

**Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права «КРОК»**

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №1 (57)**

**Київ – 2020**

ISSN (Print) 2307-6968  
ISSN (Online) 2663-2209  
DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57

ББК 65я5  
В-90

*Збірник наукових праць «Вчені записки Університету «КРОК» внесено до списку друкованих (електронних) періодичних видань, що включаються до Переліку наукових фахових видань України (Наказ Міністерства освіти і науки України №1021 від 7 жовтня 2015 року)*

***Міжнародні бази та каталоги, які індексують видання:***

- Index Copernicus;
- Google Scholar;
- SIS (Scientific Indexing Services);
- ISI (International Scientific Indexing);
- Academic Resource Index ResearchBib;
- Ulrichsweb Global Serials Directory;
- Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.

**Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. Вип. №1 (57). 173 с.**

У п'ятдесят сьомому випуску зібрані статті науковців ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти, науково-дослідних установ України, підготовлені за результатами їх наукової роботи. Розраховано на викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків у сфері економічної теорії, фінансів, обліку і аудиту, міжнародної економіки, економіки підприємства, менеджменту і маркетингу, економічної безпеки.

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
(протокол №3 від 20 лютого 2020 року)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 17174-5944ПР від 18.11.2010 р.*

**Головний редактор:**

***Мігус І.П.***

доктор економічних наук, професор,  
проректор з наукової роботи,  
професор кафедри управління фінансово-економічної  
безпеки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
Київ, Україна

**Відповідальний секретар:**

***Коваль Я.С.***

кандидат наук з державного управління, доцент  
кафедри управління фінансово-економічної  
безпеки, ВНЗ «Університет економіки та права  
«КРОК», Київ, Україна

**Редакційна колегія:**

***Лантєв С.М.***

кандидат економічних наук, професор,  
ректор, Університет «КРОК», Київ, Україна

***Алькема В.Г.***

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ  
«Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

***Акімов О.О.***

кандидат наук з державного управління, доцент, заслужений  
економіст України, начальник відділу правового  
забезпечення, Національна служба посередництва і  
примирення, Київ, Україна

***Акімова Л.М.***

доктор наук з державного управління, доцент, доцент  
кафедри фінансів та природокористування, Національного  
університету водного господарства та природокористування,  
Рівне, Україна

***Андрієнко В.М.***

доктор економічних наук, професор, директор Державного  
підприємства зовнішньоекономічної діяльності  
"УКРІНТЕРЕНЕРГО", Київ, Україна

***Брадул О.М.***

доктор економічних наук, професор, декан факультету  
економіки та управління бізнесом, професор кафедри обліку,  
оподаткування, публічного управління та адміністрування  
«Криворізький національний університет», Кривий Ріг,  
Україна

***Грушко В.І.***

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
національної економіки та фінансів,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ,  
Україна

***Денисенко М.П.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
бізнес-економіки та туризму, Київський національний  
університет технологій та дизайну, Київ, Україна

***Едгар Сіка***

доктор економічних наук, професор кафедри економіки,  
декан економічного факультету,  
Університет Фоджа, Італія

***Захаров О.І.***

кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри  
управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ  
«Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

***Кавун С.В.***

доктор економічних наук, професор,  
ректор, Харківський технологічний університет «ШАГ»,  
Харків, Україна

***Копитко М.І.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
менеджменту, Львівський державний університет  
внутрішніх справ, Львів, Україна

***Ляшенко О.М.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та  
права «КРОК», Київ, Україна

***Мельничук Д.П.***

доктор економічних наук, професор кафедри економічної  
безпеки, публічного управління та адміністрування  
Державний університет «Житомирська політехніка»,  
Житомир, Україна

***Паращенко Л.І.***

доктор наук з державного управління, кандидат  
педагогічних наук, доцент, Відмінник освіти України,  
професор кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ,  
Україна

***Петрова І.Л.***

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
маркетингу та поведінкової економіки,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ,  
Україна

***Радіонова І.Ф.***

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет  
економіки та права «КРОК», Київ, Україна

***Рокоча В.В.***

доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних  
економічних відносин, ВНЗ «Університет економіки та  
права «КРОК», Київ, Україна

***Терехов В.І.***

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ,  
Україна

***Токар В.В.***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
міжнародних фінансів, Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
Київ, Україна

***Чирва О.Г.***

доктор економічних наук, професор, директор Інституту  
економіки та бізнес-освіти, Уманський державний  
педагогічний університет імені Павла Тичини,  
Умань, Україна

***Шепелюк В.А.***

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри  
національної економіки та фінансів,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
Київ, Україна

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

- Пилипенко А.І., Умнова А.В., Гомон О.В., Крот К.О.* Оцінка практичної ефективності статистичного інструментарію в соціологічних дослідженнях на прикладі виявлення стресових ситуацій в житті українців 8
- Цюцюпа С.В.* Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення 24

### РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Бобров Є.А.* Поточний стан розвитку відновлювальних джерел енергії в країнах ЄС 32
- Крампот В., Гайдобранський О.* Стратегічне управління як умова економічного розвитку Республіки Сербія 39
- Савельєв Є.В., Шарова О.С.* Просування цінностей і стандартів ЄС у сфері молодіжної політики в країнах Європи 44

### РОЗДІЛ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- Денисенко М.П., Селіверстова Л.С.* Моделювання інституційної інфраструктури формування фінансового забезпечення суб'єктів господарювання легкої промисловості 50

### РОЗДІЛ 4. ОБЛІК, АУДИТ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

- Шепелюк В.А.* Фіктивне підприємництво в Україні як спосіб ухиляння від сплати податків 58
- Шуневич А.С.* Фіскальна ефективність податку на додану вартість в контексті оптимізації непрямого оподаткування 66

### РОЗДІЛ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- Кононова О.Є.* Напрями державної підтримки стратегій розвитку будівельної галузі 73
- Сабадош Г.О., Сивак Є.І., Харченко О.В.* Умови застосування ефективної публічної служби в Україні 85

## РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

<i>Абдалхард А., Мігус І.П.</i> Навчальні заклади та розвиток концепції соціальної відповідальності	94
<i>Даниленко В.В.</i> Управління плануванням оцінки потреб при розробці інвестиційного проекту сільськогосподарської організації	105
<i>Ельгувірі Х.</i> Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства	112
<i>Осташевський Б.В.</i> Управління знаннями як інструмент формалізації процесів проекту в умовах невизначеності	125

## РОЗДІЛ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

<i>Алькема В.Г., Гричик Т.М.</i> Реінжиніринг бізнес процесів постачання в каналах поставок медичного обладнання	132
<i>Андрєєва В.А.</i> Ринок земель сільськогосподарського призначення як інструмент залучення інвестицій	140

## РОЗДІЛ 8. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<i>Дмитренко В.І.</i> Структура та основні суб'єкти будівельної галузі: безпековий аспект	147
<i>Рокоча В.В., Горбачук О.І.</i> Політико-дипломатична складова економічної безпеки держави	155

## РОЗДІЛ 9. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

<i>Каліна І.І.</i> Методологічні основи розвитку цифровізації в контексті стратегічних пріоритетів національної економіки	164
---	-----

## CONTENT

### CHAPTER 1. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

- Pylypenko A., Umnova A., Gomon O., Krot K.* Evaluation of the practical effectiveness of statistical tools in sociological research on the example of identifying stressful situations in life of Ukrainians 8
- Tsiutsiupa S.* Competitive advantages of the enterprise in the market environment: formation and provision 24

### CHAPTER 2. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Bobrov Y.* Current status of renewable energy in the EU 32
- Krmpot V., Gajdobranski A.* Strategic management as a condition of economic development of the Republic of Serbia 39
- Saveliev Y., Sharova O.* Promoting the values and standards of the European Union in the field of youth policy in European countries 44

### CHAPTER 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

- Denisenko M., Seliverstova L.* Modeling of institutional infrastructure for the formation of financial support for light industry entities 50

### CHAPTER 4. ACCOUNTING, AUDIT AND TAXATION

- Shepeluk V.* Fictitious entrepreneurship in Ukraine as a way of tax evasion 58
- Shunevych A.* Fiscal efficiency of value added tax in the context of optimization of indirect taxation 66

### CHAPTER 5. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

- Kononova O.* The aspects of state support for development strategies of the construction industry 73
- Sabadosh H., Syvak Y., Kharchenko O.* Conditions for establishing an effective public service in Ukraine 85

### CHAPTER 6. MANAGEMENT AND MARKETING

- Abdalqhadr A., Mihus I.* Educational institutions and the development of the concept of social responsibility 94
- Danylenko V.* Management of the needs assessment`s planning process in the investment project development of an agricultural organization 105
- Elguviri H.* The role of quality management principles in the economic activity of the enterprise 112

*Ostashevskiy B.* Knowledge management as a tool for the formalization of project processes under uncertainty 125

#### **CHAPTER 7. ENTREPRENEUSHIP, TRADE AND STOCK EXCHANGES**

*Alkema V., Hrychuk T.* Reengineering of supply business processes in medical equipment supply channels 132

*Andrieieva V.* Agricultural land market as a tool for attracting investment 140

#### **CHAPTER 8. ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND ECONOMIC ENTITIES**

*Dmytrenko V.* The structure and main actors of the construction industry: the security aspect 147

*Rokocha V., Horbachuk O.* Political and diplomatic component of the economic security of the state 155

#### **CHAPTER 9. INNOVATIVE ACTIVITIES**

*Kalina I.* Methodological fundamentals of digitalization development in the context of strategic priorities of the national economy 164

## ***Розділ 1. Економічна теорія та історія економічної думки***

УДК 004.6

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-8-23

### **ОЦІНКА ПРАКТИЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТАТИСТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В СОЦІОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ НА ПРИКЛАДІ ВИЯВЛЕННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ЖИТТІ УКРАЇНЦІВ**

***Пилипенко А.І.<sup>1</sup>, Умнова А.В.<sup>2</sup>, Гомон О.В.<sup>3</sup>, Крот К.О.<sup>4</sup>***

<sup>1</sup> к.т.н., доцент, завідувач кафедри математичних методів та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-69-82, e-mail: annapi@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6343-4469>

<sup>2</sup> студентка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (095)-375-96-36, e-mail: umkaitsi@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1474-891X>

<sup>3</sup> студентка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (073)-488-05-87, e-mail: wethermy86@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9414-8932>

<sup>4</sup> студент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (098)-604-50-21, e-mail: kirill.krot.2014@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7960-5031>

### **EVALUATION OF THE PRACTICAL EFFECTIVENESS OF STATISTICAL TOOLS IN SOCIOLOGICAL RESEARCH ON THE EXAMPLE OF IDENTIFYING STRESSFUL SITUATIONS IN LIFE OF UKRAINIANS**

***Pylypenko A.<sup>1</sup>, Umnova A.<sup>2</sup>, Gomon O.<sup>3</sup>, Krot K.<sup>4</sup>***

<sup>1</sup> PhD (Economics), associate professor, head of mathematical methods and statistics department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-69-82, e-mail: annapi@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6343-4469>

<sup>2</sup> student, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (095)-375-96-36, e-mail: umkaitsi@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1474-891X>

<sup>3</sup> student, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (073)-488-05-87, e-mail: wethermy86@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9414-8932>

<sup>4</sup> student, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (098)-604-50-21, e-mail: kirill.krot.2014@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7960-5031>

**Анотація.** На прикладі дослідження показників стресу через втрату віри в людей та власні сили показано проблеми оцінки отриманих соціологічних даних. Ці проблеми викликані відсутністю ефективної взаємодії між теорією і практикою в соціологічних дослідженнях. Аналіз останніх публікацій показав, що більшість досліджень присвячено аналітичним методам клінічних випробувань, епідеміологічним дослідженням, статистичній генетиці, економетриці, аналізу зображень та маркетингу. Методологічні питання кількісного аналізу соціологічних даних менш відображені і потребують розв'язання у відповідності до сучасних цифрових тенденцій. Наведена порівняльна характеристика методології проведення соціологічного опитування, що проводили у 2019 році Київський міжнародний інститут соціології і провідний світовий дослідницький центр Pew Research Center. Під час обробки соціологічних досліджень виникають наступні помилки: помилка вибірки невеликих часток, помилки обробки підвибірки та загальна помилка опитування. Як правило, під час дослідження соціологічних даних вибірку опитаних респондентів поділяють на підгрупи за ваговими показниками: вік, стать, місце проживання, рівень фінансового забезпечення та інші. Повідомлена у звітах межа похибки стосується оцінок, в яких враховувалась вся вибірка, а оскільки кількість обстежень по підгрупах менша, то похибка їх оцінок більша. Також на прикладі аналізу розподілів респондентів за двома стресовими ситуаціями (втратити віру в людей і втратити віру в власні сили) в розрізі підгруп показано оцінку значущості різниці між двома частками. Це важливо враховувати під час візуального аналізу результатів дослідження, оскільки візуальна різниця підгруп може бути нівельована межею похибки підгрупи та відсутністю значущості при заданому рівні довіри.



**Ключові слова:** вибірка, вагові змінні, дизайн-ефект, значущість, межа похибки, опитування, стресові ситуації, частки.

Формул: 5, рис.: 5, табл.: 6, бібл.: 23

**Annotation.** An example of studying of indicators of stress due to loss of faith in people and own strength shows the problems of evaluation of the obtained sociological data. These problems are caused by the lack of effective interaction between theory and practice in sociological studies. The historical stages of the development of statistical methods of processing the results of sociological surveys are considered as the main tool for measuring public opinion on many issues. Analysis of recent publications has shown that the majority of studies is devoted to analytical methods of clinical trials, epidemiological studies, statistical genetics, econometrics, image analysis and marketing. The methodological issues of quantitative analysis of sociological data are less reflected and need to be developed in accordance with current digital trends, as well as criticism and distrust in the media to the latest official census data. The comparative characteristics of the methodology of conducting a sociological survey of two research centers are presented: Kyiv International Institute of Sociology and Pew Research Center (USA). It has been shown that the following errors occur in the processing of sociological surveys: small particle sampling error, sub sampling error and general poll error. As a rule, in the survey of sociological data the sample of respondents is divided into subgroups by weight indicators: age, gender, place of residence, level of financial security and more. The margin of error reported relates to estimates that take the entire sample into account, and since the number of subgroup surveys is smaller, the error in their estimation is greater. Also, an example of the analysis of respondents' distribution on two stressful situations (to lose faith in people and to lose faith in own strength) shows, in the context of subgroups, the significance of the difference between the two shares. It's important to take it into consideration while visually analyzing the results of the study, since the visual difference of the subgroups can be offset by the margin of error of a subgroup and the lack of significance at a given level of trust.

**Key words:** sample, weighting variables, design effects, significance level, margin of error, polls, stressful situations, proportions.

Formulas: 5; fig.: 5, tabl.: 6, bibl.: 23

### **Постановка проблеми.**

Найпоширенішим і часто вживаним у соціології є метод опитування. Він охоплює використання таких дослідницьких процедур як анкетування, поштове опитування, інтерв'ю. Інформація, зібрана методом опитування, легше піддається кількісному опрацюванню й аналізу, що дає змогу широко використовувати для цього обчислювальну техніку. Завдяки ньому відбувається добування фактів про соціальну дійсність, її окремі явища, сторони. Досвід розвинених демократичних держав свідчить, що здійснення соціологічних опитувань «громадської думки» та соціальних показників, які характеризують суттєві складові суспільного життя, є необхідною передумовою оцінки актуального стану і перспективи розвитку суспільства та окремих соціальних груп.

Історія опитувань бере свій початок з XIX століття, два перші історично зафіксовані опитування проведені в США і датуються початком 1824 року. Відтоді розвиток опитувань можна поділити на декілька етапів [1]:

- 1789–1824 роки. Виникнення в Америці політичних, соціальних та

інформаційних передумов для початку зондування думок виборців. Проведення перших опитування, за спрощеними схемами, не репрезентативними вибірками.

- 1825–1930 роки. Період домінування «солом'яних» опитувань електорату;

- 1930-1960 роки. Виникнення і домінування технології Геллапа, проведення face-to-face опитувань, що мають чіткі процедури проведення опитувань та репрезентативні вибірки. Поступовий розвиток можливостей різних опитувальних технологій та пошук оптимальних дослідницьких стратегій.

- 1960-1990 роки. Розповсюдження телефонного зв'язку та перехід від face-to-face до телефонних опитувань САТІ (computer assisted telephone interview).

- 1990 р. – по теперішній час. Дослідження по телефону стикалися з новими проблемами з помилками покриття, бо географічне розташування людини стало менш передбачуваним за його телефоном [2]. Виникнення онлайнних опитувань. Народження наукової онлайнної системи вивчення громадської думки (1998).

Якщо говорити про Україну, то перші (локальні) опитування були проведені наприкінці 1960-х — початку 1970-х років. Виникнення опитувань громадської думки в Україні, як і в США, пов'язане з демократизацією і потребою прогнозування виборів. У 1991–1992 рр. з'явилися перші полстерські компанії (КМІС і СОЦИС), які проводили регулярні опитування громадської думки, репрезентативні для України [1].

Поки українські соціологи вчилися робити такі дослідження й переймали правильну технологію, відсоток людей, які відповідали на запитання, зростав (до 85-90% в 1995-1997 роках), але згодом почав падати: нині на запитання соціологів відповідає 50-60% населення, а у великих містах ще менше: 30-40%. А якщо більша частина населення не йде на контакт із соціологами, то якість соціологічних даних дуже погіршується. Такий факт призвів до того, що спочатку дослідники перейшли до телефонних, а потім до інтернет-опитувань. У США 2009 року частка опитувань, що замовляються за методом face-to-face, склала 1%. В Україні ці процеси також ідуть, хоча й повільно. 2009 року методом особистого інтерв'ю було проведено 50% опитувань. Наразі частка face-to-face інтерв'ю знижується, тоді як частка САТІ та Інтернет-опитувань зростає (зростання онлайн-опитувань вищі, ніж темпи зростання САТІ) [3-5].

Одним з прикладів інтернет-опитування є запропонований у 2019 році пробний електронний перепис населення, що стикнувся з сильною критикою з боку експертів. Основні зауваження науковців стосувалися методу. «Класичний» перепис вивчає такі характеристики населення і домогосподарств: склад та родинні стосунки членів домогосподарства; стать; вік; дата і місце народження; сімейний стан; етнічне походження; мовні ознаки; громадянство; освіта; джерела засобів існування; зайнятість; міграційна активність; житлові умови. То ж цей спектр набагато ширший за характеристики, досліджувані «електронним» цифровим способом [6].

Фахівці зауважують і щодо методології збору інформації, яка видається сучасною і комплексною, однак подальші підходи до агрегування і обчислень не до кінця перевірені. Більшість даних зібрана на основі даних мобільних операторів, даних Пенсійного Фонду, Мін'юсту і опитування 26 000 домогосподарств (це 57 000 осіб) щодо «користування мобільним зв'язком». Одним з аргументів проти «класичного» перепису є низький рівень кооперації з боку населення. Так, у тестовому переписі в окремих районах Києва і Київщини майже 25% домогосподарств не вдалося досягти. У своєму інтерв'ю Громадському радіо Євген Головаха звернув увагу: «У Європі 21 країна з 40 проводять за класичною методологією. США тільки зараз, у переписі з січня 2020 року до травня, вперше дозволили використати всі три методи — не тільки класичний перепис, але й інтернет, телефон і пошту, тобто комбінований метод. Це не є показником того, що держава розвинута» [5].

На президентських виборах навіть найменші зміни в результатах опитування перегонів набувають глибокого сенсу. Але вони часто завищені. Соціологи розкривають помилку, щоб споживачі могли зрозуміти, на яку точність вони можуть розумно очікувати. Але прохолодно звітувати про опитування важче, ніж це виглядає, тому що деякі більш відомі статистичні правила, які розумний споживач може подумати, застосовуються, більш нюансовані, ніж здаються. Іншими словами, як це часто буває в житті, це складно.

Все це вказує на відсутність ефективної взаємодії між теорією і практикою в соціологічних дослідженнях. Відсутність зворотного зв'язку між практичним досвідом великої кількості учасників польових досліджень зі значно меншою кількістю вчених, які займаються цим дослідженням, продовжує процес обліку чинників реальної практики в теорії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціологічна наука накопила багатий досвід використання

математичних засобів обробки інформації. Отримали широке поле використання методики екстраполярих моделей аналізу емпіричної інформації, факторний, кореляційний та кластерний аналіз соціальної інформації. Проблема кількісних методів в соціологічних дослідженнях присвячено колективну монографію українських вчених В.І. Паніотто, В.С. Максименко та Н.М. Харченко [7]. Ця фундаментальна праця містить опис логіки кількісних мір статистичного аналізу соціологічної інформації, детально розглянуто коефіцієнти і статистичні показники, що використовуються в соціології.

Не дивлячись на те, що технології опитувань постійно вдосконалюються, ще в 2011 році на IV конференції Європейської асоціації опитувань (ESRA conference in Lausanne, July 18 to July 22) представниками Київського міжнародного інституту соціології було наголошено про кризу в методах опитування [1]. Завдяки появі принципово нових джерел цифрових даних поширюються практики використання новітніх неопитувальних методів збору інформації. Автор публікації [8] також зазначив думку, що емпіричні соціологічні дослідження буде замінено аналізом Big Data. Частково це пов'язують із кризою методів, яка, своєю чергою, зумовлена спадом бажання людей брати участь в опитуваннях.

Але не тільки методи отримання даних, а і методи їх кількісної обробки потребують сучасного перегляду. Так, у статті [9] зазначено, що зараз в західній соціології даних факторний аналіз підлягає суттєвій критиці. Адже його застосовують до неметричних соціологічних даних, виміряних за допомогою порядкових та номінальних шкал. Факторний аналіз було розроблено для аналізу метричних даних, виміряних за допомогою інтервальних шкал та шкал відношень, які в соціологічних дослідженнях майже не використовуються.

Аналіз останніх публікацій у міжнародних журналах, створених для розповсюдження методології

обчислювальної статистики та аналізу даних, показав що більшість досліджень присвячено аналітичним методам клінічних випробувань, епідеміологічним дослідженням, статистичній генетиці, економетриці, аналізу зображень, маркетингу [10]. Методологічні питання кількісного аналізу соціологічних даних не знаходять достатньої уваги у сучасних дослідженнях.

**Формулювання цілей статті.** На прикладі соціологічного дослідження стресових ситуацій в житті українців провести оцінку практичної ефективності статистичного інструментарію. Виявити особливості врахування дизайну вибірки під час виконання найбільш поширеної задачі – оцінки значущості вибірок підгруп.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальні дослідження проводять у всьому світі з метою отримання інформації про становище населення або якоїсь окремої групи або вирішення таких завдань як:

- опис певної соціальної реальності;
- пояснення суперечностей чи особливостей функціонування окремих соціальних спільнот чи процесів (соціальних конфліктів, безробіття, напруженості відносин у трудовому колективі тощо);
- прогнозування тенденцій розвитку соціальних прогнозів (зміни у ставленні до праці, у виробничих стосунках, динаміка безробіття тощо);
- практичне перетворення соціальної реальності (запровадження соціальних технологій, проектів, планів та ін.).

Світовими лідерами досліджень є [11]:

1) ScienceSoft (США) Співпрацювали з Microsoft, IBM, Oracle, Salesforce, Magento, ServiceNow, Episerver та іншими технологічними лідерами. Спеціалізуються не тільки на даних а й на розробку й підтримку комп'ютерних програм. Їх методи дослідження це статистичне спостереження; зведення і групування матеріалів статистичного спостереження; абсолютні і відносні статистичні величини;

варіаційні ряди; вибірка; кореляційний і регресійний аналіз; ряди динаміки.

2) Abt Associates (США, Індія) – займаються дослідженням з 1965 року. Співпрацюють у сферах медицини, освіти, політики та бізнесу. Використовують метод інтерв'ю, переважно використовують номери телефону з випадковим набором цифр. Метод опитування за географічною територією.

3) GALLUP (США) - працюють в 30 країнах проводить регулярні опитування населення з проблем внутрішньої і зовнішньої політики, користується міжнародним авторитетом як один з найбільш надійних джерел інформації про стан громадської думки в США і в світі.

Українські аналітичні центри потрапили у перелік найкращих в Східній та центральній Європі по програмі (TTCSР) Інституту Лаудера Пенсильванського університету що проводить дослідження щодо ролі аналітичних центрів у розвитку громадянського суспільства та політичних інститутів у країнах світу. Програма досліджує базу даних понад 7500 аналітичних центрів у 181 країні світу. Щорічно TTCSР публікує індекс-рейтинг Global Go To Think Tank, який групує провідні світові аналітичні центри за різними категоріями.

До рейтингу потрапили такі українські аналітичні центри [12]:

- Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова (УЦЕПД);
- Міжнародний Центр Перспективних Досліджень (МЦПД);
- Фонд «Демократичні Ініціативи» / Democratic Initiatives Foundation;
- Інститут економічних досліджень та політичних консультацій;
- Інститут Аналітики та Адвокації;
- Інститут світової політики / Institute of World Policy;
- Київський національний економічний університет / Kyiv National Economic University;
- Дніпропетровський центр соціальних досліджень / Dniprovsky Center for Social Research (DCSR).

Для досягнення поставленої мети – оцінити практичну ефективність статистичного інструментарію – було використано дані Національного банку соціологічних даних «Київський архів». Банк містить дані деяких досліджень головних виробників соціологічної інформації в Україні (Київський міжнародний інститут соціології, компанія «СОЦІС», ТНС, Інститут соціології НАН України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, Фонд «Демократичні ініціативи» тощо) [13].

Дані зібрані починаючи з 1991 року. Для подальших досліджень було обрано результати всеукраїнського опитування громадської думки, яке було проведено Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС).

КМІС – являється як основне джерело даних в Україні. Входить до провідних дослідницьких асоціацій, зокрема, Соціологічної асоціації України (САУ), Європейського товариства дослідження громадської думки та маркетингу (ESOMAR), AAPOR і WAPOR. КМІС застосовує сучасні методи обробки і аналізу інформації, зокрема, крім стандартного програмного забезпечення для аналізу даних досліджень (SPSS, OCA), застосовується спеціальне програмне забезпечення для формування вибірки, розрахунку дизайн-ефекту, лінійних структурних рівнянь (ЛІЗРЕЛ) та комп'ютерного моделювання соціальних процесів. КМІС має значний досвід у проведенні якісних і кількісних досліджень, а також комплексних кількісно-якісних проектів. Найбільший попит мають такі типи досліджень: особисті (face-to-face) інтерв'ю, телефонні, поштові та інтернет опитування, експертні та елітні опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, кабінетні дослідження [14].

В табл. 1 наведена детальна інформація про спосіб збору даних, дизайн вибірки, помилку та ефект дизайну, вагові змінні та

інші характеристики опитувань, які проводилися дослідницьким центром КМІС і одним з провідних світових дослідницьких центрів Pew Research Center

[11], первинним постачальником даних є американський інститут дослідження громадської думки Інститут Геллапа.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика методології проведення соціологічного опитування в Україні у 2019 році дослідницькими центрами**

Дослідницький центр	Pew Research Center (Washington, D.C., USA)	Київський міжнародний інститут соціології (Київ, Україна)
Опитування (Survey)	Global Attitudes Survey	Думки і погляди населення України (Омнібус)
Дизайн вибірки (Sample design)	Багатоступенева, територіальний вибіркового дизайну (Multi-stage, area probability design)	Стратифікована, чотириступенева випадкова вибірка, випадкова на кожному ступені.
Первинні одиниці вибірки (ПОВ/PSU)	Населені пункти у міських районах та районах у сільській місцевості, стратифіковані за районами, визначеними Державним комітетом статистики України та урбаністикою. Вісім міських населених пунктів і Київ відібрані з визначеністю.	Міські населені пункти відбиралися з імовірністю, пропорційною до чисельності дорослого населення в населеному пункті. В межах страт сільського населення спочатку відбиралися райони (з імовірністю, пропорційною до чисельності дорослого сільського населення в районі), а в межах уже відбраного району випадковим чином відбиралися села.
Кількість діючих ПОВ	105	110
Населення	Всі люди, старші 18 років, які проживають в домогосподарстві	Доросле населення, яке постійно проживає на території України, не проходить військову службу і не перебуває у в'язницях або медичних закладах (лікарнях, медичних інтернатах)
Спосіб опитування	Особисте інтерв'ю за місцем проживання респондента (віч-на-віч) Робиться до трьох спроб завершити співбесіду з обраним респондентом	Опитування респондентів методом модифікованої маршрутно-вибірки
Мови	Українська, російська	
Дати проведення опитування	23 травня – 4 липня 2019 р.	1 грудня – 12 грудня 2019 р.
Обсяг вибірки	1046	2043
Межа похибки (Margin of error)	4.7 %	3.3% для показників, близьких до 50%, 2.8% для показників, близьких до 25 або 75%, 2.0% для показників, близьких до 12 або 88%, 1.4% для показників, близьких до 5 або 95%, 0.7% для показників, близьких до 1 або 99%.
Представники	Доросле населення старше 18 років (у Луганській та Донецькій областях опитування проводилися тільки на територіях, що контролюється Україною. На території автономної республіки Крим опитування не проводилося)	
Первинний постачальник	Gallup	КМІС
Вагові змінні (Weighting variables)	Стать, вік, освіта, регіон, місто та ймовірність вибору респондента	
Дизайн-ефект (Design effects)	2.42	1.5

*Джерело: складено автором на основі [11], [14]*

У дослідженнях обидва центри соціології проводили опитування дорослого населення, старше 18 років, і використовували спосіб опитування – віч-

на-віч (Face-to-face). Зміст цього способу полягає в опитуванні респондента при особистій бесіді у відсутності сторонніх осіб, які не беруть участі в анкетуванні.

При необхідності респонденту пред'являються картки, малюнки, фотографії. Відповіді респондента в анкету заносить професійний інтерв'юер [15]. Для більш точної статистики, опитування проводилося на всій території України. Але розбита на певну кількість округів з різною кількістю опитуваних, пропорційне до населення області.

Обидві методології мають межу похибки та дизайн-ефект, для відображення можливого відхилення результатів опитування. Більше детально про межу похибки (Margin of error) – це статистика, що виражає кількість випадкової помилки вибірки в результатах обстеження. Вона стверджує правдоподібність (не впевненість), що результат від зразка близький до числа можна було б отримати, якщо все населення було б опитано. Імовірність того, що результат є «в межах допустимої похибки» сама по собі ймовірність, зазвичай 95 %, хоча інші значення іноді використовуються. Чим більше похибка, тим менше довіри потрібно мати, які результати опитування близькі до дійсних цифр; тобто цифри для всього населення. Межа похибки застосовується щоразу, коли популяція неповністю опитується [16].

Але теоретична похибка може збільшитися внаслідок специфіки застосованої методики формування вибірки, тому у дослідженні також враховують дизайн-ефект (Design effects), яка є мірою відносної статистичної ефективності певного дизайну вибірки у порівнянні з простою випадковою вибіркою (відношення дисперсії вибіркових оцінок показника для реального дизайну вибірки, до дисперсії оцінки цього показника, отриманої за допомогою простого випадкового відбору) [17].

У 2019 році Київський міжнародний інститут соціології провів всеукраїнське опитування громадської думки [18]. Одне з багатьох питань анкети стосувалося стресових ситуацій у житті громадян. В 2017 році в Американському інституті

стресу проводилося дослідження, у якому респонденти вказували причини стресу та його вплив на їх самовідчуття. В 54% респондентів що через стрес відбувалися конфлікти з близькими, 48% відмітили, що стрес негативно впливає на їх особисте та професійне життя, 31% зазначив, що їм важко керувати робочими обов'язками, і близько 30% повідомили, що «завжди», або «часто» стрес траплявся через роботу. Через це щорічні витрати на роботодавців, пов'язані зі здоров'ям, пов'язаними зі стресом та втраченою роботою - 300 мільярдів доларів [19].

Також згідно з дослідженням фахівців Центральної лікарні штату Массачусетс (Massachusetts General Hospital), люди з високим рівнем стресу мають підвищений ризик розвитку серцево-судинних захворювань, включаючи патології, такі як інсульт та інфаркт. Протягом приблизно п'ятирічного періоду дослідження 35 відсотків пацієнтів групи активних центрів з високим стресом пізніше перенесли серцево-судинні події, порівняно з лише 5 відсотками групи активних центрів із низьким стресом [20].

Громадянам України на всеукраїнському опитуванні було запропоновано відповісти на питання «У яких із цих ситуацій Вам доводилося бути впродовж року?» З двох тисяч респондентів 15% відмітили, що «Пережили важку хворобу, операцію», «Важку хворобу близьких» довелось пережити 13% опитаних, «Смерть близьких пережили» 9%. «Втратили роботу та стали вимушено безробітними» 6% опитаних, «Втратили віру в людей, зіштовхнулися з підлістю» також 6%. «Відчували свою безпорадність» 5% респондентів, а «Втратили віру у власні сили» 4%; 3% «Опинилися без засобів існування», 2% «Постраждали від крадіжки чи шахрайства». Лише 1% респондентів «Звертався по допомогу до суду», «Серйозно конфліктували з оточуючими» та «Постраждали від нападу». Також 1% жили у «стані, близькому до самогубства».

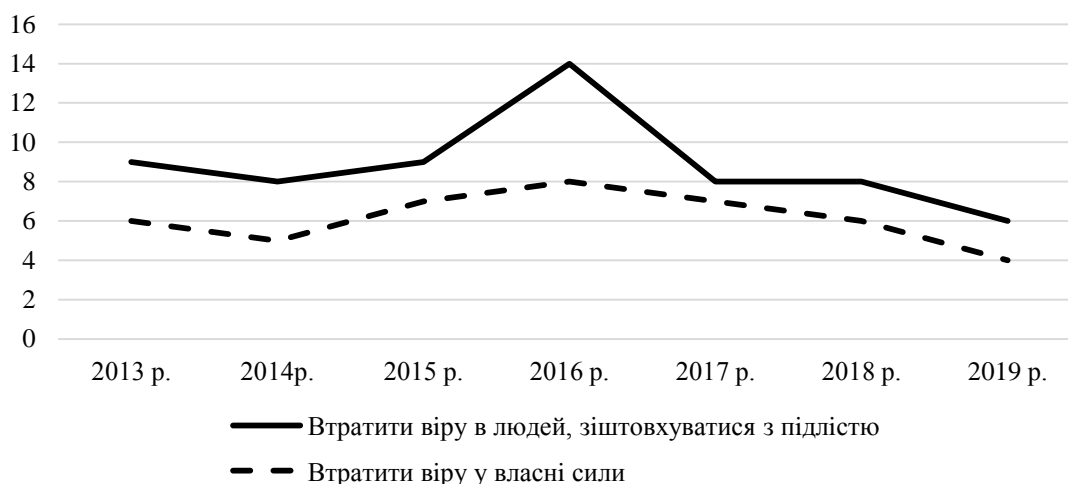
Ми зосередили увагу на показниках стресу через втрату віри в людей та власні сили. Хоча вони займають і не перші сходинки (5те та 7ме місце), ці фактори мають значний вплив на суспільні відношення. В світі цим питанням приділяють значну увагу. В США ці показники виглядають, як джерело стресу, через: 63% майбутнє нації, 62% гроші, 61% роботу, 57% Політичний клімат, 51% насильство / злочинні причини стресу в США. Причинами були вказані: перевантаження, втрата грошей, зменшення пенсії, криза здоров'я, хронічні захворювання, розлучення, смерть близької людини, самотність, погане харчування, перевантаження медіа [20].

Ми зосередили увагу на показниках стресу, через втрату віри в людей, та свої сили. За рейтингом показників вони на п'ятому та сьомому місці. В Америці цим питанням приділяють не менше уваги. Близько 71% американців вважають, що міжособистісна довіра знизилася. Тих, хто зайняв цю позицію, запитали, чому, висуваючи список соціальних та політичних проблем: 11% вважають, що американці в цілому стали більш ледачими, жадібними та нечесними.

Близько 16% респондентів пов'язують між тим, що, на їхню думку, є поганим результатом роботи уряду, особливо блокуванням у Вашингтоні, - і тим, що воно спричинило серце їхніх співгромадян. Близько одного десятого з цих респондентів кажуть, що вони звинувачують засоби масової інформації та її зосередженість на дивізійному та сенсаційному висвітленні. Але незважаючи на це 86% вірять, що показник міжособистісної довіри можна покращити [21].

Далі проаналізуємо показники втрати віри за даними КМІС в динаміці та за обраними ваговими показниками (Weighting variables). Протягом останніх чотирьох років динаміка від'ємна за обома показниками: відсотки тих, хто втрачав віру в людей, зіштовхувався з підлістю, і відсотки тих, хто втрачав віру у власні сили (рис. 1).

Найбільші відсотки, тих хто переживав ці ситуації, були у 2016 році: втратили віру в людей, зіштовхнувшись з підлістю – 14%, втратили віру у власні сили – 8%. У 2019 році показники зменшилися не менш ніж у два рази: 6% і 4%.



**Рис. 1. Частка опитаних, які пережили ситуації втрати віри в людей і у власні сили (%), динаміка 2013-2019 рр.**

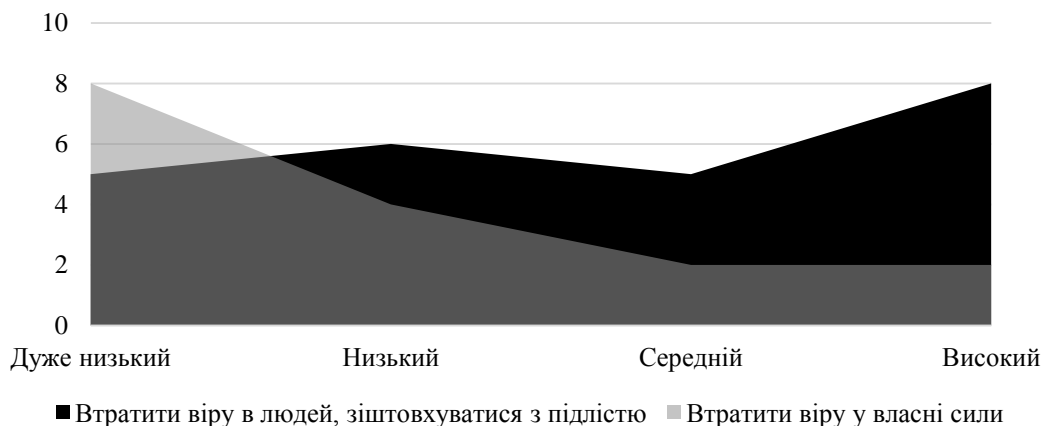
*Джерело: складено автором за даними [18]*

Зі зростанням фінансового забезпечення сім'ї відсоток тих, хто втратив віру у власні сили, значно зменшується (рис. 2). Порядкова шкала, за якою опитувані робили самооцінку фінансового стану,

наступна (табл. 2): дуже низький рівень – не вистачає грошей навіть на їжу; низький рівень – вистачає грошей на їжу, але купувати одяг вже важко; середній рівень – вистачає грошей на їжу, одяг і можуть

дещо відкладати; високий рівень – можуть дозволити собі купувати деякі коштовні речі або все, що забажають. На рисунку 2 видно, що з підлістю інших людей

зіштовхуються найчастіше саме респонденти з високим рівнем фінансового забезпечення. 59 осіб не визначилися, до якої фінансової групи належать.



**Рис. 2. Розподіл зневірених за рівнем фінансового забезпечення (%), 2019 р.**

Джерело: складено автором за даними [18]

Таблиця 2

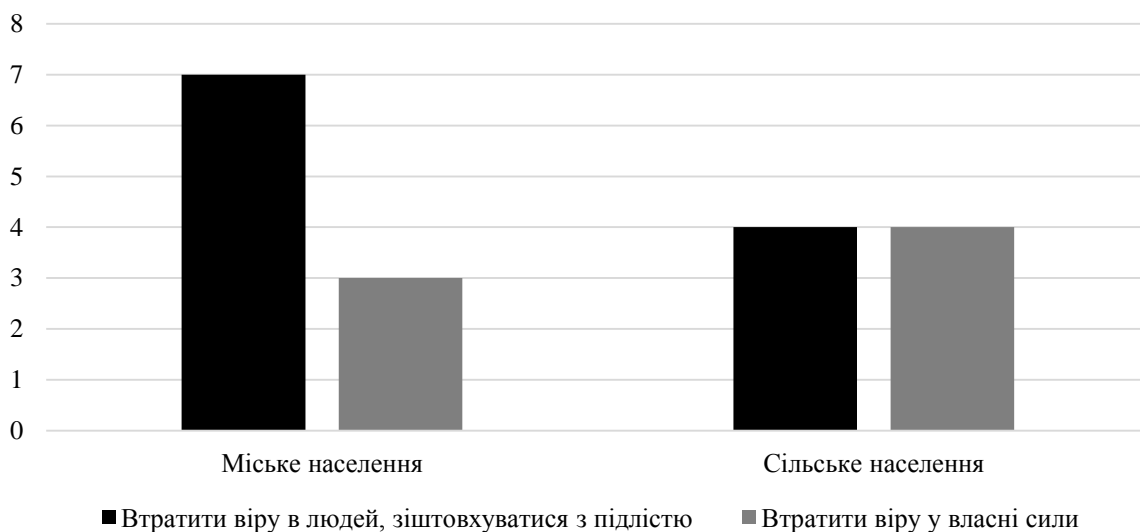
**Кількість опитаних, які перебували у ситуації зневіри, за рівнем фінансового забезпечення сім'ї, 2019 рік**

Фінансове забезпечення	Дуже низький	Низький	Середній	Високий
1. Втратити віру в людей, зіштовхуватися з підлістю (осіб)	14 (5%)	41 (6%)	45 (5%)	14 (8%)
2. Втратити віру у власні сили (осіб)	20 (8%)	29 (4%)	21 (2%)	3 (2%)
Всього за обома показниками (осіб)	34	70	66	17
Всього опитаних (осіб)	270	765	771	178

Джерело: складено автором за даними [18]

Серед опитаного міського населення більше тих, хто втратив віру в людей і зіштовхнувся з підлістю, ніж тих, хто

втратив віру у власні сили. Серед сільського населення такої різниці немає (рис. 3, табл. 3).



**Рис. 3. Розподіл зневірених за типом населеного пункту (%), 2019р**

Джерело: складено автором за даними [18]



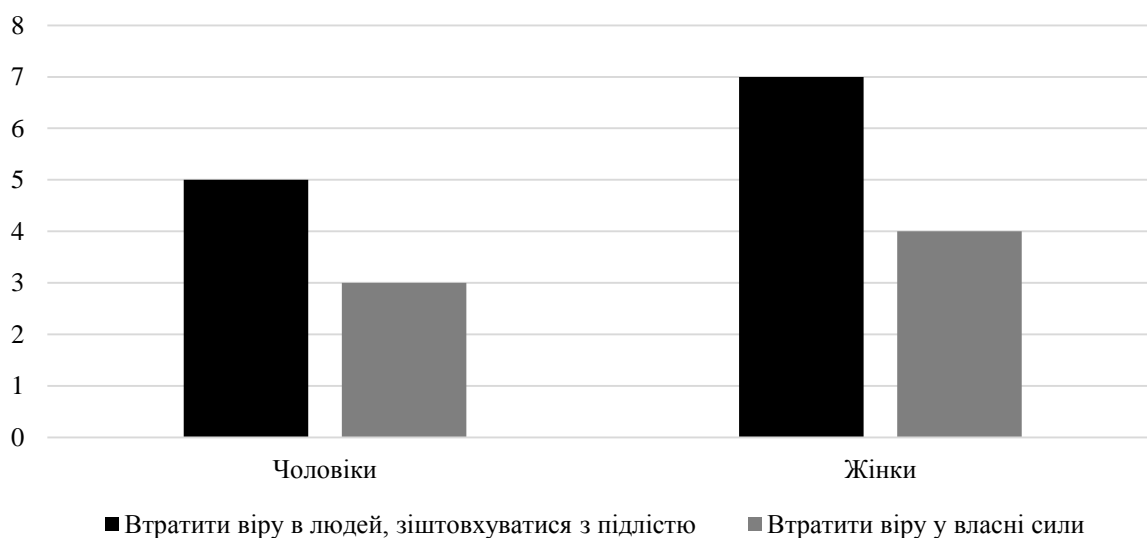
**Кількість опитаних, які перебували у ситуації зневіри,  
за типом населеного пункту, 2019 рік**

Населений пункт	Міське населення	Сільське населення
Втратити віру в людей, зіштовхуватися з підлістю (осіб)	89 (7%)	31 (4%)
Втратити віру у власні сили (осіб)	41 (3%)	35 (4%)
Всього за обома показниками (осіб)	118	59
Всього опитаних (осіб)	1352	691

Джерело: складено автором за даними [18]

За результатами всеукраїнського дослідження не має значної різниці між частками зневірених жінок та чоловіків.

Можна лише відмітити, що жінки частіше втрачають віру в інших людей ніж у власні сили (рис. 4, табл. 4).



**Рис. 4. Розподіл зневірених за статтю (%), 2019р**

Джерело: складено автором за даними [18]

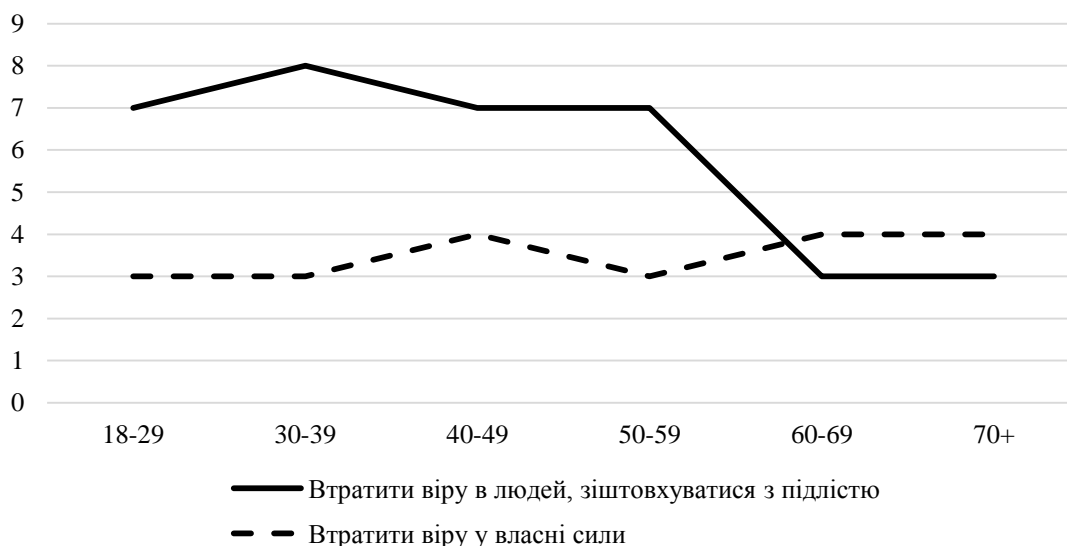
**Кількість опитаних, які перебували у ситуації зневіри, за статтю, 2019 рік**

Стать	Чоловіки	Жінки
Втратити віру в людей, зіштовхуватися з підлістю (осіб)	39 (5%)	81 (7%)
Втратити віру у власні сили (осіб)	23 (3%)	53 (4%)
Всього за обома показниками (осіб)	57	120
Всього опитаних (осіб)	785	1258

Джерело: складено автором за даними [18]

Втрачали віру в інших людей частіше молодь та респонденти середнього віку, у порівнянні з респондентами у похилому віці. А от віра у власні сили майже не залежить від віку. Якщо порівняти отримані дані з проведеним у США в 2019 році дослідженням стресів, то можемо бачити, що існує розрив між поколіннями.

Молоді люди набагато песимістичніші, ніж старші, щодо деяких питань довіри. Близько третини (35%) людей у віці від 18 до 29 впевнених, що американці мають повагу до інших, порівняно з двома третинами (67%) тих, хто старше 65 років (рис. 5, табл. 5).



**Рис. 5. Розподіл зневірених за віковими групами (%), 2019 р.**

*Джерело: складено автором за даними [18]*

Таблиця 5

**Кількість опитаних, які перебували у ситуації зневіри,  
за віковими групами, 2019 рік**

Вікові групи	18-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70+
Втратити віру в людей, зіштовхуватися з підлістю (осіб)	24 (7%)	28 (8%)	23 (7%)	28 (7%)	8 (3%)	9 (3%)
Втратити віру у власні сили (осіб)	9 (3%)	12 (3%)	15 (4%)	15 (3%)	13 (4)	12 (4%)
Всього за обома показниками (осіб)	30	34	35	38	20	20
Всього опитаних (осіб)	292	349	331	402	350	319

*Джерело: складено автором за даними [18]*

Встановлення значущості різниці між двома частками сукупності було проведено за допомогою z-тесту. Використання цього критерію вимагає виконання наступних умов [22]:

- метод семплування даних для кожної сукупності - проста випадкова вибірка (simple random sampling);
- вибірки є незалежними;
- кожна вибірка містить не менш 10 «успішних» і 10 «неуспішних» одиниць;
- кожна сукупність принаймні в 20 разів більша, ніж її вибірка.

Цей підхід складається з чотирьох етапів: (1) сформулювати гіпотези, (2) визначити план аналізу, (3) проаналізувати вибіркові дані та (4) інтерпретувати результати. Розглянемо окремо кожний

етап на прикладі викладених вище досліджень.

*Формулювання гіпотези.* Будь-яка перевірка гіпотези вимагає від аналітика формулювання нульової гіпотези ( $H_0$ , що вибіркові спостереження є результатом випадковості) та альтернативної гіпотези ( $H_1$ , що на вибіркові спостереження впливає якась не випадкова причина). У таблиці 6 представлено три групи гіпотез. Кожна висловлює твердження про наявність різниці між двома частками сукупності,  $P_1$  та  $P_2$ .

Перший набір гіпотез (№ 1) є прикладом двостороннього тесту (a two-tailed test), так як крайні значення по обидві сторони від вибіркового розподілу (sampling distribution) змусить дослідника відкинути нульову гіпотезу.

Таблиця 6

**Види статистичних гіпотез про значущість різниці між частками**

№	Нульова гіпотеза	Альтернативна гіпотеза	Кількість хвостів	Приклад твердження
1	$P_1 - P_2 = 0$	$P_1 - P_2 \neq 0$	2	Є різниця між частками чоловіків ( $P_1$ ) та жінок ( $P_2$ ), які перебували у стресовій ситуації
2	$P_1 - P_2 \geq 0$	$P_1 - P_2 < 0$	1	Респонденти із високим рівнем фінансової забезпеченості ( $P_1$ ) рідше потрапляють в стресову ситуацію ніж респонденти з дуже низьким рівнем фінансової забезпеченості ( $P_2$ )
3	$P_1 - P_2 \leq 0$	$P_1 - P_2 > 0$	1	Міське населення ( $P_1$ ) частіше потрапляють в стресову ситуацію ніж сільське населення ( $P_2$ )

*Джерело: складено автором*

Інші дві групи гіпотез (№ 2 та №3) є односторонніми тестами (one-tailed tests), оскільки крайнє значення лише на одній стороні вибіркового розподілу змусить дослідника відкинути нульову гіпотезу.

Коли нульова гіпотеза стверджує, що між двома частками сукупності немає різниці (тобто,  $d = P_1 - P_2 = 0$ ), нульова та альтернативна гіпотези для двостороннього тесту часто викладається у наступній формі.

$$H_0: P_1 = P_2 \quad (1)$$

$$H_1: P_1 \neq P_2 \quad (2)$$

*Визначення плану аналізу.* План аналізу описує, як використовувати вибіркові дані для прийняття або відхилення нульової гіпотези. У ньому слід вказати наступні елементи:

Рівень значущості (Significance level). Часто дослідники обирають рівні значущості 0,01, 0,05 або 0,10; але будь-яке значення між 0 і 1 також може бути використане. Цей вибір залежить від сфери застосування та норми в науковому співтоваристві. Наприклад, рівень точності у фармацевтичній промисловості сильно відрізняється від соціологічних досліджень, і виходячи з цієї різниці, рівень значущості повинен бути різним. Значення 0,1 може підходити для соціальних досліджень, але значення 0,05 ще недостатньо для випадку фармацевтичних досліджень. У нашому дослідженні стресових ситуацій рівень значущості було прийнято 0,05. У статті [23] зазначено: «Рівень значущості» - це

оманливий термін, який багато дослідників не повністю розуміють. В цій статті розглядається поняття статистичної значущості саме в соціологічних дослідженнях.

Тест (критерій). У дослідженні стресових ситуацій було використано z-тест оцінки двох часток, щоб визначити, чи відрізняється гіпотетична різниця між частками сукупності від спостережуваної різниці вибірок.

*Аналіз вибірових даних.* Використовуючи вибіркові дані, потрібно виконати наступні обчислення, щоб знайти тестову статистику та пов'язане з нею Р-значення.

Частка об'єднаної вибірки. Оскільки нульова гіпотеза стверджує, що  $P_1 = P_2$ , для обчислення стандартної помилки вибіркового розподілу використовується частка об'єднаної вибірки ( $p$ ).

$$p = \frac{p_1 n_1 + p_2 n_2}{n_1 + n_2} \quad (3)$$

де  $p_1$  - частка вибірки з першої сукупності,  $p_2$  - частка вибірки з другої сукупності,  $n_1$  - розмір першої вибірки, а  $n_2$  - розмір другою вибірки.

Стандартна помилка. Обчислюємо стандартну помилку (SE) різниці між двома частками вибіркового розподілу.

$$SE = \sqrt{p * (1 - p) * \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)} \quad (4)$$

где  $p$  - частка об'єднаної вибірки,  $n_1$  - розмір першої вибірки, а  $n_2$  - розмір другою вибірки.

Статистичний критерій (test statistic).  
Статистичний критерій – z-тест (z)  
визначається за формулою:

$$z = \frac{p_1 - p_2}{SE} \quad (5)$$

де  $p_1$  - частка вибірки з першої сукупності,  $p_2$  - частка вибірки з другої сукупності,  $SE$  – стандартна помилка вибіркового розподілу.

P-значення (P-Value). P-значення – імовірність отримати вибірку статистику більш екстремальну ніж тестову статистику (статистичний критерій). Оскільки статистичним критерієм було обрано z-тест, використовуємо значення нормального розподілу, щоб оцінити значення z-тесту.

*Інтерпретація результатів.* Якщо вибіркові результати малоімовірні, з огляду на нульову гіпотезу, дослідник відкидає нульову гіпотезу. Як правило, це включає порівняння P-значення з рівнем значущості та відхилення нульової гіпотези, коли P-значення менше, ніж рівень значущості.

Проілюструємо перевірку гіпотези про значущість різниці між двома частками сукупності на прикладі даних дослідження стресових ситуацій. Перший приклад передбачає двосторонній тест, а другий – односторонній тест.

*Двосторонній тест.* Висловимо твердження, що чоловіки і жінки однаково часто перебували у ситуації зневіри в людей і зіштовхувалися з підлістю. Щоб перевірити це твердження маємо просту випадкову вибірку зі 785 чоловіків та 1258 жінок. За результатами опитування 5% чоловіків і 7% жінок перебували у зазначеній стресовій ситуації. Виходячи з цих результатів, чи можемо ми відкинути твердження, що чоловіки та жінки з однаковою ймовірністю втрачали віру в людей і зіштовхувалися з підлістю? Відповідно до перелічених чотирьох етапів маємо:

*Формулювання гіпотези:*  $H_0: P_1 = P_2$ ;  
 $H_1: P_1 \neq P_2$ . Нульова гіпотеза буде відхилена, якщо частка чоловіків, які втрачали віру в людей ( $p_1$ ), буде занадто

велика або занадто мала, ніж частка жінок в такій ситуації ( $p_2$ ).

*Визначення плану аналізу:* рівень значущості 0,05; z-тест оцінки двох часток.

*Аналіз вибірових даних:*

$$p = \frac{0,05 \cdot 785 + 0,07 \cdot 1258}{785 + 1258} = 0,062;$$

$$SE = \sqrt{0,062 \cdot (1 - 0,062) \cdot \left(\frac{1}{785} + \frac{1}{1258}\right)} = 0,011;$$

$$z = \frac{0,05 - 0,07}{0,011} = -1,818.$$

Оскільки виконуємо двосторонній тест, P-значення - це ймовірність того, що z-тест менше -1,818 або більша за 1,818.  $P(z < -1,818) = 0,035$ , а  $P(z > 1,818) = 0,035$ . Таким чином, P-значення =  $0,035 + 0,035 = 0,07$ .

*Інтерпретація результатів.* Оскільки P-значення (0,07) перевищує рівень значущості (0,05), ми не можемо відхилити нульову гіпотезу, а отже не має значущої різниці між частками жінок і чоловіків, що перебували у ситуації зневіри в людей і зіштовхувалися з підлістю.

*Односторонній тест.* Висловимо інше твердження, що українці, чії родини живуть із кращим рівнем фінансової забезпеченості (від дуже низького рівня «не вистачає грошей навіть на їжу» – до високого «можуть дозволити собі все, що забажають»), мають вищу віру у власні сили. Знову звернемося до даних дослідження і зафіксуємо такі показники: серед 178 опитаних з високим фінансовим забезпеченням 2% втрачали віру у власні сили, а серед 270 опитуваних з дуже низьким фінансовим забезпеченням - 8%. І знову виконуємо етапи аналізу.

*Формулювання гіпотези:*  $H_0: P_1 \geq P_2$ ;  
 $H_1: P_1 < P_2$ . Нульова гіпотеза буде відхилена, якщо частка респондентів з високим фінансовим забезпеченням, які втрачали віру у власні сили ( $p_1$ ), буде достатньо меншою, ніж частка респондентів з дуже низьким фінансовим

забезпеченням, які застуджуються в такій стресовій ситуації ( $p_2$ ).

*Визначення плану аналізу:* рівень значущості 0,05; z-тест оцінки двох часток.

*Аналіз вибіркового даних:*

$$p = \frac{0,02 \cdot 178 + 0,08 \cdot 270}{178 + 270} = 0,056;$$

$$SE = \sqrt{0,056 \cdot (1 - 0,056) \cdot \left(\frac{1}{178} + \frac{1}{270}\right)} = 0,022;$$

$$z = \frac{0,02 - 0,08}{0,022} = -2,727.$$

Оскільки виконуємо односторонній тест, Р-значення - це ймовірність того, що z-тест менше -2,727.  $P(z < -2,727) = 0,003$ . Таким чином, Р-значення = 0,003.

*Інтерпретація результатів.* Оскільки Р-значення (0,003) менше рівня значущості (0,05), ми не можемо прийняти нульову гіпотезу. Отже, те що серед опитаних з більшим фінансовим забезпеченням частка тих, хто втрачає віру і власні сили, менша ніж частка опитаних з дуже низьким фінансовим забезпеченням не є результатом випадковості.

**Висновки.** Підсумовуючи отримані результати, можна сказати, що під час обробки соціологічних досліджень виникають наступні помилки: помилка вибірки невеликих часток (підгрупа може бути нерепрезентативною, і межі похибки для підгруп є неоднаковими), помилки обробки підвибірки та загальна помилка опитування. На прикладі дослідження стресових ситуацій, в яких перебували українці у 2019 році, показано особливості обробки статистичних показників. Як правило, під час дослідження соціологічних даних вибірку опитаних респондентів поділяють на підгрупи за ваговими показниками: вік, стать та інше. Повідомлена у звітах межа похибки стосується оцінок, в яких враховувалась вся вибірка, а оскільки кількість обстежень по підгрупах менша, то похибка їх оцінок більша, а в деяких випадках набагато більша. Також на прикладі аналізу розподілів респондентів за двома стресовими ситуаціями (втратити віру в

людей, зіштовхуватися з підлістю і втратити віру у власні сили) в розрізі підгруп показано оцінку значущості різниці між двома частками. Це важливо враховувати під час візуального аналізу результатів дослідження, оскільки візуальна різниця підгруп може бути нівельована межею похибки підгрупи та відсутністю значущості при заданому рівні довіри. Подальші дослідження планується зосередити на розробці програмного застосунку для візуалізації та аналізу даних соціологічних досліджень з врахуванням зазначених проблеми їх обробки.

#### **Література:**

1. Паніотто В., Харченко Н. Криза в методах опитування та шляхи її подолання. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2012. Т. 1. С. 3–19.
2. Robert M. Groves *The Public Opinion Quarterly* Vol. 75, No. 5, 75th Anniversary Issue (2011), pp. 861-871. URL: <http://www.jstor.org/stable/41345914>.
3. Порахували українців. Чи варто довіряти цифрам. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4185871-porakhuvaly-ukraintsiv-chy-varto-doviratiy-tsyfram>.
4. Кириченко І. Обережно: якість соціологічних даних падає! *Зеркало недели. Україна*. URL: [https://dt.ua/SOCIETY/oberezhno\\_yakist\\_sotsiologichnih\\_danih\\_padae.html](https://dt.ua/SOCIETY/oberezhno_yakist_sotsiologichnih_danih_padae.html).
5. Косянчук І. Для чого потрібен класичний перепис населення: експерти. *ІА «Погляд»*. URL: <https://www.poglyad.tv/dlya-chogo-potriben-klasichnyj-perepys-naselennya-eksperty/>.
6. Експерти виявили грубу помилку у "цифровому обліку" населення від Дубилета. *ІА «Прямий»*. URL: <https://prm.ua/eksperti-viyavili-grubu-pomilku-u-tsifrovomu-obliku-naselennya-vid-dubileta/>.
7. Паніотто В. І., Максименко В. С., Харченко Н. М. Статистичний аналіз соціологічних даних. Київ : «КМ Академія», 2004. 270 с.
8. Переверзев О. С. Сучасні практики використання новітніх неопитувальних методів збору даних у соціології. *Наукові записки НаУКМА. Соціологічні науки*. 2017. Т. 196. С. 19-24.
9. Судан Д. (2019). Факторний аналіз неметричних даних: евристичний потенціал категоріального аналізу головних компонент. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»*, URL : <https://periodicals.karazin.ua/ssms/article/view/13924>.
10. Computational Statistics & Data Analysis. *The Official Journal of the Network Computational and Methodological Statistics (CMSStatistics) and the*

*International Association of Statistical Computing (IASC).* URL:

<http://www.journals.elsevier.com/computational-statistics-and-data-analysis/>.

11. International Methodology. Pew Research Center. URL:

<https://www.pewresearch.org/methods/interactives/international-methodology/all-survey/all-country/all-year>

12. Українські аналітичні центри увійшли до ТОП-100 країн у Центральній та Східній Європі. URL: <https://glavcom.ua/country/society/ukrajinski-analitichni-centri-uviyshli-do-top-100-krashchih-u-centralniy-ta-shidniy-jevropi-656171.html>.

13. Офіційний сайт Національного банку соціологічних даних «Київський архів». URL: <http://ukraine.survey-archive.com/>.

14. Офіційний сайт Київського міжнародного інституту соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=about>.

15. Метод face-to-face. URL: [http://www.opinion-spb.ru/index.php?action=metods\\_f2f\\_f](http://www.opinion-spb.ru/index.php?action=metods_f2f_f).

16. Mercer Andrew. 5 key things to know about the margin of error in election polls. URL: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/09/08/understanding-the-margin-of-error-in-election-polls/>

17. Методика розрахунку характеристик надійності оцінювання показників за результатами вибіркового обстеження населення (домогосподарств) з питань економічної активності. URL: [https://ukrstat.org/uk/metod\\_polog/metod\\_doc/2006/639/metod.htm](https://ukrstat.org/uk/metod_polog/metod_doc/2006/639/metod.htm).

18. Стресові ситуації в житті українців, 2019 . URL : <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=910&page=1>.

19. Stress Research. 2017 Stress Statistics. URL : <https://www.stress.org/stress-research>.

20. Americans' Trust in Government, Each Other, Leaders. URL: <https://www.people-press.org/2019/07/22/trust-and-distrust-in-america>.

21. Signs of stress in the brain may signal future heart trouble: Study uses imaging to gain a first look into the mechanisms behind stress response and CV risk. *American College of Cardiology ScienceDaily*. URL: [www.sciencedaily.com/releases/2016/03/160324192429.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2016/03/160324192429.htm).

22. Hypothesis Test: Difference Between Proportions. URL: <https://stattrek.com/hypothesis-test/difference-in-proportions.aspx>.

23. Significance in Statistics & Surveys / Creative Research Systems, All Rights Reserved. URL: <https://www.surveysystem.com/signif.htm>.

### References:

1. Paniotto, V. and Kharchenko, N. (2012), "Crisis in survey methods and ways to overcome it", *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*, vol. 1, pp. 3-19.

2. Robert, M. (2011), *Groves The Public Opinion Quarterly* Vol. 75, No. 5, 75th Anniversary Issue, pp. 861-871. URL: <http://www.jstor.org/stable/41345914>.

3. Counted Ukrainians. Should the numbers be trusted (2020), retrieved from: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4185871-porakhuvaly-ukraintsiv-chy-varto-doviriaty-tsyfram>.

4. Kirichenko, I. (2020), "Beware: the quality of sociological data is falling!" *Zerkalo nedelya. Ukrayna*, retrieved from : [https://dt.ua/SOCIETY/oberezhno\\_yakist\\_sotsiologichnih\\_danih\\_padae.html](https://dt.ua/SOCIETY/oberezhno_yakist_sotsiologichnih_danih_padae.html).

5. Kosyanchuk, I. (2020), "What is required for a classic population census: experts", *IA «Pohliad»*, retrieved from : <https://www.poglyad.tv/dlya-chogo-potriben-klasychnyj-perepys-naselennya-eksperty/>

6. Experts find a grave error in the "digital accounting" of the population from Dubilet (2020), *IA «Priamyi»*, retrieved from : <https://prm.ua/ekspertiviyavili-grubu-pomilku-u-tsifrovomu-obliku-naselennya-vid-dubileta/>.

7. Paniotto, V. I. Maksimenko, V. S. and Kharchenko N. M. (2004), *Statystychnyi analiz sotsiologichnykh danykh* [Statistical analysis of sociological data], Academy Publishing House, Kyiv, Ukraine, 270 p.

8. Pereverzev, O. S. (2017), "Modern practices of using the latest non-questionnaire data collection methods in sociology", *Naukovi zapysky NaUKMA. Sotsiologichni nauky*, part 196, pp. 19-24.

9. Sudyn, D. (2019), "Factor Analysis of Categorical Data: Heuristic Potential of Categorical Principal Components Analysis", *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriiia «Sotsiologichni doslidzhennia, suchasnoho suspilstva: metodolohiia, teoriia, metody»*, retrieved from : <https://periodicals.karazin.ua/ssms/article/view/13924>.

10. Computational Statistics & Data Analysis / The Official Journal of the Network Computational and Methodological Statistics (CMStatistics) and the International Association of Statistical Computing (IASC), retrieved from : <http://www.journals.elsevier.com/computational-statistics-and-data-analysis/>.

11. International Methodology. *Pew Research Center* retrieved from : <https://www.pewresearch.org/methods/interactives/international-methodology/all-survey/all-country/all-year>

12. Ukrainian think tanks ranked in the Top 100 in Central and Eastern Europe. retrieved from : <https://glavcom.ua/country/society/ukrajinski-analitichni-centri-uviyshli-do-top-100-krashchih-u-centralniy-ta-shidniy-jevropi-656171.html>

13. National Bank of Sociological Data "Kyiv Archive" , retrieved from : <http://ukraine.survey-archive.com/>

14. Kiev International Institute of Sociology, retrieved from : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=about>.

15. Face-to-face method, retrieved from : [http://www.opinion-spb.ru/index.php?action=metods\\_f2f\\_f](http://www.opinion-spb.ru/index.php?action=metods_f2f_f).

16. Mercer Andrew. 5 key things to know about the margin of error in election polls, retrieved from : <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/09/08/understanding-the-margin-of-error-in-election-polls/>.

17. Method of calculating the reliability characteristics of estimating indicators by the results of a sample survey of the population (households) on economic activity, retrieved from : [https://ukrstat.org/uk/metod\\_polog/metod\\_doc/2006/639/metod.htm](https://ukrstat.org/uk/metod_polog/metod_doc/2006/639/metod.htm).

18. Stressful Situations in the Life of Ukrainians, 2019, retrieved from : <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=910&page=1>

19. Stress Research. 2017 Stress Statistics, retrieved from : <https://www.stress.org/stress-research>.

20. Americans' Trust in Government, Each Other, Leaders, retrieved from : <https://www.people-press.org/2019/07/22/trust-and-distrust-in-america>

21. Signs of stress in the brain may signal future heart trouble: Study uses imaging to gain a first look into the mechanisms behind stress response and CV risk. *American College of Cardiology ScienceDaily*, retrieved from : [www.sciencedaily.com/releases/2016/03/160324192429.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2016/03/160324192429.htm)

22. Hypothesis Test: Difference Between Proportions, retrieved from : <https://stattrek.com/hypothesis-test/difference-in-proportions.aspx>

23. Significance in Statistics & Surveys, retrieved from : <https://www.surveysystem.com/signif.htm>.

***Стаття надійшла до редакції 18.01.2020 р.***

УДК 5.012.8:336.13

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-24-31

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

**Цюцюпа С.В.**

к.е.н., доцент кафедри обліку і загальноекономічних дисциплін, Відкритий міжнародний Університет розвитку людини «Україна», Інститут економіки та менеджменту, м. Київ, вул. Львівська 23, 03115, Україна, тел.: (044)-409-27-62, e-mail.: s98754321@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-4154>

## COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE IN THE MARKET ENVIRONMENT: FORMATION AND PROVISION

**Tsiutsiupa S.**

PhD (Economics), associate professor of accounting and general economic disciplines department, Open international university of human development "Ukraine" institute of economics and management, Kyiv, st. Lvivskay 23, 03115, Ukraine, tel.: (044)-455-57-57, e-mail.: s98754321@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7069-4154>

**Анотація.** У статті встановлено, що у науковій літературі існує безліч підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається через надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації дешевшої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами. Визначено, що формування конкурентних переваг на підприємстві можливо на основі раціоналізації собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До значимих чинників забезпечення конкурентних переваг них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні. Визначено, що типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання. Конкурентоспроможність визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого, – цінами, що визначаються продавцями товарів крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному обслуговуванні, рекламі, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. У процесі забезпечення конкурентних переваг для підприємства важливо проявляти у ринковому середовищі взаємодії соціального характеру, зокрема реакцію на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримання зв'язків з колом осіб, які зацікавлені в успіху підприємства, що створюватиме передумови для ефективного розвитку підприємства.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, ринкове середовище, конкурентоспроможність, підприємство, чинник, ціна, якість.

Формул: 0, рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 10

**Annotation.** It is set in the article, that in scientific literature there is the great number of approaches to determination of essence of competitive edges. Determination of competitive edges as those descriptions, consumer properties of commodity or brand, which create for a firm certain advantage above its direct competitors, is enough widespread. Such advantage is achieved through the grant to the users of the greater blessing: either due to realization of more cheap products, or thanks to suggestion of high-quality products with the set of additional services, however after it is comparative by higher prices. It is certain, that forming of competitive edges on an enterprise it is possible on the basis of rationalization of unit cost, high measure of differentiation of commodities, clever market segmentation, introduction of innovations, rapid reaction on the necessities of market. To the meaningful factors of providing of competitive edges of them also can belong higher level of labour productivity and qualification of staff manufacturing, technical, commercial; quality and technical level of the made wares; administrative trade, strategic thought at different level of management, that are represented in the economy growing. It is certain, that by the typical reasons of innovations, that give the competitive edge, come forward: new technologies; new or such, that change, to wash down users; change of cost or presence of components of production; appearance of a new segment of industry; change of the governmental adjusting. A competitiveness is determined by the competitive edges: from one side, by quality of commodity, by his technical level, by consumer properties, from other, - prices, that are determined by the salespeople



*of commodities in addition, advantages in service a guarantee influence on a competitiveness, to advertising, image of producer, and also situation at the market, oscillation of demand. In the process of providing of competitive edges for an enterprise it is important to show in the market environment of co-operation of social character, in particular reaction on criticism, capacity for teaching, communications and support of communications with the circle of persons, what enterprises interested in success, that will create pre-conditions for effective development of enterprise.*

**Key keywords:** *competitive edges, market environment, competitiveness, enterprise, factor, price, quality.*

**Formulas:** 0, **fig.:** 3, **tabl.:** 0, **bibl.:** 10

**Постановка проблеми.** В умовах інтеграції України в загальноєвропейські та світові структури і проникнення на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній загострюється проблема формування українськими підприємствами конкурентних переваг. Вона є відносно новою, багатогранною й охоплює багато сфер: маркетингову, інноваційну, виробничу, кадрову, фінансову, правову, сферу стратегічного управління, сферу економічних відносин мікро- та макrorівня. У такій комплексній постановці проблемні питання управління конкурентними перевагами починають розглядатися дослідниками тільки в останні десятиліття.

Однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливий фактор вирішення даної задачі – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку. Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм формування представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Необхідність управління процесами пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг обумовлює їхню оцінку, що дозволить досягти поставленої мети. Відсутність цілісної та обґрунтованої концепції управління конкурентними перевагами, яка б враховувала вітчизняну специфіку і допомагала підприємствам виживати та досягати успіху в складних умовах перехідної економіки, зумовлює необхідність й актуальність досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти, такі як оцінка

рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, підходи до класифікації конкурентних переваг і конкурентних стратегій підприємства, рекомендації щодо відбору адекватних конкретним ринковим умовам різновидів конкурентних стратегій тощо, висвітлюються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: Ю.Б. Іванова, О.Г. Янкового, М. Кривенка, Т.В. Андросова, М. Портера, І.В. Причепи, І.В. Тараненка, С.С. Ткачової, Р.А. Фатхутдинова, Т.В. Харчук тощо. Науковці досліджували важливі теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств ще.

Потребують подальших досліджень конкретизації переліку та послідовності етапів управління конкурентними перевагами, відпрацювання процедур впровадження технології та інструментарію управління конкурентними перевагами тощо. На даний час не можна говорити про цілісність існуючої теорії конкуренції. В науковій літературі деякі питання щодо управління конкурентними перевагами підприємства, які б полягали в реалізації процесів їх пошуку, формування, розвитку і одночасно відповідали б ринковій ситуації та особливостям національної економіки, розглянуті недостатньо. Наукова і практична значущість вирішення цих проблем, недостатня теоретична і прикладна їх розробка обумовлюють актуальність обраної теми, цілі та напрями досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження актуальних положень формування та забезпечення конкурентних переваг підприємств у ринковому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нові тенденції в розвитку світової торгівлі останніми десятиріччями

потребували перегляду ряду ортодоксальних поглядів на проблему стратегічного менеджменту. Найбільш значними в 90-і роки були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, він дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми [1].

Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує кілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається через надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації дешевшої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недолік полягає в обмеженості чинників, які можуть бути визнані як конкурентні переваги. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які не відображені в ціні товару (коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію товарів менше, ніж інші фірми галузі, а ціну тримає на середньогалузевому рівні внаслідок загрози цінової війни або інших чинників), дають підприємству суттєві переваги над конкурентами. В цій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення продукції, модернізацію виробництва, пошук і впровадження різноманітних інновацій і,

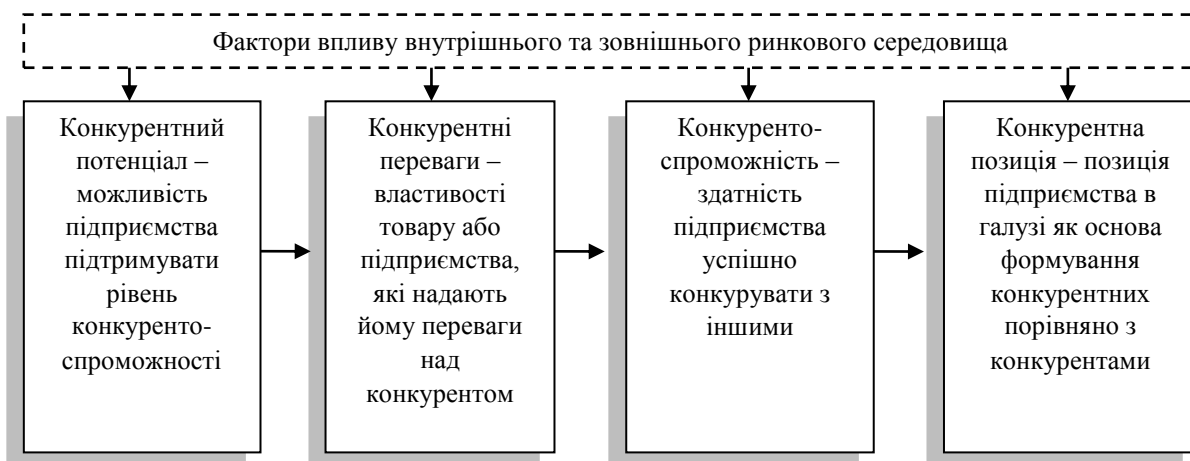
зрештою, на подальше зростання продуктивності та закріплення конкурентної позиції на ринку. А наведений вище підхід, зорієнтований на переваги товару з позиції споживача, такий чинник з переліку конкурентних переваг виключає.

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1).

На рис. 1 можна прослідкувати прямий зв'язок між факторними та результуючими поняттями. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Часто доводиться чути про незаперечні конкурентні переваги вітчизняних підприємств ВПК по технологічних розробках, кваліфікації персоналу. Безумовно, в тих випадках, коли технологія більш передова, а кваліфікація вища, можна говорити про переваги, але якщо вони не виявляються у більших обсягах продаж, прибутку й інших економічних показниках, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг.

Безумовно, в тих випадках, коли технологія більш передова, а кваліфікація вища, можна говорити про переваги, але якщо вони не виявляються у більших обсягах продаж, прибутку й інших економічних показниках, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг.



**Рис. 1. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів у ринковому середовищі**

*Джерело: сформовано автором*

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Винятком щодо цього є товари, які володіють унікальними властивостями, що не мають замінників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, ще й ту особливість, що вони неодмінно переборюють на певний час рамки конкуренції й займають монополічне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. «Абсолютні» конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в остаточному підсумку, сприяють розвитку конкуренції.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентними перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [2].

Таким чином, конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливість успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

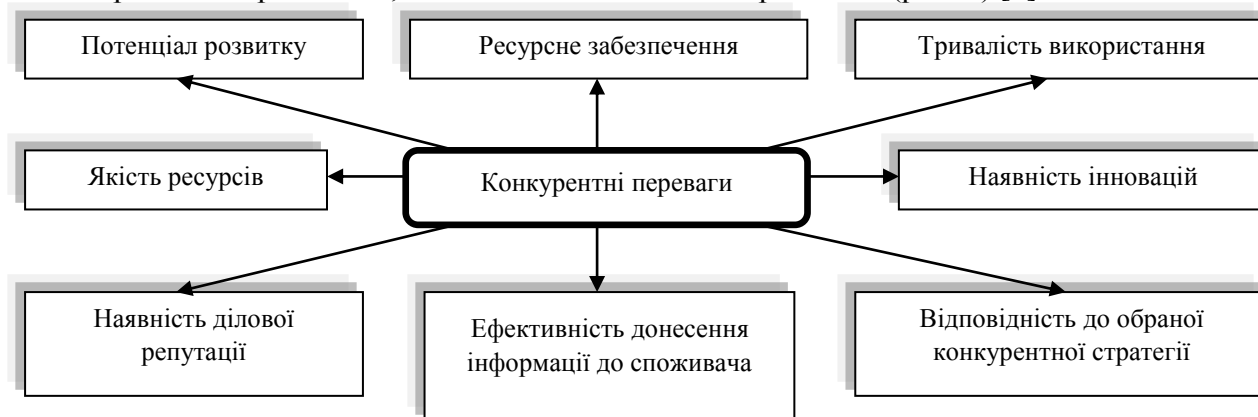
- базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з

конкурентами, і які неможливо скопіювати;

- забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;

- задовольняти специфічні потреби клієнтів [3].

Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 2) [4].



**Рис. 2. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

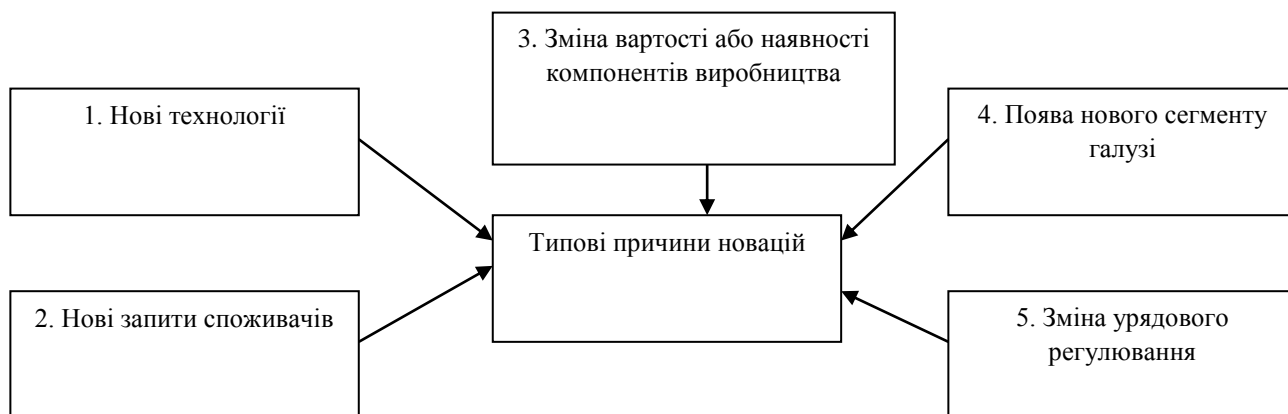
Оскільки діяльність будь-якого підприємства залежить від конкретних людей (персоналу), то ж саме персонал є ключовим елементом функціонування підприємства та вирішення поставлених завдань у пошуку конкурентних переваг. Саме від злагоджених дій персоналу та керівництва підприємства залежить результат його діяльності та завоювання свого платоспроможного клієнта. Отже, вимогою сучасності стає обов'язковий розвиток персоналу. Розвиток персоналу завжди сприймається позитивно, оскільки він спрямований на розвиток кадрового потенціалу. В сучасних складних економічних умовах це не данина моді, а вимога ринку у динамічних реаліях сьогодення. В економічно не стабільні періоди проблема розвитку персоналу іноді відтісняється на другий план, але саме в кризових умовах вироблення його концепцій підштовхує до економічного розвитку [5].

Українські науковці Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова зазначають, що менеджери підприємств мають уміти володіти собою, творчо підходити до розв'язання поставлених проблем, відповідати за доручені справи, вміти поєднувати особисті інтереси з інтересами колективу,

бути енергійними та працездатними, володіти практично-психологічним тактом керівника. Такими якостями сьогодні науковці наділяють істинного лідера, тобто не просто керівника, а людину, яка відходить від сучасної ролі менеджера, завдання якого зводиться суто до основних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Сучасні керівники мають не менш важливі завдання: вести за собою, бути помічником своїм підлеглим, встановлювати моральні орієнтири, іншим словом - бути лідером [6].

На нашу думку, в свою чергу ці повноваження можна продовжувати ще низкою таких функцій, які є на сьогодні невід'ємною частиною керівника-лідера: делегування владних повноважень, турбота не лише про власний особистісний розвиток, а і розвиток персоналу, не боятися іти на ризики, передбачати результативність своїх дій.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання (рис. 3).



**Рис. 3. Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу**

*Джерело: сформовано автором на основі [7-9]*

Розглянемо ці причини більш детально.

1. Зміна технології може створити нові можливості для розроблення товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливим нововведенням. Нові галузі з'являються тоді, коли зміни технології уможливають появу нового товару. Зміна лідерства, найімовірніше, відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює застарівання знань та фондів колишніх лідерів.

2. Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їхнє уявлення «ідеального» товару різко змінюється. Ті фірми, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися не в змозі відреагувати належним чином, бо реакція вимагає створення нового «ланцюжка цінності».

3. Конкурентна перевага часто переходить із рук у руки через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких, як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації та устаткування. Гнучкий менеджмент домагається конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до попередніх умов.

4. Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється, коли

утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів. Тут є можливість не лише вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції.

5. Зміна політики уряду в таких областях, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, – ще один поширений стимул для новацій, що ведуть за собою конкурентну перевагу. Існуючі лідери ринку пристосувались до певних «правил гри», і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

З перевагами «найвищого рівня» тісно пов'язані метакомпетенції, під якими якраз і розуміють спроможності підприємства до формування нових конкурентних переваг. До них відносяться насамперед взаємодії соціального характеру, зокрема реакція на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримання зв'язків з колом осіб, які зацікавлені в успіху підприємства. Все це створює передумови для ефективного розвитку, збереження і використання конкретних матеріальних і нематеріальних ключових компетенцій. Серед найбільш важливих метакомпетенцій виокремлюють здатність організації до навчання й орієнтацію на клієнта як при формуванні, так і при трансформації ресурсів фірми.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну перевагу слід віднести:

1. Ефект масштабу. Позитивний ефект масштабу полягає в тому, що в міру зростання обсягів виробництва та реалізації продукції ціла низка чинників починає діяти в напрямку зниження середніх витрат виробництва. До цих чинників передусім належать: спеціалізація праці та зростання продуктивності праці, спеціалізація управлінського персоналу та ефективність управлінського рішення, ефективне використання капіталу.

2. Диверсифікація. Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції. Ширший асортимент продукції дозволяє компанії пропонувати набір продуктів різноманітніше, ніж у конкурентів.

3. Якість продукції (послуг) – допомагає компанії привертати і утримувати покупців. Більшість підприємств розглядають якість як вискоєфективний засіб обійти конкурентів за допомогою постійної пропозиції на ринок товарів та послуг, що за допомогою вищих якісних характеристик краще задовольняють потреби споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів.

4. Унікальні особливості товару – привертають тих покупців, хто потребує продуктів, що володіють унікальними властивостями. Також до цього рівня управління асортиментом належить планування оновлення асортименту, обсягів експорту продукції, структури асортименту за типом поведінки товару з метою встановлення акцентів на продукти, які можуть бути сприйняті як товарний бренд.

5. Висока ефективність – дозволяє проводити продукцію з нижчими витратами в порівнянні з витратами конкурентів. Економічний ефект є

абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту [10].

Під ефективністю розуміють: оцінювання певного результату; відповідність одержаного результату (процесу) запланованому; числова характеристика задовільності функціонування; імовірність виконання певних цілей. Однією з головних передумов забезпечення ефективності діяльності підприємства є оцінка її рівня. Зміст критерію ефективності витікає з необхідності максимізації одержуваних результатів.

6. Досвід – забезпечує ефективне використання знань і технологічних удосконалень, а також зниження витрат завдяки ефекту так званої кривої досвіду. Існує прямий зв'язок між прибутковістю і ринковою часткою. Використання кривої досвіду свідчить про те, що при кожному подвоєнні накопиченого випуску витрати на одиницю продукції, які пов'язані зі знову створеною вартістю й очищені від цінового впливу, знижуються потенційно на 20-30%.

**Висновки.** Отже, можна зробити висновок, що основним завданням технологій формування конкурентних переваг підприємства є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє швидко і точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. Складністю цього процесу є те, що досягнуті підприємством результати без подальшої цілеспрямованої діяльності будуть нівельовані відповідними діями конкурентів. Тому це зумовлює необхідність сформувати такий підхід до управління конкурентними перевагами підприємства, який би постійно застосовувався. Лише постійне прагнення до лідерських позицій, застосування лідерських якостей керівництва та персоналу на практиці, перебування у

динаміці змін і підвищення якості виробленої продукції та наданих послуг, пошук нових шляхів створення сучасних конкурентних переваг зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств у ринковому середовищі.

Визначення конкурентних переваг, дає можливість більш раціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко- та довгостроковій перспективі. Оцінка конкурентних переваг дає змогу господарюючому суб'єкту визначити найбільш раціональну структуру його потенціалу на всіх етапах життєвого циклу, формувати такі програми розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності та досягнення високої конкурентної позиції на ринку аналогічних товарів та послуг.

#### Література:

1. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. с англ. Москва : Альпіна Бизнес Букс, 2005. 715 с.
2. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2019. №1(9). С. 194-203.
3. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка*. 2018. № 99-100. С. 44-48.
4. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2019. 344 с.
5. Причепка І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2019. С. 25-33.
6. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 121-128.
7. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160-168.

8. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: / 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Маркет ДС, 2008. 426 с.

9. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2019. № 6. С. 68-74.

10. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.

#### References:

1. Porter, M. (2005), *Stratehiya konkurentsyy* [Competition strategy], Alpyna Byznes Buks, Moscow, Russia, 715 p.
2. Taranenko, I. V. (2019), "Formation of an innovative paradigm of competition theory in modern globalization", *Naukovyi visnyk ChDIEU*, №1(9), pp. 194-203.
3. Kryvenko, M. (2018), "Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka : Ekonomika*, № 99-100, pp. 44-48.
4. Androsova, T. V. (2019), *Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva* [Assessment of the competitiveness of restaurant enterprises], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine, 344 p.
5. Prychepa, I. V. (2019), "Innovative priorities of formation of strategic competitive advantages of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, № 3, pp. 25-33.
6. Ivanov, Yu. B. and Ivanova, O. Yu. (2019), "Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in the conditions of intensive competition", *Problemy ekonomiky*, № 4, pp. 121-128.
7. Tkachova, S. S. (2019), "The modern concept of sustainable competitive advantages of the enterprise: integration and balancing of scientific approaches", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, vol. 25(64), № 2, pp. 160-168.
8. Fatkhutdynov, R. A. (2008), *Upravlenye konkurentosposobnostiu orhanyzatsyy* [Management of the competitiveness of the organization], Market DS, Moscow, Russia, 426 p.
9. Kharchuk, T. V. (2019), "Approaches to determining the competitive advantages of the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia*, № 6, pp. 68-74.
10. Yankovyi, O. H. (2019), *Konkurentospromozhnist pidpriemstva : otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia* [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement], Atlant, Odessa, Ukraine, 470 p.

*Стаття надійшла до редакції 25.01.2020 р.*

## **Розділ 2. Міжнародні економічні відносини**

УДК 338.012

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-32-38

### **ПОТОЧНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В КРАЇНАХ ЄС**

**Бобров Є.А.**

д.е.н., доцент, професор кафедра національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Тібарна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-401-31-52, e-mail.: ebobrov@meta.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>

### **CURRENT STATUS OF RENEWABLE ENERGY IN THE EU**

**Bobrov Y.**

Doctor of science (Economics), associate professor, Professor of the national economy and finance department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (067)-401-31-52, e-mail.: ebobrov@meta.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7397-3132>

**Анотація.** Відновлювана енергія є одним з пріоритетів Енергетичного союзу. Директива 2009/28/ЄС про заохочення використання енергії з відновлювальних джерел є центральним елементом політики Енергетичного союзу та ключовим рушієм для досягнення цілей відновлюваної енергії на 2020 рік. З точки зору забезпечення енергетичної безпеки відновлювані джерела енергії зменшують залежність від імпорту горючих корисних копалин. Збільшення використання відновлюваної енергії дозволило ЄС зменшити попит на горючі корисні копалини. Аналогічно, європейська залежність від імпорту енергії знизиться завдяки первинному енергопостачанню, яке значною мірою відбуватиметься з відновлюваних джерел енергії. Для внутрішнього енергетичного ринку відновлювані джерела енергії відіграють все більшу роль, зокрема, для ринку електроенергії. Відновлювані джерела енергії є одним з ключових факторів інновацій. У галузі відновлюваних джерел енергії більше половини винаходів компаній, що базуються в ЄС, набувають патентного захисту за межами Європи. Це свідчить про високу цінність нововведень, оскільки патентний захист проводиться з огляду на те, що він має комерційний потенціал на зовнішніх ринках. Це робить ЄС одним із світових інноваційних лідерів. ЄС є орієнтиром у показниках успішних шляхів до енергетичного майбутнього, що базується на відновлюваних джерелах енергії, займаючи передові позиції в енергетичних інноваціях. Галузь відновлюваних джерел енергії є джерелом економічного зростання, робочих місць та значним оборотом фінансів. Зниження вартості технологій у секторі відновлювальної енергетики у поєднанні з діджиталізацією робить відновлювані джерела енергії важливими для споживачів. Реалізована в даний час політика в галузі відновлювальної енергетики та заплановані ініціативи щодо неї можуть бути недостатніми у ряді держав-членів ЄС для досягнення своїх національних обов'язкових цілей вчасно. У цьому контексті триває нова мобілізація зусиль на всіх рівнях та в усьому Європейському Союзі.

**Ключові слова:** біопаливо, відновлювальні джерела енергії, відновлювальна енергетика, енергетика, інновації, споживання.

Формул.: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 12

**Annotation.** Renewable energy is one of the priorities of the Energy Union. Directive 2009/28 / EC on the promotion of the use of energy from renewable sources is a central element of the Energy Union's policy and a key driver for achieving the 2020 renewable energy targets. In terms of energy security, renewables reduce the dependence on imports of combustible minerals. Increased use of renewable energy has allowed the EU to reduce demand for fossil fuels. Similarly, Europe's dependence on energy imports will decline thanks to primary energy supply, which will largely come from renewable energy sources. For the internal energy market, renewables are playing an increasing role, in particular for the electricity market. Renewable energy is one of the key drivers of innovation. In the renewable energy sector, more than half of the inventions of EU-based companies obtain patent protection outside Europe. This demonstrates the high value of the innovations, as patent protection is given that it has commercial potential in foreign markets. This makes the EU one of the world's leading innovation leaders. The EU is a benchmark for successful paths to an energy future based on renewable energy, taking the lead in energy innovation. The renewable energy sector is a source of economic growth, jobs and significant financial turnover. Reducing the cost of technology in the renewable energy sector, combined with digitization, makes renewable energy important for consumers. Current renewable energy



*policies and planned initiatives may not be sufficient in a number of EU Member States to achieve their national binding targets on time. In this context, there is a continuing mobilization effort at all levels and throughout the European Union.*

**Key words:** *biofuels, renewable energy sources, renewable energy, energy, innovation, consumption.*

*Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 12*

**Постановка проблеми.** З набранням чинності Директиви ЄС 2018/2001 про сприяння використанню енергії з відновлюваних джерел (RED II) [1] було створено підґрунтя для досягнення амбіційної мети ЄС досягти 32% відновлюваної енергії у валовому кінцевому споживанні енергії до 2030 року.

Відновлювана енергія є одним з пріоритетів Енергетичного союзу. Директива 2009/28/ЄС про заохочення використання енергії з відновлюваних джерел (RED I) [2] є центральним елементом політики Енергетичного союзу та ключовим рушієм для досягнення цілей відновлюваної енергії на 2020 рік.

З точки зору забезпечення енергетичної безпеки відновлювані джерела енергії зменшують залежність від імпорту горючих корисних копалин. За оцінками, збільшення використання відновлюваної енергії порівняно з рівнем споживання відновлюваної енергії у 2005 році дозволило ЄС зменшити попит на горючі корисні копалини на 143 млн тонн у 2016 році [3] (приблизно 12% від загального споживання горючих корисних копалин). Аналогічно, європейська залежність від імпорту енергії, особливо щодо імпорту нафти та газу, прогнозовано знизиться з поточних 55% до 20% у 2050 році завдяки первинному енергопостачанню, яке значною мірою відбудуватиметься з відновлюваних джерел енергії [4].

Для внутрішнього енергетичного ринку відновлювані джерела енергії відіграють все більшу роль, зокрема, для ринку електроенергії, де у 2017 році близько третини (30,8%) валового виробництва електроенергії в ЄС було вироблено відновлюваними джерелами енергії.

Також спостерігається збільшення ролі біогазу. Наприклад, частка біогазу в загальному споживанні газу в липні 2018 року в Данії становила 18,6%, що на 50%

більше порівняно з роком раніше. Що стосується енергоефективності, зниження енергоспоживання тісно пов'язане з досягненням більшої частки відновлюваних джерел енергії та посиленням інтеграції малих відновлюваних джерел енергії в будівлях, покращення енергоефективності економічно ефективним способом. Крім того, відновлювані джерела енергії відіграють важливу роль у зменшенні викидів парникових газів. Так, в 2016 році відновлювані джерела енергії допомогли знизити до 460 млн тонн викидів CO<sub>2</sub> (більше, ніж загальні викиди парникових газів Італії в 2016 році) [5], і, оціночно, до 499 млн тонн в 2017 році.

Слід відзначити, що відновлювані джерела енергії є одним з ключових факторів інновацій. У галузі відновлюваних джерел енергії більше половини винаходів компаній, що базуються в ЄС, набувають патентного захисту за межами Європи [6].

Це свідчить про високу цінність нововведень, оскільки патентний захист проводиться з огляду на те, що він має комерційний потенціал на зовнішніх ринках. Це робить ЄС одним із світових інноваційних лідерів. Відповідно до звіту Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA), Європа стала маяком у показниках успішних шляхів до енергетичного майбутнього, що базується на відновлюваних джерелах енергії, займаючи передові позиції в енергетичних інноваціях [7].

Галузь відновлюваних джерел енергії є джерелом економічного зростання, робочих місць (1,4 млн працюючих) та значним оборотом фінансів, який оцінюється в 154,7 млрд євро [8].

Позитивний вплив відновлюваної енергії на конкурентоспроможність промисловості завдяки падінню оптових цін на енергоносії в останні роки

підтверджується звітом Європейської комісії [9].

У період з 2011 по 2016 рік потужність генерації відновлюваної енергії зроста майже на 10 ГВт, а кількість людей, які отримували користь від позамережових (автономних) підключень до енергії, зроста в шість разів, досягнувши більше 133 мільйонів [10].

Зниження вартості технологій у секторі відновлювальної енергетики у поєднанні з діджиталізацією робить відновлювані джерела енергії важливими для споживачів і відіграють ключову роль в «Енергетичному переході».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом темі відновлювальних джерел енергії присвячено досить велика кількість наукових публікацій. Разом з цим дуже часто у публікаціях вітчизняних авторів актуалізується і приділяється увага окремим питанням, зокрема виробництву лише електричної енергії з відновлювальних джерел енергії, а не комплексному баченню відновлювальної енергетики.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є оцінка поточного стану розвитку відновлювальних джерел енергії в країнах ЄС.

Для досягнення мети було поставлено завдання дослідити прогрес країн ЄС у становленні відновлювальної енергетики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 2017 році загальна частка відновлюваної енергії досягла 17,52% у валовому кінцевому споживанні енергії проти цілі 20% на 2020 рік та перевищила орієнтовний показник 16% на 2017/2018 роки.

Протягом останніх років в ЄС спостерігається постійне збільшення загальної частки відновлюваних джерел енергії, і, зокрема, галузевих часток відновлюваної енергії в електроенергії (30,75%), опаленні та охолодженні (19,48%), і, меншою мірою, на транспорті (7,42%).

В окремих секторах частка відновлюваної енергії в електроенергії,

опаленні та охолодженні систематично перевищує рівні, визначені державами-членами у своїх Національних планах дій, тоді як на транспорті частка відновлюваних джерел енергії в основному відповідає запланованим показникам.

У 2017 році за рахунок відновлюваних джерел енергії було спожито енергії для опалення та охолодження 102 млн тонн нафтового еквіваленту (н.е.), електроенергії 86,7 млн тонн н.е., в транспортному секторі 23,2 млн тонн н.е. [11].

Основними відновлюваними джерелами, які використовувалися для споживання енергії, були біомаса для опалення та охолодження (76,8 млн тонн н.е.), гідроенергетика (30,0 млн тонн н.е.) та вітер (29,8 млн тонн н.е.) для електроенергії та біопаливо для транспорту (15,3 млн тонн н.е.).

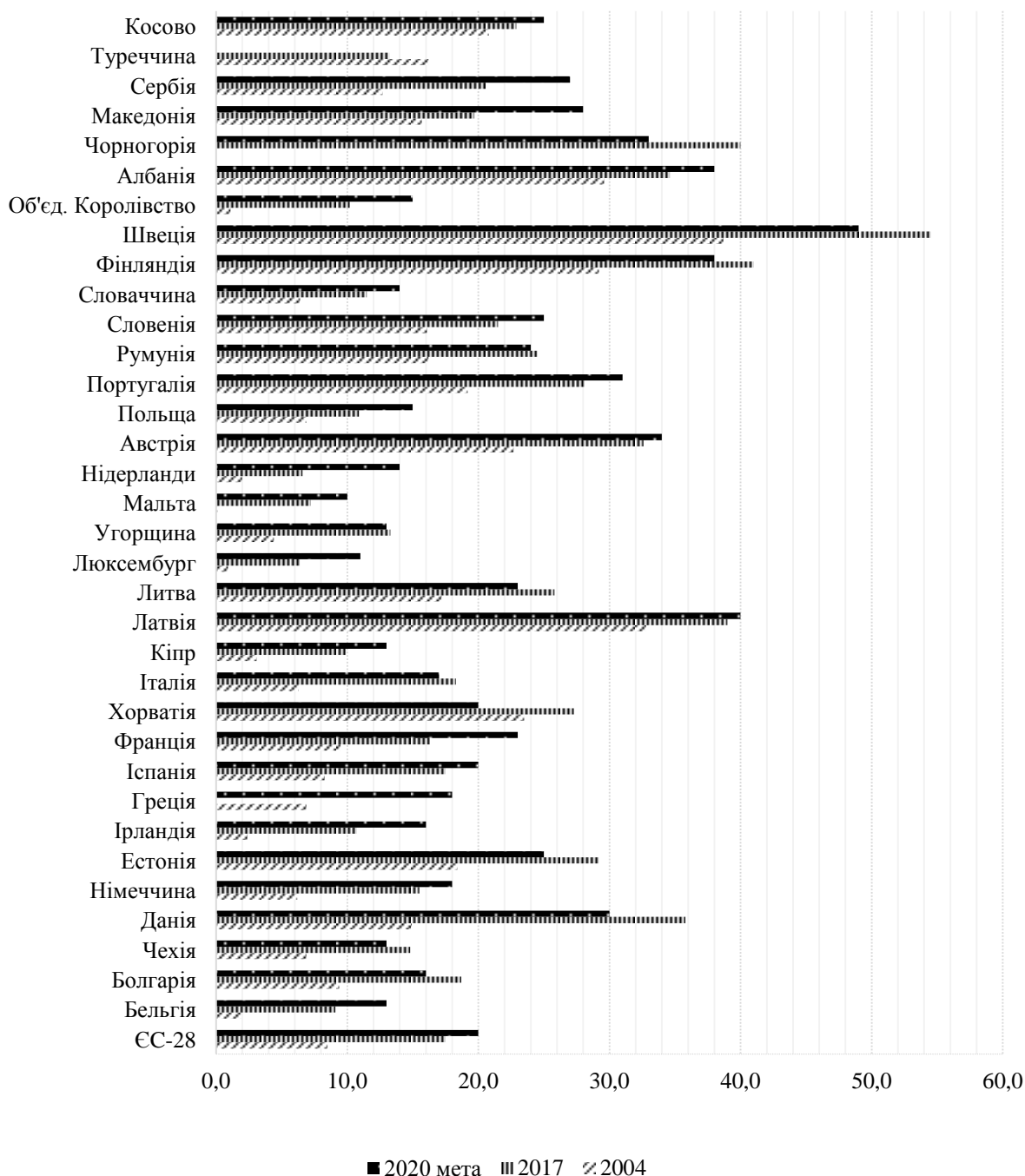
У електроенергетиці спостерігається чітка зміна парадигми у напрямку відновлюваних джерел енергії. Одним із ключових факторів цього є зниження вартості електроенергії від сонячної фотоелектричної та вітрової енергетики, яка за період з 2009 по 2018 рік впала майже на 75% та приблизно на 50% (залежно від ринку) відповідно, через скорочення капітальних витрат та підвищення ефективності.

Зниження витрат є однією з ключових рушійних сил для збільшення використання відновлюваних джерел енергії, особливо у випадку, коли корпоративні користувачі енергії підписують договір прямого придбання електроенергії з виробником відновлюваної енергії. За період з 2015 по 2018 роки угоди про придбання електроенергії для відновлюваної електроенергії збільшилися з 506 МВт до 1967 МВт.

Частка відновлюваної енергії відображає історичну різноманітність в енергетичному поєднанні держав-членів та їх відмінності у потенціалі відновлюваної енергії, причому частки коливаються від 6,4% у Люксембурзі до 54,5% у Швеції (рис. 1).

Зважаючи на абсолютний рівень споживання відновлюваної енергії в ЄС-28, спостерігається її значне зростання.

Галузеві частки відновлюваної енергії зросли для більшості держав-членів між 2015-2017 роками.



**Рис. 1. Частка відновлюваної енергії ЄС та держав-членів у валовому кінцевому споживанні енергії 2004-2020 рр.**

Джерело: Євростат [11]

Для транспортного сектору, всі країни-члени повинні досягти однієї мети у 10%. У 8 державах-членах (Естонія, Греція, Угорщина, Кіпр, Латвія, Литва, Польща, Словенія) існує менше 5 % споживання

відновлюваної енергії в транспортному секторі.

З метою оцінки доцільності досягнення цілей на 2020 рік було здійснено моделювання, яке показало, що на рівні ЄС можна очікувати частку відновлюваної

енергії від 18,1% до 20,7% до 2020 року на нинішньому рівні ЄС із реалізованими та запланованими ініціативами політики відновлювальної енергетики.

Відносно споживання біопалива, слід зазначити, що за наявною офіційною інформацією у 2016 році споживання в ЄС біопалива становило 13840 тисяч тонн н.е., з них 11083 тисяч тонн н.е. (80%) було

біодизелем, а 2620 тисяч тонн н.е. (19%) – біоетанолом (табл. 1) [12].

Більшість біодизельного палива (64%), що споживається в ЄС, виробляється із сировини походженням з ЄС, головним чином з ріпаку (~ 38%), використаного кулінарного масла (13%), тваринного жиру (8%) та талової олії (2,5%).

Таблиця 1

**Кінцеве споживання біопалива на транспорті в ЄС (тис. тонн н.е.)**

	Біогаз	Біо-етанол	Біо-дизель	Інші рідкі біо-палива	Біогаз для авіації	Всього рідких біопалив	Всього
Дорожній	131	2 619	11 041	4,5	-	13 664	13 796
Залізничний		0	32,9	0	-	32,9	33,1
Міжнародна авіація	-	0	0	0	0	0	0
Вітчизняна авіація	-	0	0	0	0	0	0
Внутрішня навігація	0	1,4	3,5	0	-	5,0	5,0
Інший транспорт	0,5	0	6,2	0	0	6,2	6,7
Всього	132	2 620	11 083	4,5	0	13 708	13 840

*Джерело: Navigant 2019: Technical assistance in realisation of the 4th report on progress of renewable energy in the EU, final report [12]*

Решта біодизелю (36%), що споживається в ЄС, виробляється з пальмової олії (19,6%) з Індонезії (13,3%) та Малайзії (6,3%), 6,1% – ріпаку з переважно Австралії (2,6%), України (1,8%) та Канади (1,2%), 4,8% використовують кулінарну олію з різних країн за межами ЄС, а 4,3% – сою з переважно із США (1,5%) та Бразилії (1,5%). Етанол, що споживається в ЄС, виробляється також переважно із сировини походженням з ЄС (65%), у тому числі з пшениці (~ 25%), кукурудзи (~ 22%) та цукрових буряків (17%) та невеликої кількості (~ 1%) целюлози. Сировина на основі етанолу за межами ЄС включає кукурудзу (16,4%), пшеницю (2,9%) та цукрову тростину (2,9%). Основними третіми країнами, що виробляють сировину для біоетанолу, що споживається в ЄС, є Україна (9,8%), Росія (2,1%), Бразилія (1,8%), США (1,7%) та Канада (1,6%). Майже весь біогаз, що споживається в ЄС, отримується з місцевої сировини, головним чином, із сільськогосподарських культур, агро/харчових відходів (75%), полігонів відходів (16%) та відходів стічних вод (9 %).

Для вирощування сільськогосподарських культур для виробництва та споживання біопалива в ЄС зайнято 4,9 млн гектарів (3,6 млн га (73%) знаходиться в межах ЄС та решта 1,3 млн га (26%) знаходиться в третій країнах). У перерахунку на загальну кількість сільськогосподарських угідь, залучених для виробництва біопалива, в ЄС вона становила 3,1% (при загальній площі вирощування сільськогосподарських культур в ЄС 115 млн га). Під вирощування ріпаку було використано 56% загальної кількості землі, що використовується для виробництва біопалива. Основними країнами за межами ЄС, що постачають культури для виробництва біопалива, які споживаються в ЄС є Україна, Бразилія, Індонезія та Малайзія.

**Висновки.** На даний час частка відновлюваної енергії в енергетичному споживанні в ЄС досягла 17,5%. Інвестиції у відновлювані джерела енергії все більше регулюються ринком, а частка державної підтримки та субсидій знижується. Це викликано значним скороченням витрат на технології відновлюваної енергетики,

зменшенням субсидій через більш конкурентоспроможні схеми підтримки.

Однак темпи збільшення частки відновлюваної енергії в ЄС з 2014 року сповільнилися. Наприкінці 2017 року 11 держав-членів вже мали частку відновлюваної енергії вище своїх відповідних цілей на 2020 рік. 10 інших держав-членів виконали або перевищили середню орієнтовну траєкторію Директиви про відновлювані джерела енергії [1] за дворічний період 2017-2018 років. Однак 7 держав-членів (Бельгія, Франція, Ірландія, Люксембург, Нідерланди, Польща та Словенія) потребують додаткових зусиль, щоб виконати середню орієнтовну траєкторію.

Результати моделювання показують, що реалізована в даний час політика відновлювальної енергетики та заплановані ініціативи щодо відновлювальної енергетики можуть бути недостатніми у ряді держав-членів для досягнення своїх національних обов'язкових цілей вчасно. У цьому контексті триває нова мобілізація зусиль на всіх рівнях та в усьому Європейському Союзі. Це відбувається, зокрема, завдяки спеціальній цільовій групі з питань енергоефективності. Біопаливо, яке споживається в ЄС, продовжує в основному вироблятися з місцевої сировини. Критерії стійкості ЄС досягли успіху в мінімізації ризику великих прямих впливів на навколишнє середовище, пов'язаних з біопаливом, незалежно від того, виробляються вони всередині країни або імпортуються з третіх країн.

#### *Література:*

1. Directive (EU) 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources.
2. Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on the promotion of the use of energy from renewable sources.
3. Renewable energy in Europe — 2018. Recent growth and knock-on effects. European Environment Agency Report № 20/2018. URL : <https://www.eea.europa.eu/publications/renewable-energy-in-europe-2018>.

4. COM(2018) 773: A Clean Planet for all. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy.
5. Renewable energy in Europe — 2018. Recent growth and knock-on effects. European Environment Agency Report № 20/2018. URL : <https://www.eea.europa.eu/publications/renewable-energy-in-europe-2018>.
6. Monitoring R&I in Low-Carbon Energy Technologies, Joint Research Centre, 2017. URL : <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC105642>.
7. Report on Innovation landscape for a renewable-powered future: Solutions to integrate variable renewables, IRENA.
8. The state of renewable energies in Europe (2018). EurObserv'ER, 18th annual overview barometer. URL : <https://www.eurobserv-er.org/18th-annual-overview-barometer>.
9. Report on energy prices and costs in Europe. URL : <https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/energy-prices-and-costs>.
10. Off-grid Renewable Energy Solutions: Global and Regional Status and Trends, IRENA. URL : [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Jul/IRENA\\_Off-grid\\_RE\\_Solutions\\_2018.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Jul/IRENA_Off-grid_RE_Solutions_2018.pdf).
11. Eurostat. The use of renewable energy sources. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data/shares>.
12. Navigant 2019: Technical assistance in realisation of the 4th report on progress of renewable energy in the EU, final report.

#### *References:*

1. Directive (EU) 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources.
2. Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on the promotion of the use of energy from renewable sources.
3. Renewable energy in Europe — 2018. Recent growth and knock-on effects. European Environment Agency Report № 20/2018, retrieved from : <https://www.eea.europa.eu/publications/renewable-energy-in-europe-2018>.
4. COM(2018) 773: A Clean Planet for all. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy.
5. Renewable energy in Europe — 2018. Recent growth and knock-on effects. European Environment Agency Report № 20/2018, retrieved from : <https://www.eea.europa.eu/publications/renewable-energy-in-europe-2018>.
6. Monitoring R&I in Low-Carbon Energy Technologies, Joint Research Centre, 2017, retrieved from : <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC105642>.

7. Report on Innovation landscape for a renewable-powered future: Solutions to integrate variable renewables, IRENA.

8. The state of renewable energies in Europe (2018). EurObserv'ER, 18th annual overview barometer, retrieved from : <https://www.eurobserv-er.org/18th-annual-overview-barometer>.

9. Report on energy prices and costs in Europe, retrieved from : <https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/energy-prices-and-costs>.

10. Off-grid Renewable Energy Solutions: Global and Regional Status and Trends, IRENA, retrieved from : [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Jul/IRENA\\_Off-grid\\_RE\\_Solutions\\_2018.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Jul/IRENA_Off-grid_RE_Solutions_2018.pdf).

11. Eurostat. The use of renewable energy sources, retrieved from : <https://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data/shares>.

12. Navigant 2019: Technical assistance in realisation of the 4th report on progress of renewable energy in the EU, final report.

*Стаття надійшла до редакції 28.01.2020 р.*

УДК 338.26

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-39-43

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСПУБЛІКИ СЕРБІЯ

*Крампот В.<sup>1</sup>, Гайдобранський О.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> кандидат наук, доцент, факультет інформатики та техніки, УНІОН – Університет імені М. Тесли, Белград, Сербія, тел.: (111)-21-80-271, e-mail.: rektor@unionnikolatesla.edu.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4039-5807>

<sup>2</sup> кандидат наук, доцент, факультет інформатики та техніки, УНІОН – Університет імені М. Тесли, Белград, Сербія, тел.: (111)-21-80-271, e-mail.: rektor@unionnikolatesla.edu.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5102-7435>

## STRATEGIC MANAGEMENT AS A CONDITION OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA

*Krmpot V.<sup>1</sup>, Gajdobranski A.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> PhD, assistant professor, faculty of business studies and law, Union – Nikola Tesla University, Belgrade, Serbia, tel.: (111)-21-80-271, e-mail.: rektor@unionnikolatesla.edu.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4039-5807>

<sup>2</sup> PhD, assistant professor, faculty of business studies and law, Union – Nikola Tesla University, Belgrade, Serbia, tel.: (111)-21-80-271, e-mail.: rektor@unionnikolatesla.edu.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5102-7435>

**Анотація.** Стратегічне планування економічного та соціального розвитку території сприймається керівними владними структурами як дієвий спосіб реагування на виклики ринку в умовах динамічних змін ринкового середовища. Як елемент системи державного регулювання національної економіки воно дозволяє підвищити конкурентоспроможність території з огляду на можливість виявлення найважливіших проблем та визначення таких напрямків їх перспективного розвитку, для яких є найсприятливіші умови та наявні ресурси. Стратегічне планування наперед враховує можливості та загрози зовнішнього оточення й допускає розроблення декількох варіантів сценаріїв і моделей розвитку, які, за потреби, корегуються та адаптуються до змін, що відбуваються в економіці та суспільстві. Від того наскільки правильно визначені та структуровані стратегічні завдання, наскільки послідовні заплановані заходи, залежить успіх економічного розвитку соціально-економічної системи та добробут її мешканців. Стратегічне управління, є основою стабільного розвитку й забезпечення стійкості економічної системи й уже більш двох десятиліть є одним із загальновизнаних напрямків розвитку економічної науки в промислово розвинутих країнах. За цей період по даній проблематиці випущений не один десяток монографій і підручників, видаються спеціалізовані журнали, сформувалися наукові школи й напрямки. Успіх у бізнесі - результат ділової стратегії, яку компанія визначила та впливає. Реалізація стратегії є ключовим важелем сталого розвитку бізнесу та виживання. Хороше стратегічне управління - це відмінність успішних компаній від тих, кому цього не вистачає. Ця стаття розглядає стратегію як цілісний погляд на підприємство, потім розглядає стратегічне управління як взаємодію підприємства з навколишнім середовищем та аналізує стратегічне управління як послідовне поведінку підприємства, все з урахуванням стратегічного управління як способу формування майбутнє підприємства. Для стратегічного управління ми читасмо модель стратегічного управління Уїлена-Гюнтера як послідовну поведінку.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, взаємодія з навколишнім середовищем, формування майбутнього.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 7

**Annotation.** Strategic planning of economic and social development of territories is perceived by the governing authorities as an effective way to respond to market challenges in a changing market environment. As an element of the system of state regulation of the national economy, it allows to increase the competitiveness of territories, given the possibility of identifying the most important problems and identifying such areas of their long-term development, for which there are the most favorable conditions and available resources. Strategic planning in advance takes into account the opportunities and threats of the external environment and allows the development of several scenarios and models of development, which, if necessary, are adjusted and adapted to changes in the economy and society. The success of economic development of the socio-economic system and the well-being of its inhabitants depend on how well the strategic tasks are defined and structured, how consistently the planned measures are. Strategic management is

*the basis for stable development and ensuring the stability of the economic system and for more than two decades has been one of the generally recognized areas of economic science development in industrialized countries. During this period, more than a dozen monographs and textbooks have been published on this issue, specialized journals have been published, and scientific schools and fields have been formed. Business success is the result of a business strategy that the company has defined and follows. The implementation of the strategy is a key lever for sustainable business development and survival. Good strategic management is the difference between successful companies and those who lack that success. This paper views strategy as a holistic view of the enterprise, then deals with strategic management as an interaction of the enterprise with the environment and analyzes strategic management as consistent behavior of the enterprise, all in the light of strategic management as a way to shape the future of the enterprise. For strategic management, we cite Wheelen-Hunger's model of strategic management as consistent behavior.*

**Key words:** strategy, strategic management, interaction with the environment, shaping the future.  
*Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 7*

**Introduction.** New economic opportunities have forced researchers and practitioners in their work to look for adequate forms, methods and tools of strategic management in production, trying to use the necessary trusted companies that develop principles and methods of strategic management that really take into account the regional systems. We consider what we analyze between the regional socio-economic system, which operates in the economic system, and which the corporation is complex, but uses general theory and methodology of strategic management and plans to use to develop virtual strategic management, adapting methods of methodological work in different regions.

Globalization processes of the world economy contribute to the role of competition between states and their territories. Modern strategic management becomes an impetus in the formation, implementation and reality the development strategy of the region on a continuous basis monitoring and analysis of environmental changes higher, used to support the region and providing it with support at the state level. All the search for new regional ways is becoming more relevant development and competitiveness regions in terms of food security.

**Literature review.** Regionalization forces scientists to look for fundamentally new areas of strategic planning for regional development and increase their competitiveness. Research on strategic management of regional development was conducted by both domestic and foreign scientists: V.I. Vidyapin, V.M. Osipov, T.Yu. Koritko, S.B. Timofieva, O.P. Romanko and others. But the problems of strategic management and its role in

shaping the region's competitive advantages remain unclear.

**Aims.** The main objectives of the study are the analysis of existing ones areas of strategic management, determine the impact strategic planning for the formation of competitive advantages of the region.

**Results.** *Strategy as a coherent context of a company.* Only companies that meet the following conditions survive in the long run: - have patterns of action best adapted to the pressures and demands of a changing environment; - those whose behavior is congruent with market expectations; - they are innovative and flexible enough; - well networked and well connected with strategic partners; - have dynamic capabilities and resource accumulation that provides an advantage over competitors and other participants in creating economic value [1].

Business success is the result of the overriding strategy the company follows. The implementation of the strategy is a key lever for sustainable business development and survival.

Good strategic management makes the difference between successful and unsuccessful, efficient and inefficient, prosperous and non-prosperous economic entities. A quality strategy is a guarantee of a better position in the relentless market selection, as well as a pledge of survival in the exhausting competition of companies, strategic alliances, business models and entire industries. Furthermore, good strategic management means rejection of inherent mediocrity and is an instrument of hope that the fate of the organizational unit can be monitored [2].

We begin the study of strategy [3] with Sun Tzu's book *The Art of War*, written in the



fifth century AD. Originally, strategy is a military conception that we also see in its etymology: it is a compound derived from the ancient Greek terms *stratos* (army) and *agein* (lead). The original literal meaning of the term strategy is military command and has long been used exclusively in military terminology. It should be noted that in his book, Sun Tzu "is not the pinnacle of the ability to record a hundred victories out of a hundred battles. The ultimate skill is to defeat the enemy without a fight."

*Strategic management as interaction with the environment.*

As a term, strategic management is transnative, and these are concepts present in different segments of human action. Their understanding cannot be determined unambiguously. The definition of strategic management differs from discipline to discipline, from the field in which it is used (industry, healthcare, education, culture) so that it is not possible to indiscriminately and automatically map its meaning from one area to another. Strategic management is widespread and practically unavoidable. The meaning and content of the strategy does not match in every situation, but depends on the time, space and area in which it is implemented [4].

In an attempt to define strategic management more closely, we can say that this is determining the basic long-term intentions and goals of the company, and then adopting the direction of action and allocation of resources needed to achieve those goals. Even shorter, strategic management, in the broadest sense, means the means by which individuals and organizations achieve their goals.

The strategy is actually a pattern of goals, purposes and intentions, major policies and plans to achieve those goals. They must be set up to determine: in which business the business is or in which business it should be; what kind of business it is or what kind it should be. Strategy is the rule for making decisions related to the harmonization of businesses with the environment.

Strategic management is expected to provide answers to three related questions: -

who our target customers will be; - what products and services we should offer; - how we should offer these products and services to our target customers in an efficient and innovative way.

We could say that strategy is a force that interacts with business and the environment and increases the prospect of a business for long-term survival. The strategy can also be seen as a search for success, or as finding ways for a business to survive in the long run, depending on the degree of competitiveness.

Quality and successful entrepreneurial activity reveals and implements opportunities that others either did not notice or did not take advantage of. A strategy that does not anticipate changes in the environment, be it technological or market developments or changes in industrial structure, is destined to fail.

*Strategic management as consistent behavior.*

Strategic management is divided into several management approaches. A prescriptive approach to strategic management exposes ways in which a strategy should evolve, while a descriptive approach focuses on how a strategy should be implemented in practice. The two schools of approach differ in whether the strategy is developed through an analytical process listing all the chances and threats, or whether the strategy is understood as a guiding principle that defines the principles to be applied.

That is why we can rightly say that managers are strategists because the strategy is the result of conscious efforts, rational, thoughtful and calculated decisions about how to deal with the basic issues of self-determination, competitiveness and long-term survival of the company [5].

Strategic management is said to be a sequential set of analyzes and decisions that improve the likelihood that a firm will choose and implement a quality strategy.

In fact, strategy is a unifying framework that gives coherence and direction to company actions in order to achieve and maintain competitive advantage. The strategy includes: the main goals, plans, policies, programs and

activities, the allocation of key resources as well as the patterns of behavior of companies interacting with the environment [6].

Strategic management is the management of an organization's resources to achieve its goals. Strategic management includes goal setting, competitive environment analysis, internal business analysis, evaluation of available strategies, and ensuring implementation across the organization. In short, strategic management identifies how an organization can survive and succeed in competition by identifying the opportunities, opportunities and threats it faces, whether they come from the organization itself or from the environment.

Given that the company is at the same time an economic and social entity, strategic management can be said to consist of the following steps: - diagnosis of the situation, - setting guidelines for action; - coherent action. In a strategic context, the conditions surrounding strategic activities are as follows: a) inputs - purpose of organizations and incentives for strategic activities; b) strategic process as a stream of strategic activities; c) outputs - content of strategy and result of strategic activities.

For consistent management, we cite Wheelen-Hunger's model of strategic management as a consistent behavior [7]:

1) Environmental scanning: gathering information

- External: opportunities and threats; a) social environment: general guidelines; b) task environment: industry analysis

- Internal: strengths and weaknesses; a) structure - hierarchical chain; b) culture: beliefs, expectations, values; c) assets: skills, knowledge, competences

2) Strategy formulation: developing long-term plans

- Mission: reason for being  
- Objectives: what results to achieve and when

- Strategy: a plan for achieving missions and goals

- Policies: Broad guidelines for decision making

3) Strategy implementation: putting strategy into action

- Programs: activities needed to implement the plan

- Budget: program costs

- Procedures: steps required to complete the task

4) Evaluation and control: monitoring performance

- Execution: current and expected results

**Conclusion.** In terms of terminology, strategic management is a transnarrative, and these are concepts present in different segments of human action. Their definition cannot be determined unambiguously so that the definition of strategic management differs from discipline to discipline, from the field in which it is used (industry, healthcare, education, culture). For this reason it is not possible to indiscriminately and automatically map its meaning from one area to another. Strategic management is widespread and practically unavoidable. The meaning, content and implementation of the strategy does not match on a case-by-case basis, but depends on the time, space and area in which it is implemented.

To define strategic management more closely, we can say that it is the determination of the basic long-term intentions and goals of the company. Furthermore, strategic management involves adopting the direction of action and allocating the resources needed to achieve these goals. As a general definition, strategic management in the broadest sense means the means by which individuals and organizations achieve their goals.

Given that the company is both an economic and social entity, strategic management can be said to consist of several steps that include diagnosing the situation, setting guidelines, and ultimately having to follow coherent action.

Strategically speaking, the segments that determine strategic management and strategic activities include inputs, which is the purpose of the organization and incentives for strategic activities, followed by the strategic process as a flow of strategic activities, and as a result we get highways, which are the results of strategic activities.

Quality and successful entrepreneurial activity reveals and implements opportunities that others either did not notice or did not take advantage of. We can say that only the strategy that anticipates changes in the environment will be successful, whether it is technological development, market development or changes in industrial structure.

**References:**

1. Thompson, A. and Strickland, A. J. (2015), *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentstkom prednošću*. Zagreb: Mate d.o.o., p. 34.
2. Mencer, I. (2012), *Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća*. Zagreb: TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., p. 56.
3. Lasserre, P. (2012), *Global Strategic Management*. London: Palgrave MacMilan, p. 82.
4. Krmpot, V. (2016), *Uticaj tendencija razvoja multiplarnog sveta na privredni razvoj Srbije*, Doktorska disertacija, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, pp 111-112.
5. Freeman, R. E. (2012), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 242.
6. Krmpot, V. (2014), *Change Management*. International Conference “Application of new technologies in management”, ANTIM, April 2014. Proceedings, p 125
7. Hitt, M. A. (2016), *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. Melbourne: Cengage Learning Australia, p. 78.

**Стаття надійшла до редакції 10.01.2020 р.**

УДК 329.78

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-44-49

## ПРОСУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ І СТАНДАРТІВ ЄС У СФЕРІ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ

*Савельєв Є.В.<sup>1</sup>, Шарова О.С.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна 30-32, 03113, Україна, тел.: (093)-585-47-89, email.: evgen.savelyev@a.krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7441-2938>

<sup>2</sup> к.т.н., доцент кафедри бізнес адміністрування та управління проектами, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-5707, email.: elenash@livekrokedu.onmicrosoft.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5311-1741>

## PROMOTING THE VALUES AND STANDARDS OF THE EUROPEAN UNION IN THE FIELD OF YOUTH POLICY IN EUROPEAN COUNTRIES

*Saveliev Y.<sup>1</sup>, Sharova O.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna 30-32, 03113, Ukrain. tel.: (093) 585-47-89, email.: evgen.savelyev@a.krok.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7441-2938>

<sup>2</sup> PhD (Technical), associate professor of business administration and project management department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna 30-32, 03113, Ukrain. tel.: (044)-455-5707, email.: elenash@livekrokedu.onmicrosoft.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5311-1741>

**Анотація.** Робота з молоддю сприяє індивідуальному та соціальному зростанню через діяльність, завдяки якій молодь здобуває важливі навички та компетенції. Її було включено в законодавчі акти, урядові програми та практику на місцях. Проте з 1990-х років робота з молоддю зазнає все більшого тиску й має доводити свою цінність. Народна підтримка роботи з молоддю почала залежати від результатів, які вона демонструє. Роботу з молоддю помістили в категорію: «Перспективна, але недоведена». У нещодавньому звіті ЄС про роботу з молоддю в Європі (2014 р.) говориться: «У даний момент загальна нестача даних та надійної оцінки перешкоджає цьому сектору демонструвати ефективність». Ця заява вказує на зміни у сприйнятті: робота з молоддю повинна науково довести свої результати, щоб заслужити легітимацію та підтримку. У статті проаналізовано просування цінностей і стандартів Ради Європи в сфері молодіжної політики. Досліджено стан сучасного сектору молодіжної політики в Європі. Розглянуто стандарти, а саме: Знак якості Ради Європи для молодіжних центрів, як інструмент заохочення та покращення роботи молодіжних центрів. Дослідження просування цінностей і стандартів Ради Європи в сфері молодіжної політики розглянуто на прикладі міст лідерів щодо впровадження підходу молодіжних центрів, а саме Будапешту та Страсбурга. Метою дослідження є аналіз методів роботи, просування цінностей і стандартів Ради Європи, їх досвіду для подальшого впровадження в українських реаліях. Інформація цієї публікації – досвід забезпечення якості, набутим деякими членами ЄКМК (Європейська Конференція Молодіжних Клубів) у цій новій галузі, з організаціями, що надають послуги населенню. Почати аналізувати ці різні підходи для того, аби порівняти, що є спільним і що є відмінним у різних методах. Кінцева мета полягає у забезпеченні якості послуг з участю молоді на якомога вищому рівні, а також того, щоб ці послуги продовжували задовольняти потреби молодих людей у розвитку необхідних їм навичок та якостей, щоб, стаючи дорослими, вони б могли жити щасливим і повноцінним життям. Автором проаналізовано та висвітлено Європейський досвід в розвитку молодіжної політики щодо просування цінностей і стандартів з метою подальшого впровадження в Україні та розвитку державної молодіжної політики.

**Ключові слова:** молодіжна політика, молодіжні центри, Рада Європи, знак якості Ради Європи для молодіжних центрів, молодь, політика, неформальна освіта.

Формул.: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 3

**Annotation.** Working with young people fosters individual and social growth through activities that help young people acquire important skills and competences. It has been incorporated into legislation, government programs and field practices. However, youth work has been under increasing pressure since the 1990s and must prove its value. People's support for youth work has begun to depend on the results it demonstrates. Work with young people was placed in the category: "Promising, but not completed". A recent EU report on youth work in Europe (2014) states: "At present, a general lack of data and a reliable assessment prevents this sector from demonstrating effectiveness." This statement points to a change in perception: youth work must scientifically prove its results in order to earn legitimacy and support. The article is analyzed the promotion of the Council of Europe's values and standards in the field of youth

*policy. The current state of the youth policy sector in Europe is examined. The standards, namely the Council of Europe Quality Mark for Youth Centers, have been considered as a tool to promote and improve the work of youth centers. The study of the promotion of the Council of Europe's values and standards in the field of youth policy is examined on the example of cities of leaders in implementing the approach of youth centers, namely Budapest and Strasbourg. The purpose of the study is to analyze methods of work, promotion of the Council of Europe's values and standards, their experience for further implementation in Ukrainian realities. The information in this publication is the quality assurance experience acquired by some members of EYCC (European Youth Clubs Conference) in this new field, with organizations providing services to the general public. To start analyzing these different approaches in order to compare what is common and what is different in different methods. The ultimate goal is to provide quality services for young people at the highest possible level, as well as to ensure that these services continue to meet the needs of youth to develop the skills and qualities they need so that they can, as adults, live a happy and fulfilling life. The author analyzes and highlights the European experience in the development of youth policies to promote values and standards.*

**Key words:** youth politics, youth centers, Council of Europe, council of Europe Quality mark for youth centers, youth, politics, non-formal education.

*Formulas:* 0, fig.: 0, tab.: 0, bibl.: 3

**Постановка проблеми.** У багатьох країнах робота з молоддю має відносно довгу та вже сформовану історію. Головний аргумент – робота з молоддю корисна для наших дітей. Вона стала курсом, заснованим на цінностях. Робота з молоддю сприяє індивідуальному та соціальному зростанню через діяльність, завдяки якій молодь здобуває важливі навички та компетенції. Її було включено в законодавчі акти, урядові програми та практику на місцях. Проте з 1990-х років робота з молоддю зазнає все більшого тиску й має доводити свою цінність. Народна підтримка роботи з молоддю почала залежати від результатів, які вона демонструє. Роботу з молоддю помістили в категорію: «Перспективна, але недоведена». У нещодавньому звіті ЄС про роботу з молоддю в Європі (2014 р.) говориться: «У даний момент загальна нестача даних та надійної оцінки перешкоджає цьому сектору демонструвати ефективність». Ця заява вказує на зміни у сприйнятті: робота з молоддю повинна науково довести свої результати, щоб заслужити легітимацію та підтримку. Протягом останніх 10–15 років, як не дивно, у Європі з'являється все більше і більше консервативних урядів, що часто стають ще більш правими через масове виникнення правих популістських партій. Це має безпосередній вплив на національну та міжнародну молодіжну політику. Основний наголос змістився від надання можливості всім молодим людям бути активними громадянами та сприяння неформальному навчанню до покращення

можливостей працевлаштування молоді, розробки заходів для покоління НЕЕТ (молодь, що не вчиться й не працює), а також оцінки ефективності та якості роботи з молоддю. У певному сенсі відбулася заміна молодіжної програми Ради Європи з прав людини на економічний порядок денний ЄС [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Масштабні міжнародні дослідження показують, що у сфері роботи з молоддю оцінка її ефективності відбувається досить повільно в порівнянні з багатьма іншими службами (Дюрлак Дж., Магоні Дж., Бонерт А. та Паренте М., 2010; Маттео М., Кемпбел-Паттон С., 2008; Діксон, Вігерс та Ньюман, 2013) [2].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є просування цінностей і стандартів ЄС у сфері молодіжної політики в країнах Європи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Просування освітньої філософії та підходів, що застосовуються в Європейських молодіжних центрах в державах-членах Ради Європи та за межами цього простору, є пріоритетом Директорату у справах молоді та спорту з 1990-х років. Протягом цих років багато держав-членів виступали з пропозицією щодо створення Європейського молодіжного центру у себе в країні, але Рада Європи не змогла взяти на себе управління і витрати по утриманню інших Європейських молодіжних центрів на додаток до центрів у Страсбурзі та Будапешті. У той же час, молодіжний сектор Ради Європи хотів би підтримати

ініціативи державних органів, які черпають натхнення і демонструють прихильність освітній та політичній філософії Європейських молодіжних центрів [1].

Європейські молодіжні центри в Будапешті та Страсбурзі є головною опорою молодіжного сектора Ради Європи. Вони виступають освітніми лабораторіями для розробки стандартів якості молодіжної роботи та центрами зосередження інновацій у питаннях формування молодіжної політики. За допомогою Європейських молодіжних центрів Рада Європи пропонує молодим людям, а також формальним і менш формальним структурам молодіжного громадянського суспільства в континентальній Європі та за її межами, високоякісну освітню підтримку, захищений фізичний простір та умови для проживання, а також доступ до всіх секторів Ради Європи.

Європейські молодіжні центри у Страсбурзі та Будапешті є постійними структурами для реалізації молодіжної політики Ради Європи. Це міжнародні центри для навчання та проведення зустрічей з умовами для приживання учасників, де проводиться більшість заходів молодіжного сектору Ради Європи. Центри надають сучасне, легко адаптоване робоче середовище для проведення міжнародних заходів, зокрема в сфері неформальної освіти молоді, та мають кімнати для зустрічей з обладнанням для синхронного перекладу, бібліотеки, аудіовізуальні засоби і комп'ютери. Персонал центрів включає «внутрішню» команду консультантів з питань освіти, які надають освітню та технічну підтримку при підготовці, проведенні і подальшому супроводі заходів. Ключовим аспектом їхньої роботи є просування цінності міжнародної співпраці серед молоді, організацій, які представляють інтереси молодих людей, та різних молодіжних структур. Таким чином, центри сприяють обміну знаннями та належними практиками серед професіоналів у молодіжному секторі на національному і міжнародному рівнях.

Стандарт, який представляє Знак якості Ради Європи для молодіжних центрів, ґрунтується на концепції якості, сформованої багаторічною практикою Європейських молодіжних центрів у Страсбурзі та Будапешті. Ця концепція якості охоплює всі аспекти політики, програми, інфраструктури, управління та адміністрування центру і найкраще виражена і пояснюється п'ятьма відмінними особливостями того, чим займаються Європейські молодіжні центри Ради Європи і як вони це роблять:

*Ціннісно-орієнтована освіта.* Заходи Європейських молодіжних центрів сприяють ототожненню та прихильності цінностям Ради Європи за допомогою участі молодих людей у неформальній освіті.

*Мультиплікативність соціального впливу.* Заходи Європейських молодіжних центрів спрямовані на те, щоб підтримувати молодих людей у їхньому становленні як активних суб'єктів соціальних змін, а не тільки в їх індивідуальному розвитку й удосконаленні.

*Вплив на молодіжну політику.* Європейські молодіжні центри популяризують та проводять заходи щодо встановлення стандартів у сферах, які є важливими для молодіжної політики від європейського до місцевого рівня; заохочується інтенсивне співробітництво між практикою молодіжної роботи, молодіжними дослідженнями та молодіжною політикою.

*Розвиток знань та освітня інновація.* Європейські молодіжні центри виступають лабораторіями інновацій у молодіжній роботі та створення знань про молодих людей і про те, як працювати з молоддю за допомогою ціннісно-орієнтованої освіти. Здатність розвивати знання і створювати інновації забезпечується власною командою фахівців у сфері освіти.

*Міжнародне співробітництво.* Європейські молодіжні центри надають професіоналам і волонтерам молодіжного сектору можливість обмінюватися

досвідом та навчатися, перетинаючи національні кордони.

Додаткові переваги Знаку якості для центрів-кандидатів.

*1) Розвиток якості.*

Центри-кандидати можуть використовувати процес отримання Знаку якості для підвищення якості того, що вони пропонують молодим людям та молодіжному сектору у своїй країні. Державні органи, які бажають створити молодіжні центри, можуть використовувати процес отримання Знаку якості як керівництво по створенню центрів відповідно до стандартів Ради Європи. Такий розвиток якості передбачає самостійне визначення темпів підвищення рівня, оскільки центркандидат сам вирішує, наскільки швидко він може досягти необхідного стандарту. На підтримку цього процесу Рада Європи може надати центру-кандидату експертні рекомендації щодо концептуального та практичного формування молодіжної політики і молодіжної роботи, а також конкретні поради щодо розвитку якості інфраструктури, управління, адміністрування та освіти в молодіжних центрах, чия головна місія полягає в ціннісно-орієнтованій освіті молоді.

*2) Навчання та ресурси.*

Центри-кандидати можуть розраховувати на спеціальні та конкретні заходи підтримки. Приміром, вони мають можливість брати участь у щорічній зустрічі Європейської платформи молодіжних центрів, їх співробітники можуть брати участь в начальних заходах Директорату у справах молоді та спорту, центри мають доступ до освітніх матеріалів Директорату для внутрішнього використання та розповсюдження, а також отримують привілейований доступ до авторських прав для перекладу цих матеріалів. Мережева робота

Процес отримання Знаку якості відкриває для центрів-кандидатів можливість взаємодії зі складною сучасною інфраструктурою міжнародної мережевої роботи серед професіоналів і структур молодіжного сектору в Європі та

за її межами. З одного боку центри отримують доступ до участі у відповідних міжнародних заходах з обміну досвідом та знаннями, особливо в рамках Європейської платформи молодіжних центрів. З іншого боку, центри отримують підтримку за рахунок контактів з іншими структурами, які вже успішно отримали Знак якості та можуть допомогти порадою. Крім того, центри-кандидати отримують доступ до широкої європейської мережі експертів Директорату у справах молоді та спорту в галузі навчання, молодіжної політики, молодіжних досліджень та молодіжної роботи.

*3) Публічність і престиж.*

Отримання Знаку якості Ради Європи для молодіжних центрів надає центрам міжнародне інституційне визнання і підтвердження легітимності їхньої роботи, враховуючи інституційні відносини Ради Європи, її історію у справі створення стандартів та моральний авторитет філософії, що лежить в основі молодіжної роботи і політики. Це може допомогти центрам отримати визнання у себе в країні та за кордоном, а також в отриманні доступу до підтримки і ресурсів для виконання своєї місії. Крім того, присудження Знаку якості надає центру право на використання його візуальної ідентичності, в тому числі відповідних логотипів та рекламних матеріалів [1].

Якщо говорити про конкретне визнання компетенцій молодіжних працівників, то ключовою подією стало ухвалення у 2003 році Європейським керівним комітетом Ради Європи у справах молоді (CDEJ) рішення про створення портфелю проектів із неформальної освіти для молодіжних працівників [3].

Неформальна освіта – цілеспрямований добровільний освітній процес, який відбувається в різних середовищах, де навчання не обов'язково є єдиною діяльністю. Її параметри можуть відрізнятися і діяльність може здійснюватися з боку "оплачуваних" координаторів навчання (наприклад, молодіжних тренерів) або волонтерами (наприклад, молодіжними лідерами).

Діяльність планується, але не може бути організована відповідно до звичайної програми. Вона часто спрямована на конкретні групи. Документуються та оцінюються навчальні досягнення нетрадиційними способами.

Освітні філософи, такі як Хагер та Голідей (2009 р.), стверджують, що неформальне та неофіційне навчання за своєю природою є таким, що досить складно визнати, виміряти та викладати. Неформальне та неофіційне навчання є «невизначеним», «процесуальним», «опортуністичним і непередбачуваним» – коротше кажучи, його надзвичайно важко виміряти в певний момент часу. Автори припускають, оскільки сутність молодіжної роботи полягає в тому, що йдеться про неформальне навчання, будь-яка спроба виміряти або формалізувати її є згубною. Хагер та Голідей (2009 р.) стверджують, «неформальне навчання потрібно захищати від ентузіастів, які, намагаючись формалізувати його, зрештою змінюють його на щось інше, знижуючи його цінність».

Аналізуючи критиків, складно виміряти результати або наслідки роботи з молоддю, оскільки процеси роботи з молоддю є непередбачуваними й випадковими. Окрім того, говорячи про роботу з молоддю, ми маємо на увазі «м'які навички», такі як відповідальність, вдумливість, креативність, соціальні навички, критичне мислення та плекання довіри до себе, які складно виміряти. Процес роботи з молоддю розглядається як, по суті, унікальна зустріч між молодіжним працівником і молодою людиною [2].

На підставі цього рішення Рада Європи запросила групу експертів для того, щоб створити інструмент для опису досвіду і компетенцій у сфері молодіжної роботи, а також щоб дати можливість користувачам оцінювати і стежити за прогресом їх навчання. Європейське портфоліо для молодіжних працівників ґрунтується на функціональному аналізі того, ким вони мають бути та що мають робити. Виходячи з цього, були визначені основні повноваження, якими пропонують

користуватися особам як інструментом самооцінки, а потім отримувати зворотний зв'язок від своїх однолітків і колег. Було проведено тестування, в якому взяла участь контрольна група з 250 молодіжних працівників та молодіжних лідерів з усієї Європи (а також ті, хто зацікавились і завантажили портфоліо з інтернету), після чого було прийнято остаточну версію, яка була опублікована і поширена в 2007 році [1].

На основі консультацій, які проводились по всій Європі, група експертів визнала, що молодіжним працівникам необхідна неформальна освіта та навчальні заклади, щоб отримати інструмент, який допоможе їм:

- виявляти, оцінювати і записувати їхні компетенції;
- описувати їхні компетенції іншим;
- встановлювати свої власні цілі навчання та розвитку.

**Висновки.** Керівні принципи полягають в тому, що робота з молоддю повинна плануватися, генеруватися та оцінюватися разом з молодими людьми. Молоді люди повинні брати участь у процесі оцінювання, бути поінформованими про мету оцінювання та відчувати, що їхні думки призводять до змін. (Європейська Комісія 2015 р., 25, 28.) Молоді люди брали участь у проведенні оцінювання якості роботи з молоддю, проте нерегулярно, і крім того це залежало від муніципалітету та окремих молодіжних працівників. У деяких молодіжних центрах молодіжні працівники та молодь оцінюють діяльність центру за критеріями для відкритих заходів молодіжного центру. У деяких молодіжних центрах молодіжні працівники та молодь разом переробляли критерії для того, щоб їх використовували молоді люди. За підтримки молодіжних працівників, молоді люди також перевіряли молодіжні центри у своєму або сусідньому муніципалітеті. У деяких молодіжних центрах та муніципалітетах оцінка якості, яку проводить молодь, є регулярною практикою. У цих центрах або регіонах молоді люди пройшли навчання з принципів оцінки та критеріїв.



Ознайомлення з інструментом є важливим, оскільки це дає змогу молодим оцінювачам та перевіряючим зосередитися на спостереженні та представити аргументи для підтвердження їх оцінки. Проте досі існує потреба в інструменті оцінки якості, створеному спеціально для молоді. Мова та зміст існуючих критеріїв не завжди зрозумілі непрофесіоналам або дотримуються виключно в центрі. У будь-якому випадку участь молоді в оцінюванні якості вважається вирішальною.

**Література:**

1. Про затвердження Національного знаку якості та критеріїв якості для молодіжних центрів : Закон України від 03.08.2017 № 3284, редакція від 24.05.2019, підстава - z0477-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1061-17>.
2. Lasse S., Taija N. Оцінка якості молодіжної роботи: моделі самостійного та колегіального оцінювання. URL : <https://rm.coe.int/self-assessment-tool-for-youth-policy-ukrainian/168098b16a>.
3. Каммінгс Е. Робити правильно: забезпечення якості молодіжної роботи. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/u-svyatogirsku-vidbuvnya-ii-mizhnarodnij-forum-molodizhnih-centriv-vid-iniciativi-do-diyi>

**References:**

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On approval of the National Quality Mark and quality criteria for youth centers”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1061-17>.
2. Lasse, S. and Taija, N. (2020), “Assessment of the quality of youth work: models of independent and peer assessment”, retrieved from : <https://rm.coe.int/self-assessment-tool-for-youth-policy-ukrainian/168098b16a>.
3. Kammings, E. (2020), “Doing the right thing: ensuring the quality of youth work”, retrieved from : <https://www.kmu.gov.ua/news/u-svyatogirsku-vidbuvnya-ii-mizhnarodnij-forum-molodizhnih-centriv-vid-iniciativi-do-diyi>.

**Стаття надійшла до редакції 15.01.2020 р.**

### **Розділ 3. Фінанси, банківська справа та страхування**

УДК 336:330

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-50-57

#### **МОДЕЛЮВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Денисенко М.П.<sup>1</sup>, Селіверстова Л.С.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Неміровича-Данченка, 2, 01011, Україна, тел.: (044)-256-21-56, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

<sup>2</sup> д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, вул. Кіото, 19, 02156, Україна, тел.: (044)-544-29-31, e-mail.: Drls252@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-0558>

#### **MODELING OF INSTITUTIONAL INFRASTRUCTURE FOR THE FORMATION OF FINANCIAL SUPPORT FOR LIGHT INDUSTRY ENTITIES**

**Denisenko M.<sup>1</sup>, Seliverstova L.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of science (Economics), professor, professor of business economics and tourism department, Kyiv national university of technology and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine, tel.: (044)-256-21-56, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

<sup>2</sup> Doctor of science (Economics), professor, professor of finance department, Kyiv national university of trade and economics, Kyiv, st. Kioto, 19, 02156, Ukraine, tel.: (044)-544-29-31, e-mail.: Drls252@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-0558>

**Анотація.** Ефективна діяльність суб'єктів господарювання є однією з найважливіших сучасних ознак ринкової економіки й основною передумовою розвитку національної економіки будь-якої країни світу, незалежно від рівня її розвитку. Сьогодні відбувається процес поступової інтеграції України в Європейський союз з його специфічними жорсткими умовами на ринку, які ставлять проблему виживання перед вітчизняними суб'єктами господарювання. Промисловість відіграє дедалі важливішу роль у створенні нових робочих місць, розвитку конкуренції та сприянні економічному зростанню країни шляхом створення значної частини національного доходу і валового суспільного продукту. Легка промисловість є складовою переробної промисловості України та багатопрофільним сектором економіки, що відіграє вагомий роль у забезпеченні економічної і стратегічної безпеки, зайнятості населення та підвищенні його життєвого рівня. Легка промисловість України за потенційними можливостями здатна задовольняти попит населення продукцією достатньо високої якості, але через нераціональну внутрішню політику, державну політику у сфері регулювання та несатячу фінансових ресурсів характеризується негативною динамікою. У статті запропоновано науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення інституційної інфраструктури формування фінансового забезпечення суб'єктів господарювання легкої промисловості, яку розглянуто на макро-, мезо- та мікрорівні. На макрорівні запропоновано створення різних горизонтальних об'єднань підприємств під сумісні інвестиційні і виробничі проекти та пільгове оподаткування галузі; на мезорівні доцільним є застосування міжнародної сертифікації продукції та стандартизації процесів виробництва; для мікрорівня важливим є структурно-інноваційне вдосконалення виробництва та реалізація ресурсозберігаючої моделі розвитку, що сприятиме розширенню можливостей фінансового забезпечення суб'єктів господарювання галузі.

**Ключові слова:** інституційна інфраструктура, фінансове забезпечення, фінансові ресурси, легка промисловість, суб'єкти господарювання.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 10

**Annotation.** Effective activity of economic entities is one of the most important modern features of market economy and a basic prerequisite for the national economy development of any country in the world, regardless of its level of

*development. Today there is a process of gradual integration of Ukraine into the European Union with its specific harsh market conditions, which pose a problem of survival for domestic economic entities. Industry is playing an increasingly important role in creating new jobs, developing competition and fostering the country's economic growth by generating a large portion of national income and gross domestic product. Light industry is a component of the Ukrainian manufacturing industry and the multidisciplinary sector of the economy, which plays an important role in ensuring economic and strategic security, employment and raising its standard of living. Light industry is a component of the Ukrainian manufacturing industry and the multidisciplinary sector of the economy, which plays an important role in ensuring economic and strategic security, employment and raising its standard of living. Ukraine's light industry, by its potential, is capable of meeting the demand of the population with products of sufficiently high quality, but because of irrational domestic policy, state policy in the sphere of regulation and lack of financial resources is characterized by negative dynamics. The article proposes scientific and practical recommendations for improving the institutional infrastructure for the formation of financial support for light industry entities and is considered at the macro, meso and micro levels. At the macro level, it is proposed to create various horizontal mergers of enterprises for joint investment and production projects and preferential taxation of the industry; it is advisable to use international product certification and standardization of production processes at the meso level; for the micro level, structural and innovative improvement of production and implementation of a resource-saving development model are important, as they will help to expand the possibilities of financial support for the economic entities of the industry.*

**Key words:** *institutional infrastructure, financial support, financial resources, light industry, economic entities.*  
*Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 10*

**Introduction.** The development of the light industry of Ukraine as a whole and the individual industry entities in particular is possible only at the expense of a constant and continuous flow of financial resources. The current economic conditions provide the independent determination of formation, mobilization forms and use of financial resources of economic entities. The rational choice of sources of financial resources and the justified determination of the optimal directions of their use is the key to the efficient use and quantitative growth of financial resources of light industry entities, which is one of the most important directions of financial policy of their development.

At the same time, the implementation of financial support for light industry entities in Ukraine occurs in the conditions of unstable economic development, which negatively affects the financial and credit sphere, lack of direct state financial support and proper management of their respective financing process through the financial infrastructure. This is what determines the urgency of addressing the institutional infrastructure improving issue for the formation of financial support for light industry entities.

**Literature review.** Financial infrastructure is one of the main topics considered by national and foreign leading scientists, in particular the issue of financial infrastructure has been investigated in the works of O. Vasylyk, O. Ivanitskaya, J. M. Keynes, S. Levochkin, L. Misesom, V. Mishchenko,

V. Oparin, N. Stukalo, F. Hayekom, I. Fisher, M. Friedman, V. Fedosov, O. Shkolnik, Y. Shumpeter, S. Yurii, and other researchers. However, the results of research and scientific work do not fully cover all aspects and peculiarities of financial infrastructure formation, in particular, the question of financial infrastructure formation, its constituents for light industry entities, which substantiates the feasibility of further research in current areas of financial infrastructure sphere.

**Aims.** The aim of the article is to determine the nature and characteristics of the main financial infrastructure components for light industry entities.

**Results.** Any business entity must be tailored to the environment in which it operates. In the process of developing light industry businesses, the level of adaptation is influenced by the selection of best practices that help to achieve a dynamic balance with the environment. There are two different types of adaptation of an entity to the environment: the first type is related to changes in the entity's structure and functions; the second type of adaptation relies on changes in behavior without changes in the subject's structure [1].

Creating an entity begins with fixing and reproducing an already existing institutional matrix. This matrix contains formal and informal frameworks and institutions that must be matched by the scale and nature of the entity's business. Creating an entity in a

certain aspect can be considered as a transformation "from external to internal" [1]. The entity and the environment in which it operates are only responsive to one another, retaining their special nature. Their interaction and interdependence is, in essence, a process of asymmetric exchange in which institutions and structures act as the leading side [2].

The financial policy of light industry entities, which is focused on ensuring their development, is formed taking into account [3]: state policy in the field of financial support for light industry entities; infrastructure financial support; opportunities for expanding self-financing.

Institutional infrastructure of financial support for light industry entities is designed to create and implement effective mechanisms for creating an optimal system of access to financial resources, sources of their formation, opportunities to obtain them in the required amount and at the right time for the needs of functioning and development, and also in regulating their relationship with financial infrastructure institutions on mutually beneficial and acceptable terms. The most significant feature of this category is its role in creating general prerequisites for the reproduction process and general development conditions [4].

Forming and properly distributing the financial support of light industry entities, while implementing the main provisions of the financial strategy and policies for their development, allows a developed institutional environment to function.

Institutional infrastructure is predominantly formal institutional constraints that determine possible organizational forms and options for economic interactions in particular economy areas and sectors. It is the institutional infrastructure that determines the specific rules and mechanisms of economic interaction, taking into account industry and other features of economic activity [5].

Institutional financial infrastructure is a collection of financial institutions operating in the financial services markets, performing the functions of mobilizing, moving and investing resources. These institutions form the

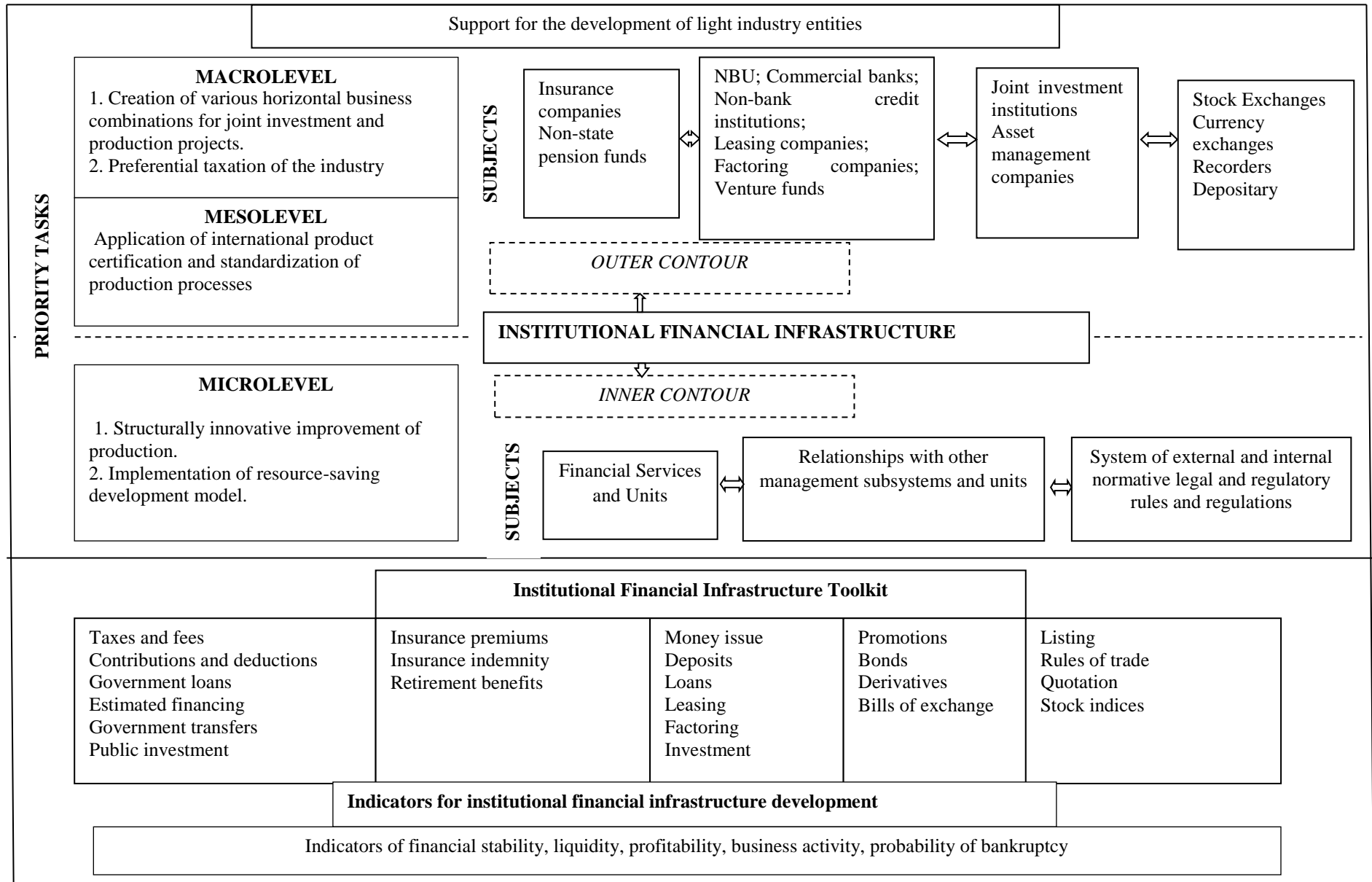
domestic economy financial sector and have a direct and indirect interest in ensuring the rational and efficient use of financial resources. But there is another problem - aligning the financial institutions' own interests with those of the owners of these resources: although they are largely the same (each entity wants to maximize profits), controversy may still arise. Taking into account such specificity of financial institutions, their activity is obligatory regulated by the state in the person of regulatory bodies and the central bank [6].

The business entity's institutional environment is an orderly system of institutional system elements that have binding rules, criteria, and prescriptions for the entity, and therefore directly or indirectly limit the field of available rational choice alternatives.

We believe that the support of the institutional infrastructure for the development of light industry entities is carried out at the macro, meso and micro levels, and therefore the priority tasks of such support should be considered at these levels. At the same time, it is advisable to divide the institutional infrastructure entities into external (state and sectoral level) and internal (entity level). The components of the institutional financial infrastructure and its instruments are shown in Pic. 1.

The state is interested in the light industry entities being deeply modernized, in order to innovate and develop their human resources. Support of businesses development may be in the following areas:

1. Improvement of state financial support for the development of light industry
2. Improvement of opportunities for financing the development of light industry entities at the expense of the financial resources of financial and credit institutions.
3. Expansion of opportunities for financing the development of light industry entities at their own expense.



**Fig. 1. Components of institutional financial infrastructure and its instruments**

Source: created by the authors

Therefore, the priority tasks of state support in improving the institutional environment of the financial infrastructure of light industry entities should be:

1. At the macro level, it must be the creation of various horizontal mergers of enterprises for joint investment and production projects and industry preferential taxation.

According to the Economic Code of Ukraine, associations of enterprises are called economic ones, created to coordinate their production, scientific and other activities in order to solve common economic and social problems [7]. The benefits of combining businesses into a single structure include the following:

- variability of structural restructuring and establishment of industrial and technological links, which, through coordination and coherence of activities between all branches of management networks within the association, help to attract financial resources for the development of business entities;

- joint lobbying of common interests;

- transfer of capital from less promising types of economic activity to more promising ones; that ensures the implementation of complex economic projects (in case the company does not have sufficient financial resources, it is possible to obtain credit from partners on favorable terms or attract investments);

- interconnected development of science and technology, which promotes the integrated use of raw materials and energy resources, especially in the case of association with a design or research organization [9].

An argument for enterprise integration is the example of well-functioning associations such as Mitsubishi, Mitsui, Sutimoto, Hyundai, Samsung, Deu and others. These enterprises provide a significant volume of production and sales of products both in the territory of the country and abroad, increasing its share of export in the world market.

Nowadays, the Government of Ukraine plans to start new businesses and increase the average wage of industry workers by 30%. One step in this direction is the adoption of a package consisting of 35 bills that will help

protect the light industry and access resources. In addition, the country introduced a two-year installment payment for VAT on the import of equipment [10].

It is important to note that Ukraine is obliged to adapt the system of state support (assistance) of economic entities in accordance with the system of state aid monitoring and control at the request of Ukraine to fulfill its obligations under the Association Agreement signed in 2014. Integration into the EU compels international standards on state support for business.

State support policies should be limited to ensuring that conditions are conducive to the ongoing development of business entities. Therefore, in determining its essence we should proceed from the following:

- financial support is a component of state regulation;

- support of business entities is beneficial not only to the business entities themselves, but to the entire economy and the state as a whole.

State aid is, actually, an effect on competition and trade in the form of subsidies, tax breaks and other forms of government concessions for the benefit of certain enterprises, and may therefore have an adverse effect on other entities. However, as far as support is concerned, in every country (including all EU and WTO countries), economic support is supported to a greater or lesser extent (such as support of industrial sectors, certain firms, regional development, innovation, investment, trade, small business), as well as key industries such as light industry, defense industry, transport, agricultural sector) by introducing various instruments, including subsidies, tax breaks and other measures that have less direct impact.

Thus, the prerequisites for the financial support of the activities of light industry enterprises, as the basis for their effective development, are laid down by state policy, which provides the regulation of organizational principles related to the creation, registration, choice of the taxation system by an entity, etc. Appropriate measures of the state are aimed at the

development of light industry and determine the possibilities, structure, terms and forms of external and internal sources of financial resources of economic entities use. Existing problems of practical implementation of financial support require reforms that should be aimed at developing support of light industry entities by financial infrastructure entities. The important steps in this direction are:

- budget financing of research, development and research works, development of new technologies;
- introduction of centralized planning in the industry, which will help to calculate the required quantity of manufactured products for the needs of the economic entities of industry and the partner companies, which will help to reduce the filling of the domestic market with imported goods and increase the number of goods of light industry of own production;
- development of a coherent government policy towards consolidation of the state budget funds, economic entities' own funds, as well as loans and attracted investments;
- lower prices for raw materials and energy for light industry entities, which will reduce the cost of production and reduce the imbalance between commodity prices and purchasing power of the population;
- simplification of customs procedures for economic entities subject to giving schemes and export of products;
- the allocation of targeted financing for the industry, which will reduce the volume of work under tolling schemes.

On the meso level, the priority, in our opinion, is to apply international product certification and standardization of production processes.

Standardization is the organizational and technical basis of economic, scientific and technical cooperation between countries, an effective means of expanding ties in international markets and eliminating technical barriers to international trade. Strengthening scientific, technical and economic ties draws attention to the standardization of all developed countries and developing countries, as well as technical,

economic, international, regional and national organizations, firms and enterprises. This is a consequence of the objective need for standardization in the management of economic and production processes.

This will allow light industry entities to increase business activity, increase their share in aggregate and regional GDP, increase employment and productivity of the active population, and promote industry development.

At the micro level, the priorities are:

1. Structurally-innovative improvement of production.

Structurally-innovative improvement of production should be carried out by:

- realizing the competitive advantages of individual industries whose products are in high demand, applying international quality standards;
- accumulation and further use in the production of scientific, technological, resource and intellectual potential.

2. Implementation of resource-saving development model.

An important area of development of light industry in Ukraine is the introduction of innovative processes in its activity, which allow the industry to be low-tech production, that is, resource-saving, which will allow to produce competitive products of high quality at a relatively low price. Businesses in the production of fabrics, clothing and footwear must constantly expand and update their range, ensuring high quality products, focusing on the needs of consumers of different ages and fashion trends of Ukraine and the world.

The current economic situation of the Ukrainian economic system determines not only the expediency, but also the necessity of its movement to resource saving, to the type of production, which requires increasing the efficiency of use of all without exception types of resources: material, energy, technical and technological, financial, information, labor, intellectual. The resource-saving model of light industry development will allow the economic entities of the industry to reach an equal forecasted state, increase their market potential, and attract real credit investors.

Such a model becomes one of the key factors for market success, which is a major competitive advantage in the system of finding new opportunities for developing the financial capabilities of light industry entities.

The financial policy implementation of light industry entities development depends directly on the support of the financial infrastructure. The subjects of financial infrastructure of the light industry include: banking system (National Bank of Ukraine and commercial banks), non-bank credit institutions, leasing and factoring companies, venture capital funds.

The securities market is extremely important for the formation of business entities' capital. The priority of the securities market is to provide the conditions for attracting investments by companies, access of economic entities to cheaper capital compared to other sources, as well as attracting and redistributing capital in those sectors of the economy, where this is necessary from the point of view of economic feasibility. Co-investment institutions are important investors of business entities, since their sole activity is to invest in various sectors of the economy in order to generate and distribute profits among investors [10]. In Ukraine, at the legislative level, there are two types of joint investment institutions, which, depending on the order of creation and operation, are divided into corporate investment funds and mutual funds. A significant role in the activity of joint venture institutions is played by the asset management company of the joint venture institutions, since the KUA ICI is a legislator with the function of managing the assets of investment funds.

Audit and information consulting firms, appraisers, actuaries are service organizations in the institutional infrastructure of financial support for light industry entities.

Infrastructural institutes and service organizations promote the cooperation of light industry entities with other components of the infrastructure, form a system of economic relations and have a direct impact on the activity of the support infrastructure of light industry entities (clusters, business

incubators, network structures, etc.). Modeling the possibilities of financial support for the light industry entities development at the expense of the financial resources of financial and credit institutions requires:

1) improvement of organizational and coordination activities of regional authorities aimed at increasing the volume and improving the efficiency of bank lending to the development of light industry entities (a large part of which are small and medium-sized enterprises). Thus, regional guarantee funds can be created on loans (with parity financing of funds from local budgets, financial and credit sector entities, business associations, trade entities), with the aim of diversifying risks when attracting large investment projects of sponsoring firms (guarantor firms) with motivation to generate income from the project implementation or business expansion, to create a system with the formation of delivery or sales channels;

2) enhancement of the investment attractiveness of the region territories, which will enable to attract investors;

3) improving the institutional environment by accumulating investment and coordinating integration processes, including the creation of investment parks;

4) intensification of insurance institutions participation in providing access of light industry entities to financial and credit resources. One of the mechanisms in this direction in the developed countries of the world is the creation of insurance guarantee funds in the form of non-profit state or communal organizations.

Of course, state and infrastructure financial support for light industry is crucial and provides opportunities to create conditions for the development of economic entities of the industry, but the measures they have implemented must find adequate implementation and continuation directly at the level of economic entities. Moreover, business entities also have some arsenal of tools for their development.

Important in this direction is the creation (or ordering) of an internal corporate institutional infrastructure for financial management, which consists of financial



services and units, relationships between them and other management subsystems and structural units, systems of external and internal normative legal, regulatory and methodological regulations and rules of behavior. Its "strengths" are: financial and human resources, ability to cooperate with financial institutions, clients, suppliers, manufacturers, intermediaries, providers of marketing, logistics, outsourcing services, quality of financial and investment activity, quality of marketing activity and strategic decisions. The activity of such internal infrastructure within the financial support of light industry entities determines the sources of financial resources and their distribution within the enterprise.

The development-oriented activities of a lightweight business entity's in-house financial infrastructure may include actions such as an analysis of the potential adverse financial consequences of the marketing development, commercial subsystems of the entities regarding the condition and changes in profitability, financial soundness and liquidity; studying the securities market regarding the attractiveness state of economic entities securities to attract financial assets and investments for the development of economic entities, as well as the protection of shares from unauthorized seizure and control over the assets of the economic entity; evaluation of investment projects on similar parameters; study of commercial and business offers, etc.

An important feature of the financial infrastructure of light industry at the present stage should be the creation of wholesale distribution networks, which will increase the volume of exports of clothing, footwear, textiles.

Extension of financial support capabilities of light industry entities in the context of improving institutional infrastructure is carried out at mark and level, taking into account the state financial and infrastructural support and capabilities of micro-level inter-company infrastructure.

**Conclusion.** Thus, the given scientific and practical recommendations for modeling the institutional infrastructure of light industry

entities are to justify the need to create various horizontal associations of enterprises for joint investment and production projects and preferential taxation of the industry - at the macro level; the application of international product certification and standardization of production processes - at the meso level; structural and innovative improvement of production and implementation of the resource-saving model of development - at the micro level, will help to strengthen the role of the infrastructure component in ensuring the financing of light industry entities.

#### **References:**

1. Yaremenko, O. L. and Pankratova, O. M. (2008), *Business Development Management: monograph*. National Ukr. Acad. Kh.: View of NUA. 500 p.
2. Denysenko, M. P. (2013), Strategy of economic development of Ukraine: investment-innovative aspect. *Effective Economy*, retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/>.
3. Hodgson, D. (2003), *Economic theory and institutions : A manifesto of modern institutional economic theory*. Moscow : Case, 2003. 464 p.
4. Blank I. O. (2011), *Financial support of business development : a monograph*. Kyiv : KNTEU. 2011. 343 pp.
5. Volchik, V. V. (2009), The hierarchy of institutions within the economic order. *Terra Economicus*. Vol. 7, №2. P. 65-73.
6. Fedosov, V. M. (2020), *Theory of finance. Components of financial infrastructure*, retrieved from : <https://westudents.com.ua/glavny/100516-14-skladov-fnansovo-nfrastrukturi>.
7. Economic Code of Ukraine, retrieved from : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
8. Adamenko, I. P., Seliverstova, L. S. (2018), Features of development of the financial market of Ukraine. *Investments: Practice and Experience*, 2018. №9. P.13-17
9. Bondarenko, Yu. G. (2020), *Business integration as a mechanism for increasing the efficiency of investment activities in the region*, retrieved from : <http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/handle/ntb/31543>.
10. Seliverstova L. S, Parkhatska O. M. (2018), The mechanism of financial policy making to ensure the effective development of business entities. *Determinants of socio-economic development of Ukraine in the context of transformational shifts: a collective monograph / by General. ed. Ph.D. of sciences, prof. VP Ilchuk*. Chernihiv: National Technical University, 2018, pp. 111-126.

*Стаття надійшла до редакції 28.01.2020 р.*

## **Розділ 4. Облік, аудит та оподаткування**

УДК 657

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-58-65

### **ФІКТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ, ЯК СПОСІБ УХИЛЯННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ**

**Шепелюк В.А.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: verashepeliuk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5936>*

### **FICTITIOUS ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE AS A WAY OF TAX EVASION**

**Shepeluk V.**

*Ph.D. (economics), associate professor, associate professor of national economics and finance department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail.: verashepeliuk@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5936>*

**Анотація.** *Вчені та практики констатують, що легалізація доходів, одержаних злочинним шляхом, сьогодні перетворилася у найприбутковіший вид незаконного підприємництва у світі. Для надання допомоги щодо відмивання коштів залучаються висококваліфіковані фінансові консультанти та аналітики, адвокати, аудиторів та ін. Сьогодні з'являються нові механізми створення і подальшого використання фіктивних підприємств. Дослідження основних типових схем легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, здатне забезпечити виявлення слабких місць фінансової системи. Тому існує потреба в застосування адекватних засобів боротьби з фіктивним підприємництвом, розробки відповідних наукових рекомендацій, а також подолання наявних прогалин і недоліків, які наявні у сфері регулювання таких відносин. У статті розглянуто типологію сучасних схем і підходи до легалізації коштів, одержаних злочинним шляхом. Досліджено особливості фінансових операцій, які мають характер легалізації коштів підприємства. Поширення фіктивного підприємництва в Україні сталося внаслідок тривалої правової неврегульованості приватної власності, ринкових і інших суспільних відносин у минулому та недосконалості державно-правового механізму регулювання підприємницької діяльності в сучасних умовах. Проаналізовано сучасну ситуацію в Україні, незаконної державної реєстрації суб'єктів господарювання з ознаками фіктивності та вчинення за їх участю злочинів, пов'язаних з несплатою податків. Актуалізація наукової проблематики запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, у останні десятиріччя набуває для всіх країн світу особливого значення. У статті проаналізовано визначення поняття «легалізації» та «відмивання» доходів, отриманих злочинним шляхом, декількох вчених з метою пошуку визначальних критеріїв розмежування цих понять. В роботі здійснено дослідження питань стану законодавчої бази в Україні щодо визначення «фіктивного підприємництва». Здійснено порівняння законодавства зарубіжних країн для визначення поняття фіктивності.*

**Ключові слова:** *запобігання, легалізація (відмивання) доходів одержаних злочинним шляхом, оподаткування, податки, фіктивне підприємство, фіктивне підприємництво.*

*Формул: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 5*

**Annotation.** *Scientists and practitioners have stated that the legalization of proceeds from crime has now become the most profitable type of illegal enterprise in the world. Highly qualified financial advisers and analysts, lawyers, auditors, etc. are involved in assisting money laundering. Today, new mechanisms for creating and continuing to use dummy businesses are emerging. Investigation of the main typical schemes of legalization of proceeds from crime, is capable to provide weaknesses of the financial system. Therefore, there is a need to use adequate means of combating fictitious entrepreneurship, to develop appropriate scientific advice, and to overcome the gaps and weaknesses that exist in regulating such relationships. The article deals with the typology of modern schemes and approaches to the legalization of funds obtained by criminal means. The features of financial transactions, which have the character of legalization of enterprise funds, are investigated. The spread of fictitious business in Ukraine was due to the long-term legal unsettled private property, market and other social relations in the past and the imperfection of the state-legal*

*mechanism of regulation of business in modern conditions Analyzed the current situation in Ukraine, illegal state registration of business entities with signs of fictitious and Commission with their participation of crimes related to tax evasion. Actualization of scientific problems of prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, in recent decades, is of particular importance for all countries of the world. The article analyzes the definition of "legalization" and "laundering" of proceeds from crime, several scientists in order to find the defining criteria of differentiation of these concepts. The study of the state of the legislative framework in Ukraine by the definition of "fictitious entrepreneurship". A comparison of the legislation of foreign countries to determine the concept of fictitiousness.*

**Key words:** *prevention, legalization (laundering) of proceeds from crime, taxation, taxes, fictitious enterprise, fictitious business.*

*Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 1, bibl.: 5*

**Постанова проблеми.** Кілька років тому Україна приєдналася до системи міжнародних заходів, спрямованих на протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом. Свої особливості має українська економіка у сфері розпорядження благами, що були одержані незаконним шляхом та способом їх легалізації. Сьогодні з'являються нові механізми створення і подальшого використання фіктивних підприємств. Дослідження основних типових схем легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, здатне забезпечити виявлення слабких місць фінансової системи. Тому існує потреба в застосування адекватних засобів боротьби з фіктивним підприємництвом, розробки відповідних наукових рекомендацій, а також подолання наявних прогалин і недоліків, які наявні у сфері регулювання таких відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати теоретичних досліджень та практичного досвіду, пов'язаних з протидією легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, опубліковані у працях таких закордонних вчених як М. Ольсон, Б. Пейдж, Дж. Робінсон, Ч. Роу, Г. Тосунян, Г. Ходсон та інші.

Проблематикою легалізації доходів одержаних злочинним шляхом тривалий час займаються вітчизняні, вчені: В. Л. І. Аркуша, О. І. Барановський, А. С. Беніцький, В. Т. Білоус, Т. Качка, О. В. Київець, та ін.

Зважаючи на постійне вдосконалення схем і підходів до легалізації коштів, негативні процеси у цій сфері потребують більш глибокого вивчення, а тому й актуальною.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є огляд сучасного стану законодавчої бази з фіктивного підприємництва, виявлення проблем та прогалин у цій сфері, а також розробка рекомендацій щодо його вдосконалення з метою попередження діяльності фіктивних суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід непослідовне проведення економічних реформ, поширеність корупції у вищих органах влади, неготовність правоохоронних та інших органів влади до роботи в нових умовах виявилися основними причинами, які сприяли виникненню суб'єктів господарювання для здійснення нелегальної діяльності.

Вчені та практики констатують, що легалізація доходів, одержаних злочинним шляхом, сьогодні перетворилися у найприбутковіший вид незаконного підприємництва у світі. Для надання допомоги щодо відмивання коштів залучаються висококваліфіковані фінансові консультанти та аналітики, адвокати, аудитори та ін.

Доволі часто вчені ототожнюють поняття «легалізації» та «відмивання» доходів, отриманих злочинним шляхом. Слід зауважити, що «відмивання» завжди має більший акцент на кримінальності таких дій, у той час як «легалізація» може здійснюватися за сприяння влади, наприклад, у рамках податкової амністії.

Враховуючи цілі нашого дослідження, суттєвої необхідності у розмежуванні цих понять немає. В. Мандибура визначає «відмивання» грошей як процес, під час якого «брудні» гроші, які отримані внаслідок суспільно небезпечних дій,

переходять через банківську та фінансову системи. Таким чином «брудні гроші» стають «чистими», тобто отримують вигляд цілком законних доходів, та правоохоронні органи втрачають можливість визначити першоджерело злочинного походження цих коштів [1].

Група авторів (С. Дмитров, О. Меренкова, Л. Левченко, Т. Медвідь) пропонують розуміти процес легалізації злочинних коштів як складну схему послідовних дій, спрямованих на заплутування справжніх джерел походження кримінальних капіталів завдяки їх перетворенню з одних активів у інші шляхом вчинення численних фінансових операцій [2].

Відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму» легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом – це будь-які дії, пов'язані з коштами (власністю), одержаними (здобутими) внаслідок вчинення злочину, спрямовані на приховування джерел походження зазначених коштів (власності) чи сприяння особі, яка є співучасником у вчиненні злочину, що є джерелом походження зазначених коштів (власності) [3].

Особливо «популярними» для відмивання грошей як в Україні, так і в світі, залишаються кредитні та фінансові установи. В основному для своїх махінацій «відмивачі» використовують банки нерозвинених країн, де законодавство по боротьбі з легалізацією коштів, отриманих злочинним шляхом, або взагалі відсутнє, або працює лише формально. Нелегальні фінанси вкладаються в депозити, цінні папери й навіть страхові поліси. Шляхи вивозу капіталу можуть бути різними. Це і фізичне переміщення готівки за кордон, і укладання зовнішньоекономічних контрактів щодо імпорту товарів, послуг, прав інтелектуальної власності, використанню схем із залученням офшорних компаній. Як наслідок - для України протягом останніх років набули загальнодержавного характеру проблеми,

пов'язані з відмиванням коштів через офшорні зони та незаконним відшкодуванням ПДВ.

Розглянемо типові схеми легалізації злочинних коштів в Україні.

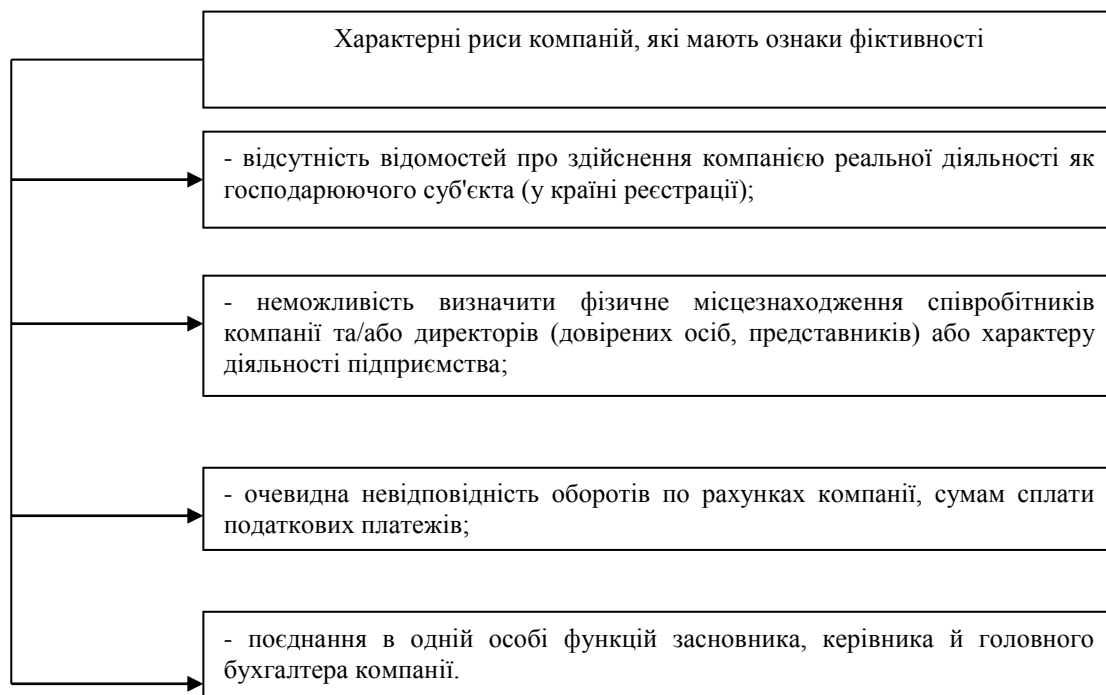
Юридичні особи з ознаками фіктивності

Згідно ст. 205 Кримінального кодексу України (далі – КК України) «фіктивним підприємництвом» є створення або придбання суб'єктів підприємницької діяльності (юридичних осіб) з метою прикриття незаконної діяльності або здійснення видів діяльності, щодо яких є заборона [4].

Варто звернутися до законодавства зарубіжних країн для визначення явища діяльності суб'єктів господарювання з ознаками фіктивності, де використовується досить схожа термінологія. Так, у законодавстві Молдови – «псевдо-підприємництво» (ст. 242 Кримінального кодексу Молдови); в законодавстві Литви – «хибна заява юридичної особи» (ст. 205 Кримінального кодексу Литви); у законодавстві Латвії дається визначення поняттю «фіктивна підприємницька діяльність» (ст. 209 Кримінального кодексу Латвії). У законодавстві Республіки Білорусь, Республіки Казахстан, Республіки Азербайджан, Республіки Узбекистан, Грузії, вживається поняття «лжепідприємництво» ( ст. 234 Кримінального кодексу Республіки Білорусь, ст. 192 Кримінального кодексу Республіки Казахстан, ст. 193 Кримінального кодексу Республіки Азербайджан, ст. 179 Кримінального кодексу Республіки Узбекистан, ст. 193 Кримінального кодексу Грузії).

Самого визначення «фіктивне підприємство» у законодавстві України немає. Тому юристи та контролюючі органи частіше користуються поняттям «фіктивна діяльність компанії». Тобто акцент робиться не на ознаки, які має «фіктивне підприємство», а на те, з якою метою воно створено.

Отже, до характерних рис компаній, які мають ознаки фіктивності, належать, рис. 1.



**Рис. 1. Риси компаній, які мають ознаки фіктивності**

*Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Практично для всіх великих механізмів відмивання коштів характерна участь фіктивних фірм. Часто організації створюються на нетривалий час по підроблених документах або на підставних осіб. У ці організації переводяться здобуті злочинним шляхом кошти, які потім конвертуються й переводяться на рахунки «своїх» організацій, розташованих найчастіше в офшорних зонах. Ці організації й легалізують через рахунки різних компаній брудні кошти.

Загалом види фіктивних фірм можна розподілити на три групи, рис.2.

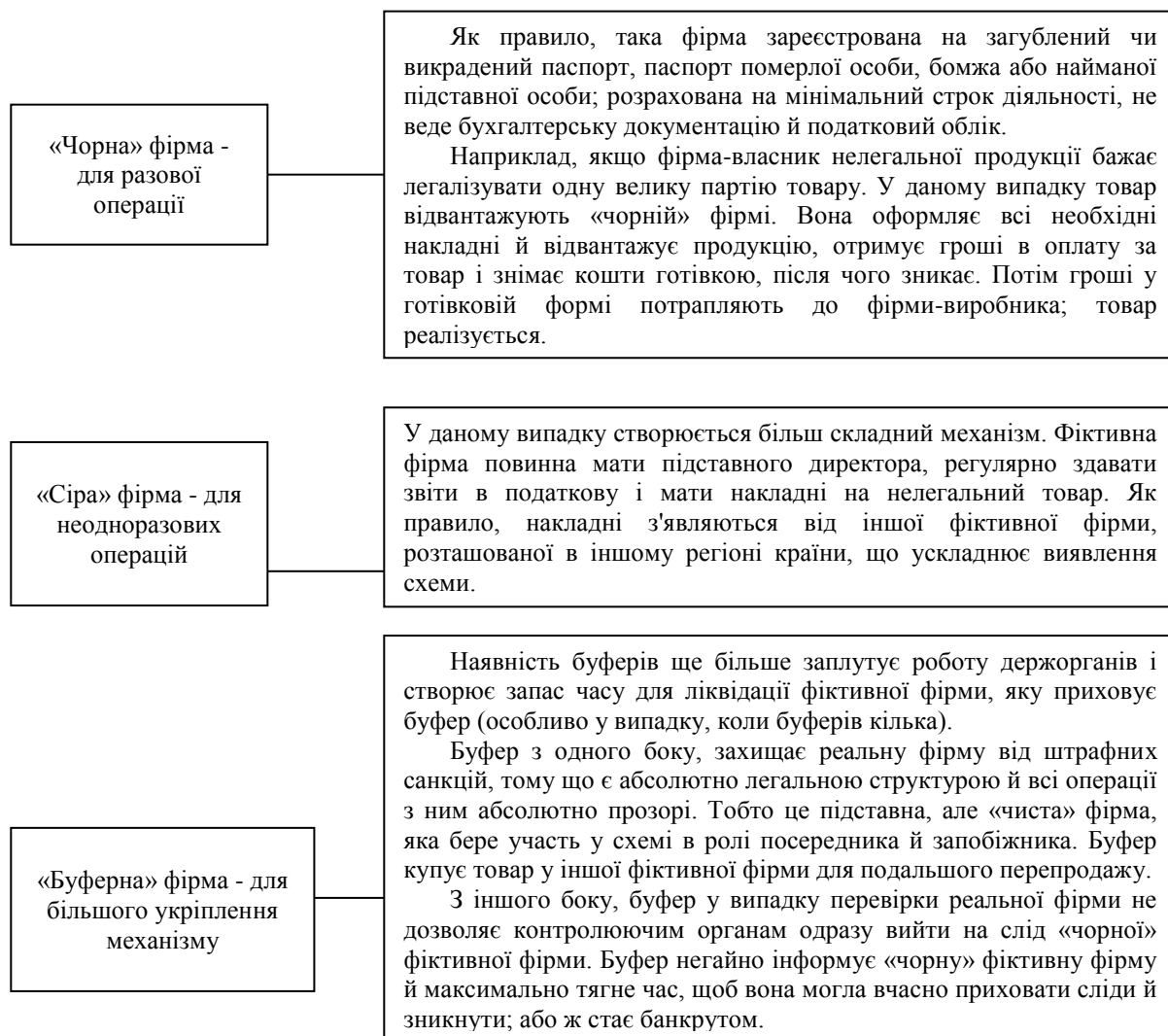
Фіктивні компанії потрібні для переведення в готівку грошей, зменшення бази оподаткування або використання кредитних коштів, шляхом створення віртуальних господарських операцій.

Фіктивні компанії потрібні для переведення в готівку грошей, зменшення бази оподаткування або використання кредитних коштів, шляхом створення віртуальних господарських операцій.

Наприклад, при здійсненні імпорتنих операцій в офшорній зоні створюється дочірня або самостійна компанія, що

укладає з українськими організаціями контракти на поставку різних товарів в Україну. Для забезпечення цих контрактів переводяться великі суми коштів. Але товари в Україну не надходять, а кошти переводяться на рахунки інших фірм.

Оскільки компанії - «оболонки» не є забороненими або незаконними, вони використовуються в процесі відмивання грошей і фінансування терористичної діяльності для приховання незаконної природи отриманих коштів. Їх легко засновувати, і вони можуть бути пов'язані з іншими компаніями - «оболонками», розташованими в будь-якому місці земної кулі. Якщо компанія - «оболонка» засновується на території, де є жорсткі закони щодо конфіденційності фінансових установ, практично неможливо встановити власників або директорів такої компанії й тому майже неможливо відстежити справжнього власника незаконних коштів. Саме тому компанії - «оболонки» є ефективними засобами розриву ланцюгу схеми при зборі доказів щодо їхньої діяльності.



**Рис. 2. Види фіктивних фірм**

*Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Зокрема в Україні з метою легалізації злочинних коштів можуть створюватись компанії, які проходять повну державну реєстрацію. Поряд з цим, при перевірці державними органами з'ясовується, що вони мають ознаки фіктивності. Як правило, фіктивні фірми створюються шляхом придбання вже існуючої фірми або заснування нової (за допомогою нелегальних методів).

Час функціонування таких фірм вельми різноманітний: від декількох днів до декількох років. У деяких випадках вони уникають постановки на податковий облік (але при цьому деякий час можуть здійснювати господарську діяльність, мати печатку й рахунок у банку). Або, навпаки, інші фірми можуть тривалий час звітувати в податкові органи. Такі розбіжності

пояснюються цілями створення «фіктивок».

Історичною передумовою використання платниками податків фіктивних підприємницьких структур є суперечності, що виникли у сфері оподаткування (високі ставки податків, значна кількість об'єктів оподаткування тощо), а також небажання окремих платників податків добровільно їх сплачувати. До причин, які спонукають суб'єктів підприємництва використовувати можливість фіктивних фірм (конвертаційних центрів), можна також віднести: особливості національного оподаткування; непередбачуваність ділового клімату; високий рівень корупції

Зазначена методика використання фіктивних фірм широко розповсюджена та, зокрема, модифікується для експортно-

імпортних операцій, незаконного відшкодування ПДВ, схемах із цінними паперами, офшорами, конвертаційних центрів тощо.

Незаконної конвертації коштів в готівку в Україні відбувається з таких причин: здійснення нелегальної діяльності, і як причина – хабарі представникам державних органів; створення матеріальної основи для функціонування кримінального

бізнесу (торгівлі людьми, зброєю, збуту наркотичних засобів тощо); здійснення угод з використанням готівкових коштів без їхнього відображення в документах фінансової звітності, в такий спосіб фірма ухиляється від обов'язкових платежів до бюджету.

Інструментами конвертації злочинних коштів можуть бути наступні [5], таб.1.

Таблиця 1

**Сучасні інструментами конвертації коштів у готівку**

№ п/п	Тип конвертації	Зміст
1	Використання фіктивних фірм	Підприємства - клієнти «конвертаційних» центрів перераховують безготівкові кошти на рахунки численних фіктивних фірм, зареєстрованих таким центром. При цьому імітуються ділові відносини, фальсифікуються угоди, документи для проведення грошей у звітності і підтвердження витрат за бухгалтерськими обліками та, відповідно, предмет перерахування коштів (товарні поставки, надання послуг).
2	Використання рахунків у закордонних банках	Злочинними угрупованнями активно надаються послуги з відкриття рахунків в закордонних банках, що теж можуть використовуватись як для конвертації, так і для проведення інших протиправних фінансових операцій, пов'язаних з приховуванням валютної виручки, легалізацією коштів, отриманих злочинним шляхом тощо. Місцем перебування таких банків і адресою для представництв компаній часто є країни Балтії.
3	Фальсифікація зовнішньоекономічної діяльності	Серед методів незаконної конвертації набули поширення схеми з використанням фіктивної зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємництва, які спеціально створюються для таких цілей. Часто такі фірми реєструються в офшорних зонах. У зв'язку з майже повним припиненням (постановою НБУ № 209 від 25.05.2000 року) конвертації коштів у готівку (та переказу за кордон) через «лоро» рахунки, злочинці продовжують удосконалювати схеми незаконних фінансових операцій.
4	Використання підставних фізичних осіб (в т. ч. їх розрахункових рахунків)	Використовуючи систему «клієнт-банк» при оперуванні рахунками, кошти можуть переводитися на рахунки фізичних осіб за нібито здану продукцію (надані послуги, виконані роботи тощо). Розрахункові рахунки на підставних фізичних осіб відкриваються з використанням фальсифікованих документів при допомозі підконтрольних осіб. До операцій в «конвертаційних» схемах залучаються особи з кримінальним минулим, наркозалежні громадяни. Ці ж категорії осіб та інформація по втрачених паспортах використовуються для реєстрації фірм, які також є учасниками таких схем. Також для операцій з готівкою широко застосовуються пластикові платіжні картки і банкомати. Характерною рисою таких схем є переказ коштів на рахунки фізичних осіб з їх подальшим переведенням в готівку або зняттям готівки юридичними особами під виглядом оплати угоди з купівлі-продажу (часто закупівлі сільськогосподарської продукції). Загалом, для забезпечення функціонування подібних схем залучається велика кількість учасників: від кількох десятків до кількох сотень.

*Джерело: сформовано автором*

Операції добре організованого конвертаційного центру, як правило, мають достатню захищеність від впливу правоохоронних органів. У випадку виникнення уваги останніх до рахунків фірм-учасників конвертаційного центру, кошти переводяться на рахунки задалегідь підготовлених резервних фірм. Резервних фірм може бути кілька. Це

дозволяє виграти час і остаточно сховати гроші. Загальна схема використання конвертаційних центрів може виглядати таким чином, рис. 3.

Нині незаконна конвертація безготівкових коштів залишається досить прибутковим і розповсюдженим видом нелегального бізнесу для обслуговування організованої злочинності.

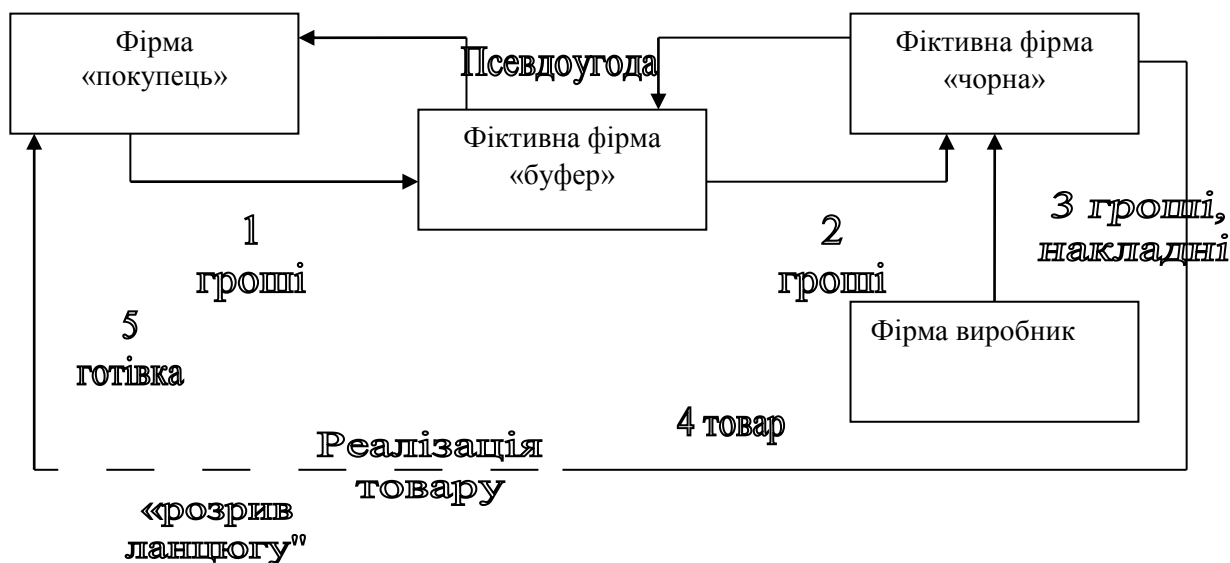


Рис. 3. Схема конвертації коштів у готівку

Джерело: складено автором на основі [5]

Незаконні дії, пов'язані з конвертацією коштів у готівку, мають низку негативних наслідків, що безпосередньо впливають на стабільність грошової системи країни.

Отже, проблема існування фіктивного підприємництва потребує як найшвидшого законодавчого урегулювання, оскільки через наявність прогалин у законодавчій базі, спостерігається зростання кількості злочинів, вчинених фіктивними підприємствами та їх укряття в системі оподаткування. У разі встановлення фактів, які свідчать (або можуть свідчити) про фіктивність діяльності якогось суб'єкта, податківці, насамперед, проводять щодо нього та його контрагентів зустрічні звірки. У деяких випадках контрагенти можуть потрапити під перевірку за ст. 78 Податкового кодексу (за результатами перевірок інших платників).

Також посадові особи контрагента можуть отримати статус співучасника або самостійного суб'єкта кримінальної відповідальності. Крім того, податковий орган може через суд визнати недійсними установчі документи компанії. Причиною може бути навіть припущення податківців про відсутність у засновника наміру вести підприємницьку діяльність.

Також можуть бути визнані недійсними договори з фіктивними суб'єктами, як

укладені з метою, що завідомо суперечить інтересам держави і суспільства (відповідно до ч. 1 ст. 207 ГК).

Наприклад, останнім часом проблема блокування податкових накладних — одна з найбільш обговорюваних в бізнес-спільноті. Серед іншого, підприємства можуть відмовити в податковому кредиті за операції з підприємствами, що мають ознаки фіктивності.

**Висновки.** Суспільна небезпека фіктивного підприємництва полягає в заподіянні майнової шкоди юридичним і фізичним особам та державі, що проявляється в збільшенні недобросовісної конкуренції, незаконній конвертації безготівкових коштів у готівку, у сприянні легалізації (відмиванню) коштів, здобутих злочинним шляхом, приховування фактів заняття забороненими видами діяльності, створення передумов для ухилення від оподаткування і для досягнення інших протиправних цілей.

#### Література:

1. Мандибура В. О. Тіньова економіка України та напрямки законодавчої стратегії її обмеження. Київ : Парламентське, 2006. 135 с.
2. Моделирование оценки рисков использования банков с целью легализации криминальных доходов або фінансування тероризму : монографія / Дмитров С. О., Меренкова О. В., Левченко Л. Г., Медвідь Т.А. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 75 с.



3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 19.09.2019 № 113-IX, втратив чинність 28.04.2020, підстава - 361-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>.

4. Кримінальний кодекс України редакція від 28.04.2020, підстава - 361-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.

5. Брадул О. М. Судово - бухгалтерська експертиза : підручник. Київ : Кондор. 2015. 450 с.

**References:**

1. Mandibura, V. O. (2006), *Tin'ova ekonomika Ukraini ta napryamki zakonodavchoї strategii її obmezheniya* [Shadow economy of Ukraine and directions of legislative strategy of its limitation], Parliamentary, Kyiv, Ukraine, 135 p.

2. Dmitrov, S. O. Merenkova, O. V. Levchenko, L. G. and Medvid, T. A. (2008), *Modelyuvannya ocinki rizikiv vikoristannya bankiv z metoyu legalizacii kriminal'nih dohodiv abo finansuvannya terorizmu* [Modeling of risk assessment of the use of banks for the purpose of legalization of criminal proceeds or financing of terrorism], DVNZ «UABS NBU», Sumy, Ukraine, 75 p.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine “On prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, financing of terrorism and financing of proliferation of weapons of mass destruction”, retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>.

4. Ukrainian criminal code (2020), retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.

5. Bradul, O. M. and Shepeliuk, V. A. (2015), *Sudovo - buhgalters'ka ekspertiza* [Forensic accounting expertise], Kondor, Kyiv, Ukraine, 450 p.

**Стаття надійшла до редакції 11.01.2020 р.**

УДК 336.226.322

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-66-72

## ФІСКАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ НЕПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ

*Шуневич А.С.*

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,  
тел.: (067)-598-69-24, e-mail.: ShunevychAS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-3056>

## FISCAL EFFICIENCY OF VALUE ADDED TAX IN THE CONTEXT OF OPTIMIZATION OF INDIRECT TAXATION

*Shunevych A.*

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (067)-598-69-24, e-mail.:  
ShunevychAS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-3056>

**Анотація.** Розглядається фіскальна роль податку на додану вартість у формуванні та перерозподілі національного доходу та валового внутрішнього продукту. Висвітлено перелік раніше не вирішених частин загальної проблеми. Розглянута економічна сутність поняття податку на додану вартість. Узагальнено визначення терміну фіскальна ефективність. Розглянуто теоретично-доктринальні підходи щодо визначення основних індикаторів фіскальної ефективності податку шляхом аналізу публікацій та досліджень сучасних українських та зарубіжних науковців. Проведена класифікація індикаторів шляхом групування показників фіскальної значимості та фіскальної ефективності податку. На основі даних Державної казначейської служби України та Державної служби статистики проведено розрахунки основних індикаторів фіскальної ефективності податку на додану вартість: коефіцієнт ефективності у валовому внутрішньому продукті), ефективна ставка оподаткування податком на додану вартість та продуктивність податку на додану вартість. Проведений аналіз отриманих розрахунків в період 2014-2018 років. Проведено розрахунок показників індикаторів фіскальної значимості податку на додану вартість, дослідженого питомо вагу податку у Державному бюджеті України та валовому внутрішньому продукті. Проведений аналіз динаміки отриманих розрахунків в період 2014-2018 років. На основі проведеного аналізу публікацій та досліджень узагальнено проблемні питання щодо справляння та адміністрування податку на додану вартість та їх вплив на фіскальну ефективність та фіскальну значимість податку на додану вартість. Надано рекомендації щодо напрямків підвищення показників фіскальної ефективності та значимості податку на додану вартість в Україні. Зроблено висновки щодо викладеного матеріалу. Узагальнено результати проведеного аналізу, проблемні питання та шляхи підвищення фіскальної ефективності податку на додану вартість.

**Ключові слова:** непряме оподаткування, податок на додану вартість, фіскальна ефективність, фіскальна значимість, оптимізація.

Формул.: 5, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 12

**Annotation.** The fiscal role of value added tax in the formation and redistribution of national income and gross domestic product is examined. The list of previously unsolved parts of the general problem is covered. The economic essence of the concept of value added tax is considered. Definition of the term fiscal efficiency is generalized. Theoretical doctrinal approaches to the determination of the main indicators of fiscal efficiency of tax through the analysis of publications and researches of modern Ukrainian and foreign scientists are considered. The indicators were classified by grouping of indicators of tax fiscal importance and tax fiscal efficiency. Based on data from the State Treasury Service of Ukraine and the State Statistics Service, the calculations of the main indicators of fiscal efficiency of value added tax, coefficient of efficiency in gross domestic product), effective rate of value added tax and productivity of value added tax. The analysis of the received calculations in the period 2014-2018 was conducted. The indicators of fiscal significance of the value added tax indicators, examined by the specific weight of the tax in the State Budget of Ukraine and the gross domestic product, were calculated. The analysis of the received calculations in the period 2014-2018 was carried out. Based on the analysis of publications and research, the problematic issues related to the collection and administration of value added tax and their impact on fiscal efficiency and fiscal significance of the value added tax have been generalized. Recommendations are given on directions for improving fiscal performance and the value of value added tax in Ukraine. Conclusions have been made regarding the material presented. The results of the analysis, problematic issues and ways of improving the fiscal efficiency of value added tax are summarized.

**Key word:** indirect taxation, value added tax, fiscal effectiveness, fiscal relevance, optimization.

Formulas: 5; fig.: 0; tabl.: 2, bibl.: 12

**Постановка проблеми.** На сьогодні податок на додану вартість залишається домінуючим непрямим фіскальним інструментом наповнення Державного бюджету. В той же час, в умовах економічних змін та реформування економіки, загострилися проблеми з недостатнім рівнем його фіскальної ефективності. Зважаючи на місце податку на додану вартість у системі непрямого оподаткування, а також серед джерел доходів Державного бюджету, аналіз фіскальної ефективності дозволить оцінити стан, ефективність адміністрування та справляння податку та виробити план дій щодо виявлення резервів його мобілізації.

Через недоліки чинного податкового законодавства суб'єкти-платники податку зловживають схемами з мінімізації сплати податку або збільшенням рівня податкового відшкодування, що призводить до втрати державою стабільного джерела доходу.

Саме тому доцільно проводити аналіз та прогноз фіскальної ефективності вищевказаного податку, що і зумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед публікацій та досліджень сучасних науковців обрана проблематика є надзвичайно актуальною і їй присвяченні численні наукові статті, серед яких ми можемо виділити праці Горина В. [3], Дахнової О.Є. [4], Оксенюка О.І. [5], Румика І.І. [8], Серебрянського Д.М. [9], Федун Л.М. [11], Слатвінської М.О. [10].

Варто також відмітити і праці, які присвячені систематизації показників фіскальної ефективності податків, а саме праці Піскової Ж.В [6] та Кінна М. [12]. Однак не зважаючи на численні публікації з даної теми, актуальним залишається питання постійного моніторингу та оцінювання стану показників фіскальної ефективності для вдосконалення та розвитку діючої системи адміністрування податку на додану вартість.

Податок на додану вартість обґрунтовано вважають найефективнішим

видом податків з обігу, тому в сучасних умовах ПДВ є обов'язковим елементом податкової системи абсолютної більшості країн з різним рівнем економічного розвитку. Відповідно до аналізу звітів Державної казначейської служби України цей податок займає ключове місце серед непрямих податкових надходжень і займає суттєве місце в доходах Державного бюджету [7].

Все це визначає критично важливе значення ПДВ у податковій системі України. На сучасному етапі розвитку країни актуальним досі залишається питання щодо збільшення фіскальної ефективності податку на додану вартість.

Проблематика підвищення результативності державної податкової політики в сфері адміністрування податку на додану вартість є актуальною для сучасної української наукової думки. В той час більшість праць розглядає збільшення фіскальної ефективності податку на додану вартість лише як самостійного податку, а не як складової ланки системи непрямого оподаткування в цілому.

Адміністрування податку на додану вартість потребує чітких шляхів удосконалення та наближення до норм податкового законодавства ЄС для подолання проблеми тіньового обігу продукції та ухилення від сплати визначених законодавством фіскальних платежів.

Так, Піскова Ж.В зауважує, що «оцінювання - процес, що потребує постійного удосконалення через специфічність призначення: здатність отримувати об'єктивну інформацію, за допомогою якої простежується рівень розвитку об'єкта оцінювання, визначати напрямки покращення існуючого стану і вносити корективи, як у діяльність, так і без посередньо в саму систему оцінювання щодо критеріїв та показників» [6].

Саме тому доцільним є визначення фіскальної ефективності податку на додану вартість з урахуванням структури оподаткування, оцінки впливу інструментів податкового регулювання на рівень тіньової економіки.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні економічної сутності поняття податку на додану та теоретично-доктринальних підходів щодо визначення основних індикаторів його фіскальної ефективності податку, аналізі кількісної оцінки фіскальної ефективності через розрахунок відповідних індикаторів та обґрунтування шляхів удосконалення податкового адміністрування податку на додану вартість.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Актуальне податкове законодавство визначає податок на додану вартість (надалі – ПДВ) як непрямий податок, який нараховується та сплачується з постачання (продажу) товарів (у тому числі операції з безоплатної передачі та з передачі права власності на об'єкти застави позичальнику (кредитору) на товари, що передаються на умовах товарного кредиту, а також з передачі об'єкта фінансового лізингу в користування лізингоотримувачу / орендарю) послуг, робіт, а також ввезення товарів на митну територію України [1, ст.14].

Щодо терміну «фіскальна ефективність», то сучасна українська наукова думка наводить багато визначень. На нашу думку, найточніше визначення надав у своїй праці В.Горин. Він вважає, що фіскальна ефективність полягає у спроможності податку забезпечувати наповнення бюджетів різних рівнів [3].

Також автор зазначає, що характеристиками вимірювання показника виступають абсолютні обсяги та питома вага надходжень податку в доходах бюджету і ВВП, рівень ефективної ставки податку, його продуктивності та інші [3].

На основі аналізу наукових праць вчених Серебрянського Д.М. [9], Дахнової О.Є [4], Горина В. [3], та Кінна М. [12] ми можемо провести систематизацію основних індикаторів, за допомогою яких розраховується рівень фіскальної ефективності ПДВ і звести їх у дві групи:

- показники (індикатори) фіскальної ефективності ПДВ;

- показники (індикатори) фіскальної значимості ПДВ.

До першої групи індикаторів фіскальної ефективності ПДВ можемо віднести наступні показники: коефіцієнт ефективності ПДВ у валовому внутрішньому продукті (надалі – ВВП), ефективна ставка оподаткування ПДВ (або С-*efficiency*) та продуктивність ПДВ.

Так, коефіцієнт відношення ефективності податку у ВВП визначається як частка надходження ПДВ у ВВП, поділена на стандартну ставку і використовується як сумарний індикатор ефективності. Для його розрахунку використовують наступну формулу:

$$K_{\text{ве}} = \frac{\text{ПН}_{\text{ПДВ}}}{\text{ВВП}} * \frac{100\%}{\text{СП}_{\text{ПДВ}}} \quad (1)$$

де:  $K_{\text{ве}}$  – коефіцієнт відношення ефективності;

$\text{ПН}_{\text{ПДВ}}$  – податок на додану вартість;

$\text{ВВП}$  – валовий внутрішній продукт;

$\text{СП}_{\text{ПДВ}}$  – загальна ставка податку на додану вартість

Коефіцієнт ефективності ПДВ у ВВП показує, скільки надходжень податку у відсотках до ВВП припадає на 1% номінальної ставки. Цей коефіцієнт використовується як діагностичний інструмент для оцінки рівня віддачі національної економіки і є адекватним тільки за наявності однієї ставки податку.

Варто відмітити, що виходячи із положень чинного податкового законодавства в Україні діють три ставки ПДВ у розмірі 0%, 7% та 20%, що призводить до виникнення похибки щодо точності показника, що розраховується. Для коректності дослідження ми будемо розраховувати подальші показники беручи за основу загальну ставку ПДВ у розмірі 20%.

Наступним показником виступає ефективна ставка ПДВ. Даний показник висвітлює відносну ефективність адміністрування ПДВ, а саме: чим ближче значення показника до нормативної ставки ПДВ, тим ефективнішим є процес його

адміністрування та рівномірність застосування ставки податку до бази оподаткування [10].

Класичний підхід щодо визначення ефективної ставки ПДВ передбачає визначення співвідношення фактично сплаченого ПДВ і категорій споживання, з яких він сплачується:

- кінцевих споживчих витрат домогосподарств;
- кінцевих споживчих витрат некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства;
- кінцевих споживчих витрат уряду, що представляють показник видатків зведеного бюджету за мінусом оплати праці працівників бюджетних установ, виплат процентів (доходу) за зобов'язаннями, субсидій і поточних трансфертних виплат [10].

В формульному вигляді показник має наступний вигляд:

$$ЕФС_{ПДВ} = \frac{ПН_{ПДВ}}{V_{дг} + V_{но} + V_{у}} * 100\% \quad (2)$$

де: ЕФС<sub>ПДВ</sub> – ефективна ставка ПДВ;  
 ПН<sub>ПДВ</sub> – фактичні надходження ПДВ;

V<sub>дг</sub> – кінцеві споживчі витрати домогосподарств;

V<sub>но</sub> – кінцеві споживчі витрати некомерційних організацій;

V<sub>у</sub> – кінцеві споживчі витрати уряду.

Останнім показником виступає продуктивність ПДВ, який полягає у відношенні ефективної ставки ПДВ до нормативної ставки ПДВ і відображає рівень оподаткування податкової бази.

Даний показник можна записати наступним чином:

$$ПР_{ПДВ} = \frac{ЕФС_{ПДВ}}{СП_{ПДВ}} * 100\% \quad (3)$$

де: ПР<sub>ПДВ</sub> – продуктивність ПДВ;

ЕФС<sub>ПДВ</sub> – ефективна ставка ПДВ;

СП<sub>ПДВ</sub> – загальна ставка податку на додану вартість.

Для розрахунків показників фіскальної ефективності податку на додану вартість скористаємось звітами Державної казначейської служби щодо виконання дохідної частини Державного бюджету України та даних Державної служби статистики щодо рівнів валового внутрішнього продукту та занесемо їх у таблицю 1.

Таблиця 1

**Індикатори фіскальної ефективності ПДВ за 2014-2018 рр.**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
Податок на додану вартість, млрд. грн.	138,3	178,3	235,4	313,9	374,4
Валовий внутрішній продукт, млрд. грн.	1586,9	1988,5	2385,4	2982,9	3558,7
Кінцеві споживчі витрати домогосподарств, млрд. грн.	1120,8	1723,6	1569,7	2618,1	3196,7
Кінцеві споживчі витрати некомерційних організацій, млрд. грн.	12,87	15,78	18,89	23,86	26,83
Кінцеві споживчі витрати уряду, млрд. грн.	270,9	378,6	491,1	616,6	738,9
Коефіцієнт ефективності ПДВ у ВВП	0,43	0,44	0,49	0,5261	0,5260
Ефективна ставка ПДВ, %	9,8	8,4	11,3	9,6	9,4
Продуктивність ПДВ, %	49,23	42,091	56,59	48,16	47,24

*Джерело: розраховано автором на основі даних [3], [7]*

Коефіцієнт відношення ефективності податку на додану вартість у ВВП у досліджуваному періоді показав приріст у розмірі 0,9 пунктів за період 2014-2018 рр.

Розрахунки коефіцієнту ефективності ПДВ у ВВП протягом 2014-2016 років демонструють стійку тенденцію до зростання та вказують на підвищення

ефективності податку в ці роки. В той же час показник не змінився за період 2017-2018 року. В середньому фіскальна ефективність ПДВ за аналізований період склала 48,5%. Це фактично доводить, що сумарний індикатор ефективності ПДВ має досить значний для національної економіки рівень.

Аналізуючи отримані дані, ми дійшли до висновку, що ПДВ в Україні за досліджуваний період жодного разу не досяг нормативного значення у 20%. Лише у 2016 році ПДВ показав ефективну ставку у 11,3% та продуктивність ПДВ більш ніж 50%, в той час коли всі періоди до та після 2016 року показують тенденцію до зниження.

Зростання у 2016 році викликано, перш за все, зниженням темпу росту ВВП у досліджуваний період при стабільному рості сплаченого ПДВ до Державного бюджету. В той же час, як вже було зазначено вище, чим ближче індикатор ефективної ставки наближається до нормативної ставки ПДВ, тим ефективнішим є процес адміністрування і застосування ставки податку до бази оподаткування є рівномірнішим.

Індикатор продуктивності ПДВ протягом досліджуваного періоду має хвилеподібну динаміку. Так, у 2014 році він становив 49,23% і досягнувши максимуму у 2016 році на рівні 56,59% він знизився у 2018 році до 47,24%. Це свідчить про зниження рівня оподаткування податкової бази, і, як наслідок зниження загальної фіскальної ефективності ПДВ.

Другою, не менш важливою групою, є показники (індикатори) фіскальної значимості ПДВ, яка складається з :

- фіскальної значимості ПДВ у ВВП;
- фіскальної значимості ПДВ у Державному бюджеті.

Для розрахунку першого показника використаємо наступну формулу:

$$\Phi Z_{\text{ВВП}} = \frac{\text{ПН}_{\text{ПДВ}}}{\text{ВВП}} * 100\% \quad (4)$$

де:  $\Phi Z_{\text{ВВП}}$  – фіскальна значимість ПДВ у ВВП;

$\text{ПН}_{\text{ПДВ}}$  – фактичні надходження ПДВ;

ВВП – валовий внутрішній продукт.

Даний показник характеризує перерозподіл ВВП через бюджет держави. Цей показник є дуже важливим для індикації стану перерозподілу ПДВ, так як він є одним з чотирьох основних бюджетоутворюючих податків поряд з

податком на прибуток підприємств, податком на доходи фізичних осіб та акцизним податком. Фактично цей показник ілюструє, скільки надходжень податку у відсотках до ВВП припадає на 1% номінальної ставки.

Останнім показником виступає індикатор фіскальної значимості ПДВ у Державному бюджеті. Даний індикатор характеризує фіскальну ефективність податкового управління в системі реалізованих податкових рішень та відображає питому вагу податкових надходжень в доходах бюджету.

Для розрахунку використовують формулу подібну до формули попереднього індикатора, а саме:

$$\Phi Z_{\text{дб}} = \frac{\text{ПН}_{\text{ПДВ}}}{\text{ДБ}} * 100\% \quad (5)$$

де:  $\Phi Z_{\text{дб}}$  – фіскальна значимість ПДВ у Державному бюджеті;

$\text{ПН}_{\text{ПДВ}}$  – фактичні надходження ПДВ за досліджуваний період (рік);

ДБ – доходи державного бюджету за досліджуваний період (рік).

На основі звітів Державної казначейської служби щодо виконання дохідної частини Державного бюджету України та даними Державної служби статистики щодо значення ВВП в період 2014-2018 років, розрахуємо вищезазначені показники та занесемо їх у таблицю 2.

Проведений аналіз розрахований показників засвідчив наступні тренди. Так, в період з 2014 по 2018 рік показники частки фіскальної значимості ПДВ у ВВП та у державному бюджету зросли на 1,8 та 1,61 пункти відповідно. Питома вага ПДВ у доходах державного бюджету при середньому значенні 38,03 % коливалась від 38,73% до 40,34%. Розраховані дані також засвідчили, що ПДВ займає вагоме місце у джерелах формування надходжень бюджету України. Так, питома вага ПДВ у ВВП України також демонструє коливання від 8,72% до 10,52% при середньому значенні 9,72%.

**Індикатори фіскальної значимості ПДВ за 2014-2018 рр.**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
Податок на додану вартість, млрд. грн.	138,3	178,3	235,4	313,9	374,4
Валовий внутрішній продукт, млрд. грн.	1586,9	1988,5	2385,4	2982,9	3558,7
Доходи державного бюджету, млрд. грн.	357,1	534,7	616,3	793,4	928,1
Питома вага ПДВ у ВВП, %	8,72	8,97	9,87	10,52	10,52
Питома вага ПДВ у бюджеті, %	38,73	33,35	38,20	39,56	40,34

*Джерело: розраховано автором на основі даних [3], [7]*

Виходячи з цього, ми доходимо висновку, що хоча ПДВ і має певний вплив на перерозподіл ВВП через бюджет держави, залежність між надходженнями цього податку до бюджету та зміною величини ВВП майже відсутня.

На нашу думку, збільшення фіскальної ефективності ПДВ можливе за подальше вдосконалення діючої системи адміністрування, ліквідації схем оптимізації сплати, а також реформуванням механізму відшкодування ПДВ.

**Висновки.** Провівши дослідження фіскальної ефективності податку на додану вартість, ми дійшли до наступних висновків. Аналіз фіскальної значимості податку показав, що через сплату ПДВ Державний бюджет України отримує значну частку доходів, однак, на нашу думку, вона є значно меншою від тієї, що може бути в потенціалі.

Проведені розрахунки щодо оцінки фіскальної значимості ПДВ у структурі ВВП України, засвідчили істотний вплив податку на перерозподіл ВВП через механізм державного бюджету. В той же час оцінка показників динаміки індикаторів фіскальної значимості та ефективності ПДВ показала їх хвилеподібну динаміку, що є наслідком недостатньої стабільності податкового механізму.

Розглядаючи збільшення фіскальної ефективності в контексті оптимізації всієї системи непрямого оподаткування варто відмітити той факт, що протягом аналізованого періоду 2014-2018 років ефективна ставка ПДВ жодного разу не досягала нормативного значення.

Тому виникає необхідність перегляду діючої системи адміністрування та сплати

ПДВ, проведення аналізу експертами-економістами та науковцями впливу на фіскальну ефективність введення диференційованих ставок ПДВ або зниження існуючої ставки.

На нашу думку, не менш важливими чинниками, що негативно впливають на загальний стан фіскальної ефективності ПДВ, є недосконалість чинної системи адміністрування ПДВ, наявність прогалин в законодавстві, які дозволяють суб'єктам підприємництва легально використовувати схеми оптимізації при справлянні цього податку та проблеми бюджетного відшкодування ПДВ.

Виходячи з наведеної проблематики актуальним напрямком є комплексне вдосконалення системи адміністрування ПДВ, яке буде, полягати перш за все, у створенні сучасних методів контролю та відшкодування ПДВ.

В той же час варто відмітити і введення в дію системи електронного адміністрування ПДВ, що в цілому спростило контроль фіскальних органів за розрахунками з ПДВ і може підвищити фіскальну ефективність у рази, але на нашу думку говорити про ефективність таких змін ще зарано, так як вони розраховані, насамперед, на довгостроковий період.

**Література:**

1. Податковий Кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI, редакція від 04.02.2020 р. № 490-IX. Відомості Верховної Ради України. 2010. №13-17. Ст. 112. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

2. Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах) 2014-2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vp\\_kv/vvp\\_kv\\_u/arh\\_vvp\\_kv.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vp_kv/vvp_kv_u/arh_vvp_kv.html).

3. Горин В. Проблеми підвищення фіскальної ефективності податку на додану вартість. *Галицький економічний вісник*. 2013. С. 118-125.
4. Дахнова О. Є., Білик М. Ю. Оцінка індикаторів фіскальної ефективності ПДВ в Україні. *Молодий вчений*. 2017. С. 431-435.
5. Оксенюк О. І. Фіскальна ефективність податку на додану вартість в економіці України: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.08. Львів. 2016. 20 с.
6. Піскова Ж. В. Формування системи показників фіскальної ефективності податків: теорія і практика. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. С. 174-180.
7. Річні звіти Державної Казначейської Служби про виконання державного бюджету за 2014-2018 роки. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu>.
8. Румик І. І. Напрями реформування системи оподаткування. *Економіка України: шляхи виходу із кризи: збірник матеріалів Міжвузівської студентської економічної конференції, 11 грудня 2015 року, Київ* : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2015. С. 161-163.
9. Сребрянський Д. М., Вдовиченко А. М., Зубрицький А. І. Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності адміністрування ПДВ Державною фіскальною службою України : рекомендації. Ірпінь: НДІ фінансового права, 2015. 31 с.
10. Слатвінська М. О. Аналіз фіскальної ефективності та регулюючої ролі податку на додану вартість. *Приаозвський економічний вісник*. 2018. С. 148-155.
11. Федун Л. М., Сторожук О. В. Фіскальна ефективність податку на додану вартість в Україні. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2016. С. 206-223.
12. Keen M. *The Anatomy of the VAT*. IMF – Fiscal Affairs Department. May 2013. WP/13/111. P. 27.
6. Piskova, Zh. V. (2016), “Formation of a system of indicators of fiscal efficiency of taxes: theory and practice”, *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu*, pp. 174-180.
7. Annual reports of the State Treasury Service on the implementation of the state budget for 2014-2018 (2020), retrieved from: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu>.
8. Rumyk, I. I. (2015), “Directions for reforming the tax system”, *Ekonomika Ukrainy: shliakhy vykhodu iz kryzy* [Ukraine's economy: ways out of the crisis], zbirnyk materialiv Mizhvuzivskoi studentskoi ekonomichnoi konferentsii [collection of materials of the interuniversity student economic conference], Kyiv, Ukraine, pp. 161-163.
9. Serebrianskyi, D. M. Vdovychenko, A. M. and Zubrytskyi, A. I. (2015), *Metodychni rekomendatsii shchodo otsinky efektyvnosti administruvannia PDV Derzhavnoiu fiskalnoiu sluzhboiu Ukrainy* [Methodical recommendations for assessing the effectiveness of VAT administration by the State Fiscal Service of Ukraine], NDI finansovoho prava, Irpen, Ukraine, 31 p.
10. Slatvinska, M. O. (2018), “Analysis of fiscal efficiency and regulatory role of value added tax”, *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, pp. 148-155.
11. Fedun, L. M. and Storozhuk, O. V. (2016), “Fiscal efficiency of value added tax in Ukraine”, *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, pp. 206-223.
12. Keen, M. (2013), *The Anatomy of the VAT*. IMF – Fiscal Affairs Department. WP/13/111. P. 27.

#### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine “Tax Code of Ukraine”, retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Gross domestic product (at actual prices) 2014-2018 (2020), retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp\\_kv/vvp\\_kv\\_u/arh\\_vvp\\_kv.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp_kv/vvp_kv_u/arh_vvp_kv.html).
3. Horyn, V. (2013), “Problems of increasing the fiscal efficiency of value added tax”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, pp. 118-125.
4. Dakhnova, O. Ye. and Bilyk, M. Iu. (2017), “Assessment of VAT fiscal efficiency indicators in Ukraine”, *Molodyi vchenyi*, pp. 431-435.
5. Okseniuk, O. I. (2016), “Fiscal efficiency of value added tax in the economy of Ukraine”, PhD Thesis, Economy, Lviv, Ukraine, 20 p.

*Стаття надійшла до редакції 03.02.2020 р.*



## ***Розділ 5. Публічне управління та адміністрування***

**УДК 364.46:691.001.5**

**DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-73-84**

### **НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

***Кононова О.Є.***

*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та маркетингу, здобувач кафедри менеджменту, управління проектами і логістики, ДВНЗ “Придніпровська державна академія будівництва та архітектури”, м. Дніпро, вул. Чернишевського, 24-а, 1930, Україна, тел.: (056)-745-23-72, e-mail.: oleksandrakononova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7215-8574>*

### **THE ASPECTS OF STATE SUPPORT FOR DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY**

***Kononova O.***

*PhD (Economics), associate professor, associate professor of finance, accounting and marketing department, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, Dnipro, st. Chernyshevskoho, 24-a, 1930, Ukraine, tel.: (056)-745-23-72, e-mail.: oleksandrakononova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7215-8574>*

**Анотація.** Система державної підтримки проектів будівництва повинна забезпечувати органічний зв'язок економічних, екологічних інтересів учасників на всіх стадіях їх створення, реалізації та впровадження, починаючи від проектування, фінансування, кредитування, продажу та здавання об'єктів. Державна підтримка передбачає застосування цільових заходів сприяння ефективності стратегій розвитку суб'єктів галузі, вирішення певних проблем, виявлених відповідно до сучасних реалій функціонування зазначеної сфери та досліджуваних підприємницьких структур. Розвиток форм державної підтримки проектів будівництва сприяє росту рівня конкурентоспроможності функціонування суб'єктів будівельної галузі, що впливає на формування перспективи загального росту економіки держави. Метою статті є визначення основних напрямків державної підтримки стратегій розвитку будівельної галузі України, сформульованих на підставі оцінки проблем функціонування та потреб забезпечення певних стратегічних аспектів, встановлених за результатами дослідження. Для досягнення зазначеної мети дослідження будуть використані: метод системного підходу, який дозволить систематизувати основні напрямки відповідно до виокремлених вище проблем нормативно-правового регулювання та потреб впровадження стратегій розвитку; метод вивчення документів (соціологічний метод), який застосовується для встановлення проблем нормативно-правового регулювання зазначеної проблематики; метод прогнозування, за допомогою якого визначаються варіанти (можливості) удосконалення стратегічного розвитку суб'єктів будівельної галузі України, які можуть бути забезпечені за результатами впровадження пропозицій та напрямків оптимізації тощо. Важливим напрямком державної підтримки реалізації успішного стратегічного управління в будівельній галузі виступає вирішення проблем нормативно-правового-забезпечення зазначеної сфери. В процесі дослідження, присвяченого даній проблематиці виокремлено основні проблеми нормативно-правового забезпечення в розрізі вказаного питання. Спробуємо сформулювати та обґрунтувати основні напрямки вирішення проблем та недоліків державного регулювання у вказаній сфері.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, підтримка, державна підтримка, нормативно-правове забезпечення, будівельна галузь, Україна.

Формул.: 0, рис.: 0, табл.: 5, бібл.: 5

**Annotation.** The state support system for construction projects must ensure that the economic, environmental interests of participants are organically linked at all stages of their creation and implementation, from the design, financing, crediting, sale and delivery of facilities. State support involves the implementation of targeted measures to promote the effectiveness of strategies for the industry subject's development, to solve certain problems identified in accordance with the current realities of the sector functioning and the studied business structures. The development of state support forms for construction projects contributes to the increase in the level of competitiveness of the construction industry subjects, which influences the formation of prospects for the overall growth of the state's

*economy. The article identifies the main directions of state support for the development strategies of the construction industry of Ukraine, formulated on the basis of an assessment of the functioning problems and the need to provide certain strategic aspects established by the results of the study. In order to achieve this goal, the following will be used: a systematic approach that will help to systematize the main directions in accordance with the above-mentioned problems of regulatory regulation and the needs of implementing development strategies; the method of studying documents (sociological method), which is used to identify problems of regulatory regulation of these problems; forecasting method, which identifies options (opportunities) for improving the strategic development of the Ukrainian construction industry entities that can be secured by the results of implementing proposals and directing optimization as well. An important area of state support for the implementation of successful strategic management in the construction industry is the solution of the problems of regulatory and legal support of this area. In the course of the research devoted to these issues, the main problems of regulatory support were identified in the context of the mentioned issue. This article attempts to formulate and justify the main directions of solving problems and shortcomings of state regulation in the specified field.*

**Key words:** strategy, development, support, state support, legal support, construction industry, Ukraine.  
*Formulas:* 0; *fig.:* 0; *tabl.:* 5, *bibl.:* 5

**Постановка проблеми.** Державна підтримка передбачає застосування цільових заходів сприяння ефективності стратегій розвитку суб'єктів галузі, вирішення певних проблем, виявлених відповідно до сучасних реалій функціонування зазначеної сфері та досліджуваних підприємницьких структур. Розвиток форм державної підтримки проектів будівництва сприяє росту рівня конкурентоспроможності функціонування суб'єктів будівельної галузі, що впливає на формування перспективи загального росту економіки держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями стратегічного управління загалом займалися чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема В.І. Анін, А.М. Асаул, В.Я. Проценко, Н.М. Цепенюк, Б.П. Федішин. Проблемам стратегічного розвитку будівельного комплексу приділено увагу в роботах таких вчених, як, зокрема, Н.І. Верхоглядова, Н.І. Демчук, В.І.Кандєєва, П.П. Микитюк, А.М.Стельмашук, В.В. Шкроміда.

Водночас чимало питань, пов'язаних з управлінням будівельною галуззю у системі стратегічного розвитку держави, залишаються недостатньо розглянутими.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення основних напрямків державної підтримки стратегій розвитку будівельної галузі України, сформульованих на підставі оцінки проблем функціонування та потреб забезпечення певних стратегічних

аспектів, встановлених за результатами дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для усунення проблеми невідповідності граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт в межах існуючих житлових територій більшості категорій, наведених в у визначенні Мінрегіону [1] та МОЗу [2], для нівелювання корупційних, інвестиційних ризиків в будівельній галузі України пропонується внести зміни в положення нормативно-правових актів. А саме, зважаючи на об'єктивність підходу МОЗ [2] щодо класифікації та оцінки впливу на види територій, пропонується прийняти у якості граничних норм та, які визначені цієї інституцією стосовно аналогічних видів територій, на які здійснюються акустичні впливи від здійснення будівельних робіт в рамках підходу Мінрегіону [1].

Стосовно тих територій, які існують в рамках існуючої інфраструктури та на які не вказано в положеннях за вказаним напрямком МОЗ [2], пропонується прийняти норми, встановлені Мінрегіоном [1].

Відповідно, граничні норми акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій, передбачені оптимізаційними рекомендаціями до вимог Державних будівельних норм ДБН В.1.1-31:2013, затверджених Мінрегіоном в ДБН в 2013 р., Наказом Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р. можуть мати наступний зміст (табл. 1).

Таблиця 1

**Граничні норми акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій, передбачені оптимізаційними рекомендаціями до вимог Державних будівельних норм ДБН В.1.1-31:2013, затверджених Мінрегіоном в ДБН в 2013 р., Наказом Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р.**

№ п/п	Види територій, на які здійснюються акустичні впливи від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи)	Граничні норми акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи), визначені нормативними вимогами, дБА	
		Встановлені в денний час доби	Встановлені в нічний час доби
1	Граничні норми акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій (територій житлових забудов)		
1.1	В межах територій житлових приміщень інших спеціалізованих категорій: пансіонати; будинки відпочинку; будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку	60 дБА	50 дБА
1.2	В межах територій житлових приміщень інших спеціалізованих категорій: спальні приміщення в закладах: шкіл-інтернатів; дитячих дошкільних закладів	60 дБА	50 дБА
1.3	В межах територій житлових приміщень квартир населення	60 дБА	50 дБА
1.4	В межах територій житлових кімнат, розміщених в гуртожитках	60 дБА	50 дБА
1.5	В межах житлового номерного фонду готелів	60 дБА	50 дБА
1.5.1	категорії 4, 5-ї зірок	60 дБА	50 дБА
1.5.2	категорії 4, 5-ї зірок	60 дБА	50 дБА
1.5.3	категорії готелів нижче 3-х зірок	60 дБА	50 дБА
2	В межах територій, що прилягають до будинків житлового фонду, які мають підвищений рівень комфортності, котеджних будинків	50 дБА	40 дБА
3	В межах територій, які напряму прилягають до будинків житлового фонду, будівель інших спеціалізованих категорій (амбулаторії, поліклініки, пансіонати, будинки відпочинку, дитячі дошкільні заклади, будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку, школи, інші навчальні заклади, музеї, храми, бібліотеки)	55 дБА	45 дБА
4	В межах територій майданчиків відпочинку на територіях груп будинків житлового фонду (комплексів), житлових мікрорайонів, котеджних будинків, будівель інших спеціалізованих категорій (дитячі дошкільні заклади, будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку, школи, інші навчальні заклади різних форм власності)	45 дБА	45 дБА
5	В межах інших будівель та приміщень інших спеціалізованих категорій	від 35 до 55 дБА	від 35 до 55 дБА

*Джерело: складено автором*

Представлені вимоги граничних норм в положеннях авторської пропозиції передбачають наступні зміни:

1) По-перше, зміну граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій згідно положень оптимізаційних змін до вимог Державних будівельних норм ДБН В.1.1-31:2013, затверджених Мінрегіоном в ДБН в 2013 р. за всіма видами територій житлових забудов. Зокрема, дані вимог запропоновано привести до норм за цим видом територій, визначених положеннями Наказу Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р. [2]. Згідно із представленими змінами нормативно-правого регулювання передбачено:

- збільшення даних норм від 35-40 дБА в денний час доби до 60 дБА, від 30 дБА в нічний час доби до 50дБА (табл. 2).

2) По-друге, зміну граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій згідно положень оптимізаційних змін до вимог Державних будівельних норм ДБН В.1.1-31:2013, затверджених Мінрегіоном в ДБН в 2013 р. за всіма видами територій, які прилягають до певних видів будівель. А саме, дані вимог запропоновано привести до норм за цим видом територій, визначених положеннями Наказу Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р. [2]. Відповідно до представлених змін нормативно-правого регулювання передбачено:

- скорочення даних норм від 55 дБА в денний час доби до 50 дБА, від 45 дБА в нічний час доби до 50дБА щодо територій, що прилягають до будинків житлового фонду, які мають підвищений рівень комфортності, котеджних будинків (табл. 2).

В табл. 2 представлено основні зміни до положень Граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах

існуючих житлових територій згідно положень оптимізаційних рекомендацій до вимог Державних будівельних норм ДБН В.1.1-31:2013, затверджених Мінрегіоном в ДБН в 2013 р.

3) По-третє, зміни до положень Граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій згідно положень оптимізаційних рекомендацій до вимог Наказу Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р., які передбачають:

- доповнення вимог граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій (територій житлових забудов) нормами щодо всіх видів територій житлових забудов (табл. 3).

Вказані норми відповідають тим, які визначені в положеннях Державних будівельних норм ДБН В.1.1-31:2013, затверджених Мінрегіоном в ДБН в 2013 р. При цьому, їх значення відповідає значенню, встановленому Наказом Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р. щодо територій житлових забудов.

4) По-четверте, зміни до положень Граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій згідно положень оптимізаційних рекомендацій до вимог Наказу Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р., які передбачають:

- доповнення вимог граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) нормами щодо інших будівель та приміщень інших спеціалізованих категорій. Значення за цими територіями встановлені ті, які відповідають нормам, вказаним в положеннях Державних будівельних норм ДБН В.1.1-31:2013, затверджених Мінрегіоном в ДБН в 2013 р. (табл. 3).

Таблиця 2

**Основні зміни до положень Граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій згідно положень оптимізаційних рекомендацій до вимог Державних будівельних норм ДБН В.1.1-31:2013, затверджених Мінрегіоном в ДБН в 2013 р.**

№ п/п	Види територій, на які здійснюються акустичні впливи від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи)	До оптимізаційних змін, дБА		Згідно оптимізаційних пропозицій, дБА		Зміни, +/-, дБА	
1	Граничні норми акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій (територій житлових забудов)						
1.1	В межах територій житлових приміщень інших спеціалізованих категорій: пансіонати; будинки відпочинку; будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку	40 дБА	30 дБА	60 дБА	50 дБА	+20 дБА	+20 дБА
1.2	В межах територій житлових приміщень інших спеціалізованих категорій: спальні приміщення в закладах: шкіл-інтернатів; дитячих дошкільних закладів	40 дБА	30 дБА	60 дБА	50 дБА	+20 дБА	+20 дБА
1.3	В межах територій житлових приміщень квартир населення	40 дБА	30 дБА	60 дБА	50 дБА	+20 дБА	+20 дБА
1.4	В межах територій житлових кімнат, розміщених в гуртожитках	40 дБА	30 дБА	60 дБА	50 дБА	+20 дБА	+20 дБА
1.5	В межах житлового номерного фонду готелів	35 дБА	30 дБА	60 дБА	50 дБА	+25 дБА	+20 дБА
1.5.1	категорії 4, 5-ї зірок	40 дБА	30 дБА	60 дБА	50 дБА	+20 дБА	+20 дБА
1.5.2	категорії 4, 5-ї зірок	45 дБА	35 дБА	60 дБА	50 дБА	+15 дБА	+15 дБА
1.5.3	категорії готелів нижче 3-х зірок	55 дБА	45 дБА	60 дБА	50 дБА	+5 дБА	+5 дБА
2	В межах територій, що прилягають до будинків житлового фонду, які мають підвищений рівень комфортності, котеджних будинків	55 дБА	45 дБА	50 дБА	40 дБА	+5 дБА	+5 дБА
3	В межах територій, які напряму прилягають до будинків житлового фонду, будівель інших спеціалізованих категорій (амбулаторії, поліклініки, пансіонати, будинки відпочинку, дитячі дошкільні заклади, будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку, школи, інші навчальні заклади, музеї, храми, бібліотеки)	55 дБА	55 дБА	55 дБА	45 дБА	-	-
4	В межах територій майданчиків відпочинку на територіях груп будинків житлового фонду (комплексів), житлових мікрорайонів, котеджних будинків, будівель інших спеціалізованих категорій (дитячі дошкільні заклади, будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку, школи, інші навчальні заклади різних форм власності)	45 дБА	45 дБА	45 дБА	45 дБА	-	-
5	В межах інших будівель та приміщень інших спеціалізованих категорій	від 35 до 55 дБА	від 35 до 55 дБА	від 35 до 55 дБА	від 35 до 55 дБА	-	-

Джерело: складено автором

**Основні зміни до положень Граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій згідно положень оптимізаційних рекомендацій до вимог Наказу Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р.**

№ п/п	Види територій, на які здійснюються акустичні впливи від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи)	До оптимізаційних змін, дБА		Згідно оптимізаційних пропозицій, дБА		Зміни, +/-, дБА	
1	Граничні норми акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій						
1.1	В межах територій житлових приміщень інших спеціалізованих категорій: пансіонати; будинки відпочинку; будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку	60 дБА	50 дБА	60 дБА	50 дБА	-	-
1.2	В межах територій житлових приміщень інших спеціалізованих категорій: спальні приміщення в закладах: шкіл-інтернатів; дитячих дошкільних закладів	-	-	60 дБА	50 дБА	+60 дБА	+50 дБА
1.3	В межах територій житлових приміщень квартир населення	-	-	60 дБА	50 дБА	+60 дБА	+50 дБА
1.4	В межах територій житлових кімнат, розміщених в гуртожитках	-	-	60 дБА	50 дБА	+60 дБА	+50 дБА
1.5	В межах житлового номерного фонду готелів	-	-	60 дБА	50 дБА	+60 дБА	+50 дБА
1.5.1	категорії 4, 5-ї зірок	-	-	60 дБА	50 дБА	+60 дБА	+50 дБА
1.5.2	категорії 4, 5-ї зірок	-	-	60 дБА	50 дБА	+60 дБА	+50 дБА
1.5.3	категорії готелів нижче 3-х зірок	-	-	60 дБА	50 дБА	+60 дБА	+50 дБА
2	В межах територій, що прилягають до будинків житлового фонду, які мають підвищений рівень комфортності, котеджних будинків	50 дБА	40 дБА	50 дБА	40 дБА	-	-
3	В межах територій, які напряму прилягають до будинків житлового фонду, будівель інших спеціалізованих категорій (амбулаторії, поліклініки, пансіонати, будинки відпочинку, дитячі дошкільні заклади, будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку, школи, інші навчальні заклади, музеї, храми, бібліотеки)	55 дБА	45 дБА	55 дБА	45 дБА	-	-
4	В межах територій майданчиків відпочинку на територіях груп будинків житлового фонду (комплексів), житлових мікрорайонів, котеджних будинків, будівель інших спеціалізованих категорій (дитячі дошкільні заклади, будинки-інтернати для інвалідів, людей похилого віку, школи, інші навчальні заклади різних форм власності)	45 дБА	45 дБА	45 дБА	45 дБА	-	-
5	В межах інших будівель та приміщень інших спеціалізованих категорій	-	-	від 35 до 55 дБА	від 35 до 55 дБА	+35-55 дБА	+35-55 дБА

Джерело: складено автором

В табл. 3 наведено основні зміни до положень Граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій згідно положень оптимізаційних рекомендацій до вимог Наказу Міністерства охорони здоров'я України № 463 від 22.02.2019 р.

У разі приведення положень нормативно-правової бази України за вказаним напрямком, на наш погляд, будуть усунуті проблеми, які виникають на стадії оцінки впливу будівельного проекту на довкілля, коли можуть передбачати використання різних підходів аналізу рівня акустичного впливу стосовно певних територій.

Зазначений оптимізаційний захід дасть змогу усунути корупційну, інвестиційну складову ризиків при реалізації проектів.

Відповідно, може бути забезпечено підвищення прозорості ринку будівництва в Україні, суб'єкти будівельної галузі держави, інвестори та їх гаранті, покупці (інвестори) матимуть можливість отримати більший рівень гарантування відсутності непрогнозованих проблем при оцінці впливу проекту на довкілля.

Оскільки оцінка впливу на довкілля стосується великих проектів (крупні житлові, житлово-розважальні, торговельні комплекси), вказана оптимізація більшою мірою стосується покращення на позитивний стратегічний розвиток великих підприємницьких структур будівельної галузі України.

Актуальним напрямком державної підтримки реалізації ефективного стратегічного управління в будівельній галузі може бути вирішення проблем забезпечення певних потреб та ініціатив з боку держави стосовно впровадження розроблених інноваційно орієнтованих стратегій розвитку суб'єктів досліджуваної сфери.

Необхідно визначити та обґрунтувати напрямки вирішення проблем адаптації

стратегії створення та впровадження енергоефективних технологій та обладнання щодо самостійного контролю теплопостачання на рівні споживачів в Україні.

По-перше, є необхідність усунення проблеми нормативно-правового забезпечення щодо регулювання процедури відключення споживачів від послуг гарячого водопостачання, централізованого опалення в Україні. Нормативно-правове забезпечення відключення споживачів від послуг гарячого водопостачання, централізованого опалення в Україні складається з положень:

- Порядку відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води, затвердженого Наказом Мінрегіон № 169 [5];

- Закону України «Про житлово-комунальні послуги» від 01.05.2019 р. [3].

Для усунення зазначеної проблеми пропонується розробити додаток 4, 5 до Порядку відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води, затвердженого Наказом Мінрегіон № 169 [5].

При цьому посилання на вказану процедуру пропонується викласти в такій редакції та подати додатково в п. 1 розділ I «Загальні положення», а саме: «... Процедура відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води визначена в положеннях додатку 4, 5.».

В табл. 4 наведено процедуру відключення власників (співвласників) будівель, у тому числі житлових будинків від систем постачання гарячої води і централізованого опалення, визначену відповідно до положень Порядку відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води, затвердженого Наказом Мінрегіон № 169 [5].

**Процедура відключення власників (співвласників) будівель, у тому числі житлових будинків від систем постачання гарячої води і централізованого опалення, визначену відповідно до положень Порядку відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води, затвердженого Наказом Мінрегіон № 169**

№ п/п	Етап, елемент	Характеристика
1	Прийняття рішення щодо відключення даної категорії	Суб'єкт прийняття: орган місцевого самоврядування
2	Підстава щодо здійснення відключення даної категорії	Письмова заява особи (осіб), рішення Комісії, яка виступає у якості консультативно-дорадчого відповідного органу
3	Можливість оскарження рішення щодо відключення даної категорії	Передбачена можливість здійснення судових оскаржень рішень стосовно відключення даної категорії
4	Форма письмової заяви щодо відключення даної категорії	Добровільна. Необхідне визначення: причини відключення; інформації стосовно встановлень в зазначеній будівлі автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води і централізованого опалення. Додатково для будинків багатоквартирного типу: подання протоколу зборів власників (співвласників) щодо ухваленого рішення з визначеними уповноваженими особами
5	Процес розгляду заяви та документів з боку органу місцевого самоврядування та відповідної комісії	Розгляд на найближчому засіданні
6	Процес прийняття рішення щодо дозволу на відключення даної категорії з боку комісії	Викладення рішення у письмовій та усній формі. У разі погодження звернення надаються рекомендації щодо оптимального варіанту встановлень в зазначеній будівлі автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води і централізованого опалення
7	Строк передавання комісією прийнятого рішення до органу місцевого самоврядування та його копії заявнику	Впродовж 5 робочих днів з моменту прийняття такого рішення
8	Розробка з боку заявника (заявників) проекту відключення даної категорії, проекту автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води і централізованого опалення	Проекти повинні відповідати чинним нормам законодавства України
9	Вибір суб'єкта-виконавця, який буде забезпечувати відключення даної категорії	Коло суб'єктів: оператори зовнішніх інженерних мереж; виконавці відповідних комунальних послуг; залучені ліцензовані суб'єкти господарювання
10	Процес відключення даної категорії	Здійснює суб'єкт-виконавець за присутності представника суб'єкта, який надає відповідну комунальну послугу (орган ЖКХ, інші служби (міські органи теплоенерго тощо) згідно з відповідним рішенням органу місцевого самоврядування
11	Період здійснення відключення даної категорії	Міжопалювальні періоди, не пізніше 01.09 поточного року
12	Витрати на здійснення відключення даної категорії	Суб'єкт витрат: власники (співвласники) будівель, у тому числі житлових будинків
13	Умови попередження представників відповідних комунальних послуг (органів ЖКХ, інших служб (міських органів теплоенерго тощо)	За 15 календарних днів до виконання відключення даної категорії. У разі, якщо представники відповідних комунальних послуг (органів ЖКХ, інших служб (міських органів теплоенерго тощо) не прибудуть для здійснення відключення даної категорії, вказане не виступає підставою перенесення робіт
14	Складання акту про здійснення відключення даної категорії	2 примірники: власникам (співвласникам) будівель, у тому числі житлових будинків; суб'єкту-виконавцю, який буде забезпечувати відключення даної категорії
15	Повідомлення щодо перегляду умов або розірвання договору щодо надання комунальних послуг	З боку представників відповідних комунальних послуг (органів ЖКХ, інших служб (міських органів теплоенерго тощо) власникам (співвласникам) будівель

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [5]*



Вказаною процедурою визначено етапи, елементи, умови, суб'єктів, строки здійснення відключення даної категорії, а саме: суб'єкт прийняття рішення щодо відключення даної категорії; підставу щодо здійснення відключення даної категорії; можливість оскарження рішення щодо відключення даної категорії; форму письмової заяви щодо відключення даної категорії; характеристику процесу розгляду заяви та документів з боку органу місцевого самоврядування та відповідної комісії; характеристику процесу прийняття рішення щодо дозволу на відключення даної категорії з боку комісії; строк передавання комісією прийнятого рішення до органу місцевого самоврядування та його копії заявнику; умови розробки з боку заявника (заявників) проекту відключення даної категорії, проекту автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води і централізованого опалення; умови вибору суб'єкта-виконавця, який буде забезпечувати відключення даної категорії; характеристику процесу відключення даної категорії; період здійснення відключення даної категорії; суб'єкт витрат на здійснення відключення даної категорії; умови попередження представників відповідних комунальних послуг (органів ЖКХ, інших служб (міських органів теплоенерго тощо); порядок складання акту про здійснення відключення даної категорії; порядок повідомлення щодо перегляду умов або розірвання договору щодо надання комунальних послуг.

В табл. 5 представлено процедуру відключення власників нежитлових приміщень та квартир багатоквартирних будинків від систем постачання гарячої води і централізованого опалення, визначену відповідно до положень Порядку відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води, затвердженого Наказом Мінрегіон № 169 [5].

Зазначено процедурою визначено етапи, елементи, умови, суб'єктів, строки здійснення відключення даної категорії, а саме:

- умови набуття прав на відокремлення (відключення) даної категорії та автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води і централізованого опалення;
- джерело інформації стосовно переліку багатоквартирних будинків, в яких не менше 50% нежитлових приміщень, квартир відключено (відокремлено) від систем постачання гарячої води і централізованого опалення;
- суб'єкт прийняття рішення щодо відключення даної категорії; підставу щодо здійснення відключення даної категорії;
- форму письмової заяви щодо відключення даної категорії; характеристику процесу розгляду заяви та документів з боку органу місцевого самоврядування та відповідної комісії;
- характеристику процесу прийняття рішення щодо дозволу на відключення даної категорії з боку комісії; строк передавання комісією прийнятого рішення до органу місцевого самоврядування та витягу з Протоколу рішення заявнику;
- порядок розробки з боку заявника (заявників) проекту відключення даної категорії, проекту автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води і централізованого опалення;
- порядок вибору суб'єкта-виконавця, який буде забезпечувати відключення даної категорії; процес відключення даної категорії;
- порядок повідомлення виконавців відповідних комунальних послуг, від надання яких відмовляється заявник;
- порядок складання акту про здійснення відключення даної категорії;
- порядок повідомлення щодо перегляду умов або розірвання договору щодо надання комунальних послуг;
- можливість примусового відключення власників нежитлових приміщень та квартир від систем постачання гарячої води і централізованого опалення при відключенні від цих систем інших власників.

**Процедура відключення власників нежитлових приміщень та квартир багатоквартирних будинків від систем постачання гарячої води і централізованого опалення, визначену відповідно до положень Порядку відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води, затвердженого  
 Наказом Мінрегіон № 169**

№	Етап, елемент	Характеристика
1	Умови набуття прав на відокремлення (відключення) даної категорії та автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води і централізованого опалення	Якщо здійснено відключення (відокремлення) у не менше 50% нежитлових приміщень, квартир багатоквартирного будинку
2	Джерело інформації стосовно переліку багатоквартирних будинків, в яких не менше 50% нежитлових приміщень, квартир відключено від систем постачання гарячої води і централізованого опалення	Офіційні веб-сайти відповідних органів місцевого самоврядування, виконавці, які надають комунальні послуги даної категорії
3	Прийняття рішення щодо відокремлення (відключення) даної категорії	Суб'єкт прийняття: орган місцевого самоврядування
4	Підстава щодо здійснення відключення даної категорії	Письмова заява особи (осіб), рішення Комісії, яка виступає у якості консультативно-дорадчого відповідного органу місцевого самоврядування
5	Форма письмової заяви щодо відключення даної категорії	Добровільна. Необхідне визначення: причин відключення; інформації стосовно встановлень в зазначеній будівлі автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води.
6	Процес розгляду заяви та документів з боку органу місцевого самоврядування та відповідної комісії	Розгляд на найближчому засіданні
7	Процес прийняття рішення щодо дозволу на відключення даної категорії з боку комісії	Викладення рішення у письмовій формі (Протокол), витяг з якого надається заявникові. У разі погодження звернення надаються рекомендації щодо оптимального варіанту встановлень в зазначеному нежитловому приміщенні (квартирі) багатоквартирного будинку.
8	Строк передавання комісією прийнятого рішення до органу місцевого самоврядування та витягу з Протоколу рішення заявнику	Впродовж 10 робочих днів з моменту прийняття такого рішення
9	Розробка з боку заявника (заявників) проекту відключення даної категорії, проекту автономних або індивідуальних систем постачання гарячої води і централізованого опалення	Проекти повинні відповідати чинним нормам законодавства України
10	Період здійснення відключення даної категорії	Міжопаловальні періоди, не пізніше 01.10 поточного року
11	Витрати на здійснення відключення даної категорії	Суб'єкт витрат: заявник - власник (співвласники) будівель, у тому числі житлових будинків від систем постачання гарячої води і централізованого опалення
12	Вибір суб'єкта-виконавця, який буде забезпечувати відключення даної категорії	Коло суб'єктів: оператори зовнішніх інженерних мереж; виконавці відповідних комунальних послуг; залучені ліцензовані суб'єкти господарювання
13	Процес відключення даної категорії	Здійснює суб'єкт-виконавець згідно з відповідним рішенням органу місцевого самоврядування
14	Повідомлення виконавців відповідних комунальних послуг, від надання яких відмовляється заявник	З боку заявника у добровільній письмовій формі
15	Складання акту про здійснення відключення даної категорії	Примірники: заявнику; суб'єктам, які надавали відповідні комунальні послуги
16	Повідомлення щодо перегляду умов або розірвання договору щодо надання комунальних послуг	З боку представників відповідних комунальних послуг (органів ЖКХ, інших служб (міських органів теплоенерго тощо) власникам (співвласникам) будівель
17	Можливість примусового відключення власників нежитлових приміщень та квартир від систем постачання гарячої води і централізованого опалення при відключенні від цих систем інших власників	Відсутня

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [5]*

На наш погляд, нормативно-правове забезпечення процедур відключення споживачів від послуг гарячого водопостачання, централізованого опалення в Україні для двох категорій споживачів прискорить розвиток ринку будівництва в сфері інженерної інфраструктури, суб'єкти будівельної галузі зможуть забезпечити стабільне зростання замовлень з боку різних категорій клієнтів. При цьому, наведені вище процедури дають змогу споживачам вільно орієнтуватись в порядку здійснення даної процедури, що усуває проблеми із строками, документальним, організаційним та технічним оформленням даного процесу.

По-друге, є потреба нормативно-правового регулювання визначення кола суб'єктів, які можуть виконувати відключення споживачів від послуг гарячого водопостачання, централізованого опалення в Україні. Ця проблема, в свою чергу, як було доведено вище, обумовлює проблему монополії, пов'язану з можливим невирішенням вказаного питання в перспективі. Зокрема, через невизначеність кола зазначених суб'єктів будуть використовуватись корупційні схеми, які передбачають рекомендування користуватись послугами тільки певних суб'єктів.

Для усунення зазначеної проблеми, на наш погляд, в Порядку відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води, затвердженому Наказом Мінрегіон № 169 [5] можна запропонувати додати розділ IV «Коло суб'єктів, які можуть виконувати відключення (відокремлення) споживачів від послуг гарячого водопостачання, централізованого опалення в Україні». Зміст цього розділу може бути таким, зокрема:

«...До кола суб'єктів, які можуть виконувати відключення (відокремлення) споживачів від послуг гарячого водопостачання, централізованого опалення в Україні можуть відноситись суб'єкти господарської діяльності, що мають ліцензію на здійснення даного виду

робіт і їх виробничо-технічний стан, наявна система контролю якості роботи відповідає вимогам, визначеним положеннями Ліцензійних умов, затверджених постановою КМУ № 256 від 30.03.2016 р.».

Важливим напрямком державної підтримки реалізації ефективного стратегічного управління в будівельній галузі виступає участь органів місцевого самоврядування, державних органів у державно-приватному партнерстві, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням – дотримання соціальних гарантій перед державою щодо збереження робочих місць громадянам.

Державно-приватне партнерство може бути реалізовано на прикладі впровадження західного досвіду щодо використання стратегії коопетиції (стратегії розвитку організованого інституційного багаторівневого господарства, керованого із застосуванням ринкових методів). Умови державно-приватного партнерства можуть передбачати укладання відповідних домовленостей щодо кожного будівельного проекту, але суб'єкти будівельної галузі повинні, на нашу думку, мати зручний та легкий доступ до взаємодії з можливим партнером з державного сектору. Вказане сприятиме розвитку будівельної галузі (збільшення будівництва житлової, нежитлової інфраструктури, інженерної інфраструктури на національному, міжнародних ринках), дасть змогу підтримувати соціальний добробут населення відповідних територій за рахунок стабільного працевлаштування та зайнятості в зазначеній сфері.

**Висновки.** В дослідженні здійснено розкриття та обґрунтування основних напрямів державної підтримки стратегій розвитку будівельної галузі України. Серед вказаних напрямків виділено, зокрема:

- пропозиція усунення невідповідності нормативно-правового забезпечення граничних норм акустичних впливів від здійснення будівельних робіт (реконструкції, будівельні роботи) в межах існуючих житлових територій більшості категорій, наведених в у визначенні Мінрегіону та МОЗу, для нівелювання корупційних, інвестиційних ризиків в будівельній галузі України;

- обґрунтування напрямків вирішення проблем нормативно-правового забезпечення адаптації стратегії створення та впровадження енергоефективних технологій та обладнання щодо самостійного контролю теплопостачання на рівні споживачів в Україні. Доведено, що впровадження зазначеного заходу сприятиме розвитку будівельної галузі країни, впливатиме на ріст енергоефективності;

- потребу розвитку державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням – дотримання соціальних гарантій перед державою щодо збереження робочих місць громадянам. Вказано, що зазначена пропозиція може бути впроваджена в умовах використання стратегії коопетиції (стратегії розвитку організованого інституційного багаторівневого господарства, керованого із застосуванням ринкових методів).

#### **Література:**

1. Державні будівельні норми України В.1.1-31:2013 «Захист територій, будинків і споруд від шуму», затверджені Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.12.2013 № 630. URL : <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/building/tech-reg/normuvannia/derzhavni-ta-galuzevi-budivelni-normi/derzhavni-ta-galuzevi-budivelni-normi-2/>.

2. Державні санітарні норми допустимих рівнів шуму в приміщеннях житлових та громадських будинків і на території житлової забудови, затверджені Наказом Міністерства охорони здоров'я України 22.02.2019 № 463. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0281-19>.

3. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 9 листопада 2017 року № 2189-VIII, редакція від 07.06.2018 підстава № 2454-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>.

4. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з будівництва об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів із середніми та значними наслідками, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 256. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0982-19>.

5. Про затвердження Порядку відключення споживачів від систем централізованого опалення та постачання гарячої води : наказ Міністерства розвитку громад та територій України №169 від 26 липня 2019 року». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0982-19>.

#### **References.**

1. State Building Regulations of Ukraine B.1.1-31:2013 (2020) «Protection of Territories, Buildings and Structures from Noise», approved by the Order of the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine, retrieved from : <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/building/tech-reg/normuvannia/derzhavni-ta-galuzevi-budivelni-normi/derzhavni-ta-galuzevi-budivelni-normi-2/>.

2. State sanitary norms of permissible noise levels in the premises of residential and public buildings and in the territory of housing development (2019), approved by the Order of the Ministry of Health of Ukraine, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0281-19>.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On Housing and Communal Services”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>.

4. Licensing conditions for conducting business activities for the construction of objects that by the class of consequences (responsibility) belong to objects with medium and significant consequences (2016), approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0982-19>.

5. Order of the Ministry of Communities and Territories of Ukraine (2019) “On approval of the Procedure for disconnection of consumers from district heating systems and hot water supply”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0982-19>.

**Стаття надійшла до редакції 25.01.2020 р.**

УДК 35.071.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-85-93

## УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

**Сабадош Г.О.<sup>1</sup>, Сивак Є.І.<sup>2</sup>, Харченко О.В.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, 03057, Україна, тел.: (067)-790-58-40, e-mail.: asabadosha@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6430-1505>

<sup>2</sup> магістрант, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, 03057, Україна, тел.: (099)-62-65-191, e-mail.: Liza-syvak@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3447-3389>

<sup>3</sup> магістрант, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, 03057, Україна, тел.: (095)-946-73-63, e-mail.: kharchenkoh13@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2207-5244>

## CONDITIONS FOR ESTABLISHING AN EFFECTIVE PUBLIC SERVICE IN UKRAINE

**Sabadosh H.<sup>1</sup>, Syvak Y.<sup>2</sup>, Kharchenko O.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (Economics), associate professor, associate professor of national economy and public administration department, SHEI "Kyiv national economic university named after Vadym Hetman", Kyiv, prosp. Peremohy, 54/1, 03057, Ukraine, tel.: (067)-790-58-40, e-mail.: asabadosha@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6430-1505>

<sup>2</sup> undergraduate, SHEI "Kyiv national economic university named after Vadym Hetman", Kyiv, prosp. Peremohy, 54/1, 03057, Ukraine, tel.: (099)-626-51-91, e-mail.: Liza-syvak@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3447-3389>

<sup>3</sup> undergraduate, SHEI "Kyiv national economic university named after Vadym Hetman", Kyiv, prosp. Peremohy, 54/1, 03057, Ukraine, tel.: (095)-946-73-63, e-mail.: kharchenkoh13@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2207-5244>

**Анотація.** В статті розглядаються основні причини проведення реформи публічного управління в Україні. Акцентовується увага на необхідності створення ефективної публічної служби та основних напрямках реформи державного управління. Розглядаються основні умови підвищення ефективності діяльності органів публічної влади за рахунок впровадження ІТ і оцінювання ефективності діяльності публічних службовців і органів публічної влади в цілому. Аналізується теоретичні основи та світовий досвід інформатизації публічної служби, адаптації інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення результативності процесу прийняття та реалізації публічних управлінських рішень та оптимізації функціональної діяльності органу публічної влади в цілому. Результати функціональної діяльності кожного публічного службовця і органу публічної влади повинні знаходитися у стані постійного моніторингу з боку суспільства. Розглядається показник ефективності роботи держави через положення країни в рейтингу GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot) Світового банку; представлені основні критерії оцінки та динаміка положення України в цьому рейтингу. Аналізується тенденція зміни частки відатків на утримання органів державного управління Зведеного бюджету України протягом та тенденція зміни номінального ВВП та відатків на оплату праці працівників сектору державного управління за звітний період для оцінки ефективності системи публічного управління в Україні і порівняння з іншими країнами. Робиться акцент на необхідності запровадження системи КРІ для публічних службовців, досліджується взаємозв'язок ефективності діяльності публічної служби та добробуту населення країни, що є актуальним для України сьогодні.

**Ключові слова:** держава, політична держава, економічний стан, держава – підприємство, державне управління, державний службовець, інформаційно-комунікаційні технології, електронний документообіг, якість публічного обслуговування, система КРІ, ефективність державного управління, електронне управління.

Формул: 5, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 13

**Annotation.** The article deals with the main reasons for the reform of public administration in Ukraine. Emphasis is placed on the need to create an effective public service and the main directions of public administration reform. The main purpose of the research is to argue for the adaptation of corporate governance tools to the management system of public organizations. This approach is a prerequisite for improving the performance of public authorities through the implementation of IT and evaluating the performance of public servants and public authorities as a whole. Theoretical

*foundations and world experience of informatization of public service, adaptation of information and communication technologies are analyzed. The systematization of literary sources and approaches to solving problems of implementation of innovative management technologies in public service activity showed that in Ukraine it is only recently that the search for tools for objective measurement of the effectiveness of the activity of public authorities and officials began. The urgency of solving this scientific problem lies in the fact that the effectiveness of the functioning of the public administration system affects the level of development of the national economy and the well-being of the whole society. The results of the functional activities of each public servant and public authority must be in a state of constant monitoring by the public. Consideration of government performance across the country in the World Bank's GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot) rating. The main evaluation criteria and dynamics of Ukraine's position in this rating are presented. Methodical tools of the research were methods scientific modeling and empirical scientific method. The tendency of changes in the share of expenditures on the maintenance of public administration bodies of the Consolidated Budget of Ukraine is analyzed, as well as the tendency of change of nominal GDP and expenditures on the salaries of public sector employees over the reporting period to evaluate the effectiveness of the public administration system in Ukraine and to compare with other countries. The object of the study is the activities of public servants and public authorities as they form and implement public policies. Their activities affect the effectiveness of the implementation of management decisions. The study empirically confirms and theoretically demonstrates the relationship between public service efficiency and the well-being of the country's population, which is particularly relevant to Ukraine today. Emphasis is placed on the need to introduce a CRI system for public servants. The results of the study may be useful for public authorities in the implementation of public administration reform in Ukraine.*

**Key words:** *state, political state, economic condition, state - enterprise, public administration, public servant, information and communication technologies, electronic document flow, quality of public service, CRI system, efficiency of public administration, e-governance.*

*Formulas : 5, fig: 3, tabl.:1, bibl.: 13*

**Introduction.** The importance of considering topic is based on the fact that the transformation of Ukrainian society into the standards of the European Union depends on the speed and quality of the public administration and public service reform implementation. Improving the quality of state institutions and transforming them into think tanks, which can become leaders in implementing reforms and increase the effectiveness of the Government as a whole are the main tasks of the Strategy of Public Administration Reform 2016-2020.

There are no effective mechanisms and methods for measuring the effectiveness of Ukrainian public authorities and individual public servants. Understanding the need for continuous system monitoring of the effectiveness and efficiency of the public service, the implementation of information technology in the functional processes of public authorities will create tools for providing high-quality public ambassadors that will ensure optimization of the citizens needs.

**Literature review.** The number of scientific publications devoted to various aspects of the problems of the public administration system effectiveness, including the problems of informing the communication processes in the public service, and the

introduction of the CRI for the evaluation of the public servants efficiency, is constantly growing and presented to the list of scientists and practitioners, including V.G. Atamanchuk, O.A. Berezhnoy, Yu.K. Denisova, V.S. Tsimbalyuk, Y.I. Chernyak, I. Klymenko, S. Lutsenko, K.V. Melikhova, V.P. Pisarenko, V.A. Kornuta, S.V. Radchenko The realities of the functioning of modern states and their institutions through the prism of globalization information processes are reflected in the writings of A. Alberti, V. Beckers, T. Hebler, D. Kettle, G. Pitters, L.V. Smorgunov and others The research of certain aspects of efficiency is

**Aims.** Identify failures of public service reform and focus future actions on priority areas and elements.

**Results.** The reform of public administration is one of very few opportunities to maintain its statehood and to overcome the crisis in Ukraine. The standard of living, the doing business quality, GDP level and others depend on the public service effectiveness. An effective public service is the competitive preference of a modern state in the global world. One of the key stages of the reform is to increase the capacity of ministries, transform them into think tanks, which become leaders in reform

implementing and which increase the efficiency of the Government at all.

The public administration reform was actually launched on May 1, 2016 in the main directions:

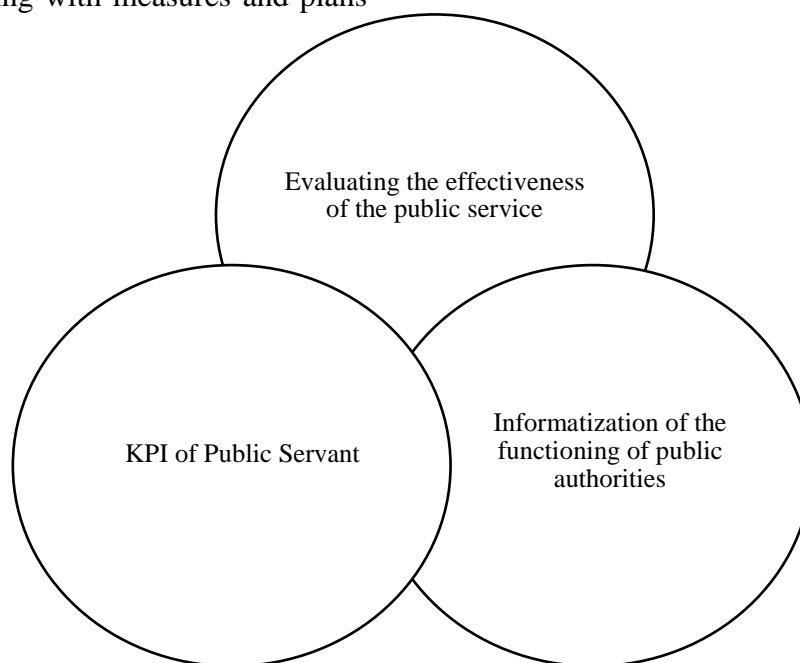
- clear subordination and distribution of functions;
- scope improvement of providing administrative services;
- focusing ministries on policy organization;
- improving the quality of government decisions.

Due to the new procedures of government decision-making, the Government should move from working with measures and plans

to managing with problems, options and consequences, which involves continued monitoring and measurement of results.

Particular attention should be devoted to the aspects of increasing efficiency of public authorities owing to the fact of IT introduction and evaluation of the effectiveness of public officials and public authorities in general.

The conditions for establishing an effective public service that will provide high-quality public services and sustainable development of the national economy are presented at the figure 1.



**Fig. 1. Conditions for creating an effective public service**

World experience shows that the effectiveness of public authorities is increasing due to the introduction of IT. The statistical data show the growing role in the development of the national economy of IT-related industries.

Analyzing the works of scientists, among whom are R.A. Kalyuzhnyj, L.V. Balabanova, S.M. Petrenko [1, 6, 9], it can be argued that there is no single view on the disclosure of the content of the concept of information provision. However, if we analyze this definition of the above-mentioned authors, we can say that "information support" is:

1) information as a necessary component of management activity;

2) information provision, which involves the process of information activities;

3) the basis for the adoption of effective and complete management decisions, which in the future will ensure a significant productive activity of the institution. According to Art. 1 of the Law of Ukraine "On Information"[10], information is any news and / or data that can be stored on physical media or displayed electronically.

It should be noted that the informatization of government bodies should be considered as a complex mechanism, which functions due to

press-offices, informational and information-analytical departments, advisors apparatuses, etc., and promotes the development and adoption of correct and effective decisions.

Now, in Ukraine, due to the use of the latest information and communications technologies, there is a transformation in the activities of public authorities in the direction of qualitative changes. The term information and communications technologies (ICTs) is sometimes identified with the term information technology, but it should be understood that ICTs are a broader concept. ICT is a collection of modern electronic technical means and software, as well as organizational forms and methods of their application in information work, aimed at the efficiency and optimization of the use of information resources [8].

In the public authorities, the latest information and communications technologies are provided not only by computer-based informatization, various methods of solving problems, but also fundamentally new forms of activity of these structures. The main advantages of the latest technology are that they transfer the information exchange to the paperless level; automate most functions in information and communications processes; transforming arrays of documents into

information resources of development and solving complex problems of society's life.

Using of the latest ICTs extends the capacity of public authorities to promptly provide their own decisions to the general public, receive feedback from citizens, and citizens have the opportunity to participate in the political process, to control the activities of public authorities and local self-government bodies. The widespread introduction of information and communications technologies reduces maintenance costs.

The effectiveness of information provision' mechanism of administrative activity of an executive body consider on the example of the Apparatus of the Verkhovna Rada of Ukraine. The Apparatus of the Verkhovna Rada of Ukraine (hereinafter - Apparatus) is a permanent body that carries out the legal, scientific, organizational, documentary, informational, expert-analytical, financial and logistical support of the activities of the Verkhovna Rada of Ukraine, its bodies and people's deputies of Ukraine.

We propose to consider the effectiveness of implementing the information of the Apparatus on an example of the number of processed deputy requests (Table 1).

Table 1

**Processing of deputy requests in electronic form at convocations breakdown**

Convocation No.	Number of requests	Date
VIII	14 898	27.11.14–20.07.18
VII	4 317	11.01.13-26.11.14
VI	8 038	23.11.07-06.12.12

*Source: compiled by the author based on the data of the Verification Department of the Verkhovna Rada*

After analyzing the data, we can conclude on the effectiveness of the implementation of electronic document circulation, as the number of processed documents and responses to requests increases. Also, in this paper, we propose to consider the total cost of ownership of IT resources of the Verkhovna Rada Apparatus in Y2017 by the method

Total cost of ownership (TCO). For the first time, such estimation was conducted by Lugovets V.V. and Halchinsky L.Y. in the article "Estimation of the total cost of ownership of operational systems in public authorities" [7] on the example of the State Fiscal Service of Ukraine.



Having researched the historical data, we can give a few facts about the informatization of state structures in the world. According to research by L. Brozhikthe [2] most promising but expensive direction of informatization of public administration structures is the making of group decisions support system. In the United States, Japan, and Western European countries there is considerable practical experience with the use of such systems in situations where decisions are taken by voting [6]. Thus, in Germany, leading research centers and firms, such as the German National Center for Mathematics and Data Processing, are engaged in the development of new information technologies and their application in government-management activities.

Based on the current legislation, namely, by the Law of Ukraine "On Information" [10], by the Law of Ukraine "On the Procedure for Covering the Activities of Public Authorities and Local Self-Government Bodies", we can argue that the management of public authorities is informational activity, since all decisions are made on the basis of functioning documentary and information resources.

Moreover, the results of the functional activity of each public servant and the public authority should be in permanent monitoring condition by the public for the purpose of effectiveness, efficiency, usefulness and the elimination of corruption potential.

The criterion for the evaluation the work of the government, it is necessary to lay the world famous works, and is not forget about such important aspects as forecasting the consequences of the decisions' making, assessing the construction of the vertical power and change of government, the assessment of the ideology of social transformations and their social consequences. Such approach is confirmed by the latest innovations in world politics.

One of the State' performance indicator is the position of the country in the World Bank Governance Research Indicator Country Snapshot (GRICS), which is annually has been compiling within Worldwide Governance Indicators (WGI) project for 215 countries since Y1996. According with this

rating, management' quality is assessed on the basis of six criteria:

1. The right to vote in decision-making and accountability
2. Political stability and non-use of violence
3. Quality of the normative base
4. Efficiency of government work
5. Rule of law
6. Fighting with the corruption

For the purposes of this work the main interest is in indicator 4 "Effectiveness of the Government". It consists of the following indicators:

- impressions about the quality of public services,
- the quality of the civil service and its independence from political pressure,
- the quality of the development and implementation of state policy,
- state commitment to pursued policies.

Below, is an estimate of Ukraine for this indicator for the period from Y1996 to Y2016. For this period this indicator was mostly in the range of 20% - 30% [13].

It should be noted that, according to the authors of the rating opinion, it has certain limitations and can not be the reason for identifying specific problems in public service, as well as for planning reforms. While the GRICS rating is some interest in terms of comparing different aspects of quality management in different countries, it must be taken into account that this rating is based on expert assessments and perceptions of certain aspects of the state's work, and is rather narrowly oriented to detect the connection between quality management and economic growth.

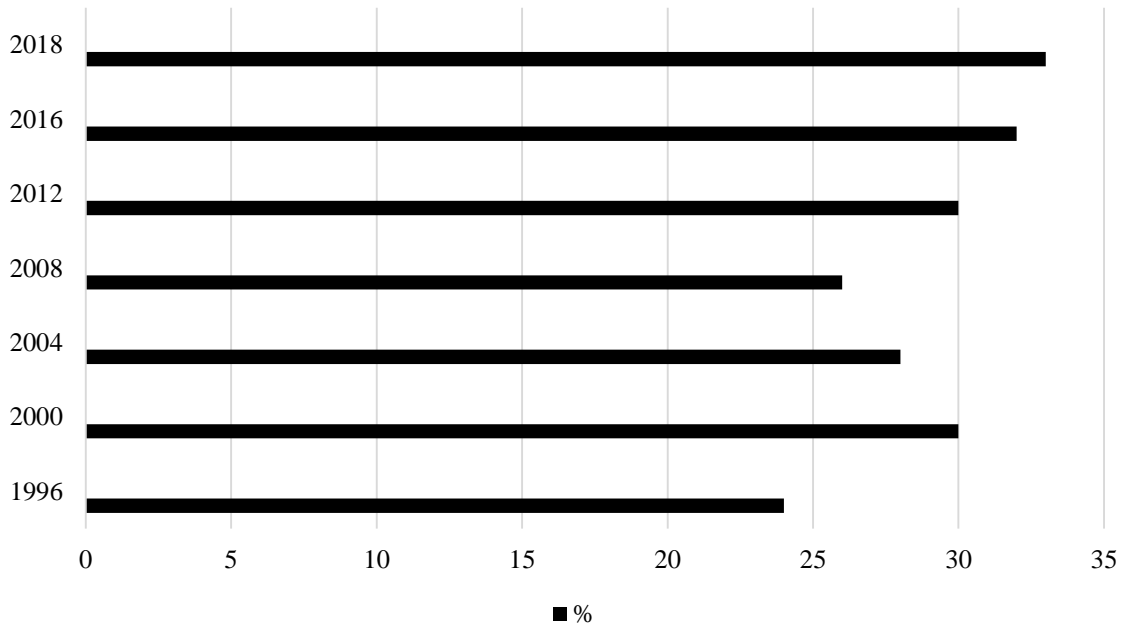
Indicators of management effectiveness of the public service apparatus in view of the ukrainian realities were selected as follows:

Public Servants Share (PSS).

$$PSS = \frac{\text{number of officials}}{\text{number of population}} \quad (1)$$

Public Spending to GDP (PS) expenditures on public administration.

$$PS = \frac{\text{cost of maintaining a PA system}}{\text{GDP}} \quad (2)$$



**Fig. 2. World governance indicators. Efficiency of government in Ukraine from 1996 to 2016, %**

Source: [13]

Ratio of economic growth rate and rate of change of expenditures for maintenance of public administration apparatus (GDP Growth to Public Spending Growth - PSG).

$$PSG = \frac{\text{growth rate of GDP}}{\text{growth rate of cost of maintaining a PA system}} \quad (3)$$

Share of Central Government Bodies in their total number (Central Government Share - CGS).

$$CGS = \frac{\text{number of central government bodies}}{\text{total number of government bodies}} \quad (4)$$

The ratio of the average wage across the country to the average salary of a civil servant (Comparable Salaries - CS).

$$CS = \frac{\text{average salary across country}}{\text{civil servant's average salary}} \quad (5)$$

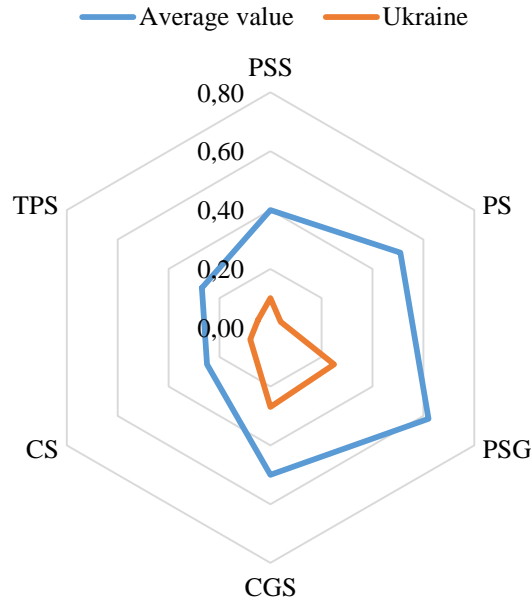
Trust in Public Servants (TPS).

For comparison of selected indicators in calculations, their normalization is necessary. Normalization is a comparison of all the actual values of the indicators. The rationing procedure is performed according to the

formulas of comparing the difference between the actual value and the minimum value with the difference of the maximum value with the minimum for the stimulant indicators that have a direct relationship with the effect change [4].

According to the proposed algorithm, we have selected indicators and to confirm the possibility of application of these developments we calculated values for Ukraine and other countries. European Union member states covering leaders (France, Germany, UK) and post-socialist countries that are closer to Ukraine due to incompleteness of their formation (Romania, Hungary, Poland), historical path and status (Czech Republic, Slovakia, Slovakia, Estonia, Lithuania, Latvia) were selected for better relevance.

Following the creation of an information base for comparing and evaluating the effectiveness of the management of the public service apparatus, a chart has been constructed on its basis, which is presented below.



**Fig. 3. A comparative chart of the results of the EU average and Ukraine**

As it can be seen, the largest gap is observed in terms of PS. The link between the professional activities of officials who set the conditions for doing business as well as any other activity, including livelihoods, due to the overall improvement in the work of public administration and the creation of GDP is critically weak. We can assume the conditionality of such a condition by the absence of elements of clientelism in the public service, from which account in modern conditions depends not only the effectiveness and efficiency of various administrative decisions, but also the real state of affairs in the country as a whole.

Improving the efficiency of public servants, the quality of public administration and the services that they provide are essential and necessary elements for the successful functioning and development of any government body and, as a consequence, the state as a whole. Given the problem of selecting indicators, their relevance is fundamental. This is due to the need for metrics that can really reflect what we want to evaluate. All indicators and their constituents should represent the target elements and areas of evaluation. Moreover, it is of utmost importance to formulate relevant indicators that reflect current and pressing issues, especially in the management of the public service apparatus. More detailed application

of the algorithm of selection of indicators of efficiency of management of the public service apparatus may be preceded by complex comparative analysis or benchmarking in the given field. That is what will be the subject of further research.

After analyzing of the dynamics of the share of expenditures of the Consolidated Budget of Ukraine for the maintenance of state administration bodies during 2012-2016 we can conclude that there was a gradual decline from 28.17% to 27.11% in 2014 [11].

A fairly rapid drop in spending volumes from Y2012 to Y2014 may be due to an increase of the level of minimum wages and utility payments. In Y2016 there was a reduction in the share of expenses due to a decrease in the number of civil servants in Ukraine.

The first and largest source of expenditures for the maintenance of public administration is the financing of external debt, whose share for the last three years was unchanged and was accounted for 70%. The second item is "Financing of the highest bodies of state administration, local self-government bodies" is amounted 19% of the total amount of expenditures for the maintenance of state authorities [11].

Over the past 15 years, labor costs have risen more often than GDP, rather than less or at the same level. After the adoption of the

Law "On Civil Service", the salary fund of civil servants and average wages were increased more than twice in 2016, and in 2017 an increase of 48% was foreseen [12].

The average salary in the public administration sector is rather competitive compared to the manufacturing sectors of the economy. Nevertheless, they are lower than salaries in the technological and financial services sectors. The last two sectors were chosen for comparison, because they have a relatively large share of "white collar workers", that is, employees of mental labor, managers, employees of the management apparatus, as well as a relatively low level of shadow operations compared to other sectors.

The average wage of central government employees in 2016 was 11.4% higher than the average salary in industry, but by 31% lower than the average monthly salary in the financial services and IT sectors [11].

The structure of wages in the public and private sectors is significantly different. Thus, in the structure of the salary fund of the employees of the public sector in 2016, the salary was 34%, supplements and additional payments - 53%, and premiums - 13%. At the same time, in the financial sector and industry, the basic salary is 60% of the total remuneration, and 30-35% - additional payments [11].

An exploration of the difference in salaries in public and private sectors in the EU countries at the micro level showed that for less-skilled workers in the public sector wages are higher than in private.

At the same time, for more skilled workers and high-level officials, the wage gap between the public and private sectors is decreasing or changing in favor of the private sector [4].

In Ukraine, for specialists of central government bodies, wages are 25-30% higher than for comparable posts in the private sector. For managers, the private sector offers an average wage 50% higher than the public.

In order to improve the attractiveness of our country as an employer, we recommend the following transformations: creation of the necessary base of integrated personnel and salary accounting of civil servants; formation

of the most transparent mechanism of monetary compensation for public servants; reducing the disparities in the remuneration of various agencies within the public sector and avoiding political decisions that distort wage compression levels.

Public authorities function as a set of public services and employees. This principle gives its consequence - the activity of the authorities in general is reduced to the work of individual employees. Every workplace of a public servant appears as part of all activities.

The development of individual performance indicators for civil servants is possible through the use of Key Performance Indicators (Key Performance Indicators) principles.

Conditionally we will divide the process of assessing employee performance and consider two functions:

- 1) processing of information materials;
- 2) registration of information and analytical materials, regulatory acts. They have their own weight.

The result of the first function is taken in the form of an information report, and the second function - reports on activities, information certificates, regulations. By the first function, we fix the performance indicator two parameters:

- 1) timeliness;
- 2) compliance. Indicators of the performance of the second function determine the timeliness, compliance with the requirements and the number of complaints submitted and customer satisfaction index. All actual results of the indicators are compared with the plans and corrected by the proportion of the specific gravity of each function.

**Conclusion.** According to the SIGMA report, European partners point to significant progress in reforming government, which means that efforts are not in vain. At each stage of the reform, the performance, key challenges and next steps need to be clearly understood. Implementation of e-government in Ukraine is an irreversible process, despite the lack of funding for the process of informing public authorities, some

conservatism and bureaucracy of individual officials. The implementation of the concept of e-government not only increases the efficiency of the state apparatus, but, in fact, creates prerequisites for the formation of a fundamentally new model of democracy - digital democracy, based on the full subordination of governmental activity to society and the possibility of direct participation of citizens in solving state and local issues. will increase the efficiency of the public administration system.

Assessment of management effectiveness in the public sector of Ukraine is now a topical task not only from a scientific but also from a practical point of view.

Criteria are one of the tools used both for organizing the activities of local self-government bodies and for their quality self-assessment. In scientific works this is given considerable attention. The problem arises not in understanding the effectiveness of the system of public administration, which can be assessed by comparing the positive social outcomes obtained and the costs of achieving them, but in determining the size of the components of the efficiency formula - positive social outcomes and costs.

The research topic needs further development. The implementation of IT and innovative management tools in the administration of the implementation of the functional activities of the public authority will give the opportunity to get rid of unnecessary and inefficient civil servants and create a compact and effective government that will be ready to adapt modern and effective methods of corporate management in the system of public administration and administration.

#### **References:**

1. Balabanova, L. V. (2003), *Ynformatsyonnoe obespechenie obosnovanie upravlencheskykh resheniy v usloviyakh marketynhovoj orientatsyy predpriyatya* [Information support for the justification of management decisions in the context of marketing orientation of the enterprise], DonNUET ym. M. Tuhon-Baranovskoho, Donetsk, Ukraine, p. 143.
2. Brozhik, L. (2007), "Information technologies and efficiency of public administration", *Personal*, №8, pp. 81-85.

3. The official site of State Enterprise "State Center of Information Resources of Ukraine", retrieved from : <http://dir.gov.ua>.
4. Destefanis, S. and Naddeo, P. (2015), "Public-Private Wage Premium and Heterogeneity", *An Analysis for Six European Countries*.
5. Kaliuzhnyj, R. Pavlovs'kyj, V. and Hutsaliuk, M. (2001), "Information legislation to Information society of Ukraine, № 2, pp. 7-11.
6. Kaminska, T. Kaminskij, A. and Pasichnik, M. (2008), "Foreign experience in implementing e-governance".
7. Luhovets, V. V. and Halchynskyi, L. Yu. (2017), "Estimation of the total cost of operating systems in public authorities", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, № 14.
8. Parafijnik, N. I. (2010), *Dokumentno-informacijni komunikaciyi* [Documentary and information communications], Nac. aerokosm. un-t «Hark. aviac. in-t», Harkiv, Ukraine, p. 57.
9. Petrenko, S. M. (2007), *Informatsijne zabezpechennia vnutrishn'oho kontroliu hospodars'kykh system* [Information support of internal control of economic systems], DonNUET, Donetsk, Ukraine, p. 290.
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On Information", Vidomosti VRU, №48, p. 650, retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
11. State statistics Service of Ukraine (2018), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Sukupna vartist volodinnya (2020), retrieved from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сукупна\\_вартість\\_володіння](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сукупна_вартість_володіння)
13. World Data Bank (2018), retrieved from : <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports>.

**Стаття надійшла до редакції 05.02.2020 р.**

## **Розділ 6. Менеджмент та маркетинг**

**УДК 338.43:005.35**

**DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-94-104**

### **НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ ТА РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

**Абдалхард А.<sup>1</sup>, Мігус І.П.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-5707, e-mail: aalzentani@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9375-4930>

<sup>2</sup> д.е.н., професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-5707, e-mail: irynamp@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

### **EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Abdalqhadr A.<sup>1</sup>, Mihus I.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine; tel.: (044)-455-5707, e-mail: aalzentani@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9375-4930>

<sup>2</sup> Doctor of science (Economics), professor, professor of financial and economic security management department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine; tel.: (044)-455-5707, e-mail: irynamp@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

**Анотація.** Посилення конкуренції у системі вищої освіти внаслідок глобалізації та посилення ролі знань у суспільстві призвели до того, що заклади вищої освіти, виступаючи в ролі інтегруючих агентів суспільства, повинні вирішувати специфічні завдання, не притаманні їм раніше. Зокрема, система вищої освіти покликана задовольняти не лише потреби студентів у знаннях, але і враховувати інтереси великої кількості інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) при продукуванні знань і виконанні властивих їм функцій, що у свою чергу дозволить закладам вищої освіти отримувати стійкі конкурентні переваги на ринку освітніх і наукових послуг. Система освіти є рівноважною, якщо збалансовані соціально-економічні інтереси й узгоджені дії всіх інститутів та акторів. Якщо система освіти характеризується нерівністю або дискримінацією, нестійким буде й усе суспільство. Вирішення цих завдань можливе за умови формування системи соціальної відповідальності – усвідомлення своєї суспільної ролі, задоволення взаємних зобов'язань і вимог основними інститутами та акторами освітньої сфери щодо результатів спільної діяльності з виробництва – споживання освітніх послуг, формування всебічно розвинених, високоморальних громадян з метою соціально-економічного розвитку країни та її регіонів. Дане дослідження має на меті звернути увагу на роль навчальних закладів у просуванні та розвитку Концепції соціальної відповідальності серед студентів, особливо студентів вищої освіти, щоб студенти стали більш відповідальними перед колегами та друзями та родинами та університетами та суспільством загалом. Дослідник застосував описовий аналітичний підхід, спираючись на попередні дослідження, які зосереджувались на важливій ролі навчальних закладів у модифікації та вдосконаленні поведінки учнів. Результати показали, що навчальні заклади відіграють помітну роль у просуванні соціальної відповідальності серед учнів, додаючи деякі заходи та різноманітні ідеї всередині та поза класом.

**Ключові слова:** розвиток, навчальні заклади, соціальна відповідальність, діяльності аудиторії та позакласна робота.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15

**Annotation.** Increased competition in the higher education system due to globalization and the strengthening of the role of knowledge in society have led to the fact that higher education institutions, acting as integrating agents of society, have to solve specific tasks not inherent in them. In particular, the higher education system is designed not only to meet students' knowledge needs, but also to take into account the interests of a large number of other stakeholders (stakeholders) in producing knowledge and performing their functions, which in turn will allow higher education institutions to gain sustainable competitive advantage. and scientific services. The education system is balanced if the socio-economic interests are balanced and the actions of all institutions and actors are coordinated. If the education

system is characterized by inequality or discrimination, society as a whole will be unstable. The solution of these problems is possible under the formation of a system of social responsibility - awareness of their social role, satisfaction of mutual obligations and requirements of major institutions and actors in the field of educational activities - the consumption of educational services, the formation of comprehensively developed, highly moral citizens. economic development of the country and its regions. This research aims to draw attention the role of educational institutions the promoting and Development of The Concept Of Social Responsibility among students, especially higher education students, So that students become more responsible toward their colleagues and friends and families and universities and the society as whole, The researcher used the descriptive analytical approach, relying on previous studies that focused about important role of educational institutions in modifying and improvement behavior of students. The results showed that educational institutions have a prominent role in promoting social responsibility among students by adding some activities and variety ideas inside and outside the classrooms.

**Key words:** development, educational institutions, social responsibility, activities classroom and extra-curricular.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15

**Introduction.** The renaissance of societies depends on their members and the extent of their sense of responsibility in all aspects of their lives, and ignorance of responsibility and Weakness in its development represents a severe danger to society, The development of the social responsibility of the individual is the development of the human personality, because social responsibility is related to the human being and not to any other creatures.

And a person is not born knowledgeable or educated with responsibility, but has an innate willingness to learn, so he must learn to cooperate and respect as he learns to speak and walk.

Social responsibility is one of the pillars of important social life, as it is a means of individual and collective progress. The value of an individual in his society is measured by the extent of his responsibility towards himself and others, and the since education is one of the available and important paths for preparing and raising the responsible citizen and developing his social skills.

that the Learning life skills, including social responsibility, is an essential need for every individual, and one of the requirements of human development in the current age. The relationship that binds man with society is a necessity, and must be positive relationship not a negative relationship or a contradictory or opposing relationship, in all its features and its forms whether cultural, economic, political and spiritual , and through exchange and interaction of social roles, The individual achieves himself through the group and the group achieves its presence through the groups in its overall unity ( society ) for seek the progress.

**Literature review.** In a study by Dr. Shorouk Kazim (2013), Professor at the College of Education for Girls, University of Baghdad, see that the importance of social responsibility appears more if the community trains its children to perform their roles as they should, starting with the family, the local community and the nation And even the large human community through various means, including educational programs that relate to social relations between the individual and society and that develop the feeling by their responsibility toward the society .

In the study by Mahdi (1985) entitled "The relationship between participation and social responsibility among high school students" was conducted in Egypt, and the study reached the following results: There is a positive relationship between social responsibility, voluntary participation and free participation of high school students.

also in study by Al-Khawaldeh (1987) entitled "The concept of responsibility among university youth in Jordanian society and an invitation to generalize responsibility in school education." The researcher found that understanding the responsibility of young people is honesty and moral responsibility.

And in a study by Omran and Abdel-Jawad (1990) entitled "The relationship between social responsibility and ethical behavior among university students". One of the most important findings of this study is that students who are morally and religiously committed are more socially responsible than ordinary students.

There are some studies that addressed indicative programs for the development of social responsibility. it was the study by (Luestein,1982) entitled "Developing Social

Responsibility of Communities in Schools" This study aimed to find out the impact of extension programs and activities in developing social responsibility, and among the most important findings of the study was the presence of a positive impact of programs on developing social responsibility among students, especially in civilized cities.

Also, study by *Barakat* (1999) was entitled "The impact of the counselling program on developing social responsibility among behaviorally disturbed student." This study aimed to know the impact of the counselling programs to develop social responsibility among the behaviorally disturbed, and the most important findings of this study are:

- There is a positive relationship between the level of social responsibility and the student's age.

There is a positive relationship between social responsibility and behavior.

- There is a negative relationship between the level of education, moral responsibility and national responsibility And responsibility towards order and the environment.

In the opinion of (*Abdel-Zahir et al.*, 1993), social responsibility is a human characteristic in the first place, and the human is the one who meets the conditions of responsibility because it is provided with freedom, reason, and will, and it is the object that his instinct nominated to bear these burdens, so he became a responsible, honesty and influential person.

And *Maslow* (1959) believes that those who succeed in their lives and overcome their problems and decisions of their lives have the skill and ability to assume responsibility for their choice, while those who do not succeed in this are those who lack the power and responsible personality.

*Through reviewing several previous studies, the researcher sees the following:*

- That many studies dealt with different methods in developing social responsibility, whether through participation or through indicative programs or through various activities or through working within groups.

- There are many studies that deal with social responsibility and its development

among youth, university students, and schools in general.

- There are studies that deal with extra-curricular activities and emphasize the need to take care of them as an important axis

In developing the social responsibility of students in the different academic levels.

- Most of the previous studies and research emphasized the importance of social responsibility and its impact on academic achievement, commitment to moral values, social harmony, responsibility and practice of activities. Also, studies emphasized the strong relationship between personality traits, conscience awakening, and a high level of social responsibility.

- Social responsibility has a religious dimension, so the role of religious guidance in developing social responsibility should not be lost from childhood. Raising a child on moral and religious behavior is a social responsibility. Therefore, counseling programs must be designed to address the children of this stage.

He sees (*Shehata*, 2001, 17) "is that group of diverse experiences that educational institutions provide to learners, whether inside or outside the institution, to achieve integrated growth in building people, according a scientific plan and specific educational goals".

The concept of social responsibility :

Responsibility is the group of individual responses that indicate his interests toward the group to which he belongs, his understanding of his problems and his understanding of its solution, while *Zidane* believes "that social responsibility means a guarantee and reform of the harm to others on a society. Also", *Beck* says : "Social responsibility indicates that people help others who need help without having provided previous help", And for (*kough*,1952) "that social responsibility is the individual's sense by his social duty towards himself and the community that lives with". As for *Zahran* (1984: 229), "social responsibility is the individual's responsibility for the group in front of himself and in front of the group, and in front of God, and it is a feeling of social duty, the ability to bear it and stand up to it." and *Badi* indicates that the term of responsibility Social is synonymous



with a number of terms in the English language:

- Interest;
- Social conscience;
- Social sharing;
- Social response;

Through previous definitions can be defined social responsibility as an obligation or duties on human, that he must perform it toward himself, his family and his society, and to be learned it since childhood where he realizes his parents' responsibility while caring them and satisfy their material needs and moral, and how is social responsibility growth through the adaptation of the individual with himself and with others.

**Aims.** Although about fifty years have passed since the emergence of social responsibility initiatives, this concept is still not clear in educational institutions, or it may be absent in some educational societies, and this is evident through the weakness or absence of responsibility activities and the continuation of seeing negative phenomena within educational institutions. Thus, this research aims to clarify the role of educational institutions and its importance in promoting social responsibility among students in different societies at all levels of education, by answering the following questions:

1. What is the concept of social responsibility from the Arab and Western point of view?
2. What is the relationship of educational institutions with society?
3. Can educational institutions enhance the responsibility of students?
4. What are the activities of social responsibility in educational institutions?
5. What is the role of the teacher toward students in relation to social responsibility?

The researcher used the descriptive analytical approach, relying on previous studies that focused about important role of educational institutions in modifying and improvement behavior of students.

**Results.** After the analytical study of the literature, studies and scientific research related to educational institutions and their role in promoting social responsibility and modifying the behavior of students, the

researcher concluded that educational institutions will play an important and effective role in developing social responsibility and modifying student behavior by adding activities and ideas Social responsibility to educational curricula, by focusing on the following points:

1. Attention to the promotion of social responsibility in general, and personal responsibility in particular through the elements of social responsibility: (understanding, interest, participation, social duties).
2. Training students to respect instructions and regulations and adhere to moral values and social customs through various activities.
3. Encouraging students to be honest and faithful, and to fulfil their promise and integrity in all their behavior.
4. Helping students to solve their personal problems through the elements of social responsibility.
5. Focusing on the true happiness of a person when he carries out his social responsibilities towards himself, his family, colleagues and society, whether small society (educational institution) or large community (Motherland).

*Social responsibility (Western perspective)*

Advocates of ethics see that it is a fact of life that human beings are divided into individuals and groups whose actions affect each other, thus, Responsibility becomes meaningful in social existence.

There are relationships in which duties are specific,. The authority chooses to exchange duties and responsibilities, and here it is called contractual responsibility, such as the relationship of the worker to the employer, the relationship of the student to Educational Institution ( school, university, ...ect ). while the other type is called self-responsibility, which is the expression of the same individual without waiting for the invitation.

Idler the psychologist sees that the individual and society are two things that are Connected and depend on each other and that humans are social creatures affected by social forces more than they are affected by the biological aspect and humans should work in

a constructive way and in a manner of cooperation to serve the whole society. The individual's feeling that he is part of the group will make him work bravely to overcome his problems, and through this the individual's responsibility towards society is realized. Otherwise, he lives a selfish existence that does not serve the community.

As also (Fromm, 2003), he sees that man Naturally struggling for justice and truth, and that his endeavour and his attempt for that is the essence and heart of Social responsibility, and the failure of the individual to achieve his full potential is considered a deficiency that leads to unhappiness and low mental health, as he sees that a person is not born good or bad by nature, but becomes evil if he fails to grow and develop completely if the need for creativity is hampered He has for whatever reason.

(Sullivan, 2010) does not differ from "Fromm" in his view of the human being in this aspect, because he cannot live in isolation from society and from others, for he is a conscious creature, and that the basis of his thought about himself is based on his relationship with others as a social being that seeks to integrate into the group as it affects and is affected And the isolation from them is caused by a lack of security, which is one of the indicators of a lack of social responsibility. And «Sullivan» has portrayed or describe a person in a positive and hopeful way, the sense of responsibility is what governs change and determines its paths on the basis of the family and social environment of the individual in developing a sense of social responsibility and the possibility of strengthening it through believing in the importance of the individual and his role in society and the importance of society in caring for its members and preparing them to interact with life .

"Stronk", the author of the social impact theory, believes that interaction depends on the individual's ability to be a source of strength and attraction to others so that their experiences are useful and they are able to successfully perform their social tasks and responsibilities. Directing it in the best direction. Stronk has linked the development

of social responsibility to the individual's possession of specific skills as well as his ability to influence the personality.( Al-Dammas, 2011)

#### *Social Responsibility (Arab Vision)*

Islamic teachings call for following the highest ideals that a Muslim must follow, and the necessity for the individual to have high moral and conscience, social Responsibility will make him to act with moral responsibility and invites him to cooperate and join hands in order to achieve the good of the individual and society.

The Messenger *Muhammad* ﷺ indicated: "You are all a shepherd and all of you are responsible for his own." There is a compatibility between the Islamic concept and the concept of social responsibility in terms of establishing perfect social relationships outside or inside work and attention to the problems of others.

Social responsibility is solidarity, and if occurs any harm to the society in which the individual lives, the members of society must repair this harm if it occurs, then everyone has a responsibility to address the problems and take the responsibility effectively. The responsibility in Islam is comprehensive and balanced, because it deals with the individual and the group. . The individual is responsible for the group in his work, and he must do his best, as well as the group is responsible for its members.

If (interest, understanding, and participation) are the constituent elements of social responsibility, then from an Islamic viewpoint we find that social responsibility has three pillars on which it is based: care, guidance, and mastery.

*First. Care:* The Noble Qur'an places a person before his greatest responsibility when he makes him a successor (caliph) on the earth. The Almighty allah said in his book: {And when your Lord said to the angels, I will make in the earth a successor} (Al-Baqarah: 30), and the responsibility of the Succession (the caliphate) is for all the earth The person is in it, as the responsibility of care is distributed in the group without exception. Each of members of group has its share of the responsibility toward the society

In which he lives , regardless of his social status.

*Second. Guidance :* It is the responsibility of an invitation and advice stemming from the understanding of the needs of group and the role of the Muslim individual in it, that because the group always needs guidance, such as need to guide the guilty to forbid evil And work to improve their behavior towards themselves and towards their group and towards society as a whole.

*Third: Proficiency:* It relates to participation in acceptance, implementation and direction, and also it is related to awareness and compassion. and it rises in order, from care (concern) to guidance (understanding) and finally mastery (participation), which is the highest level of social responsibility.

*Social responsibility in heavenly religions*

all The heavenly religions came to calling for brotherhood, cooperation, equality and mercy among human beings, it calls for respect for the human being and the dignity of the human brother, The heavenly religions worked to organize the relations between individuals and between societies to achieving psychological and social stability, as religions came for support the principles of social solidarity, and the heavenly religions have ordered to treatment people with virtue, And to move away from sins towards humans and considered this a rapprochement with God.

*Social care in the Christian religion:* Christianity religion has heed to orphans and widows, and recognized social systems such as adopting orphans and needy people, creating shelters, and caring for strangers. also, Christianity has cared to education as a means of spreading religion, caring for the sick and disabled by the alms system, as the activity religious that assist the poor and needy in the form of financial aid, or provide food Clothes and shelter for those in need.

*Social Care in Islam :* The Islamic religion was the end of the line in the development line that the heavenly religions brought to the systems and social relations between people, and Islam succeeded in creating a balanced and harmonious human society, and in creating a social spirit aimed at helping the

needy through individual charity or Zakat, and the responsibility of relatives to support their relatives , And the "endowment" system, which decides fixed pensions for those in need. Also, Islam aims to provide psychological reassurance to the world community by removing the causes of discord and conflict between societies and peoples and their solidarity in support of peace between all societies.

*Definition of society :* a large group of people who live together in an organized way, making decisions about how to do things and sharing the work that needs to be done. All the people in a country, or in several similar countries, can be referred to as a society.

*Definition of educational institute :* An educational institution is a place where people of different ages gain an education, including preschools, childcare, primary-elementary schools, secondary-high schools, and universities. They provide a large variety of learning environments and learning spaces.

*The relationship between educational institute and society :*

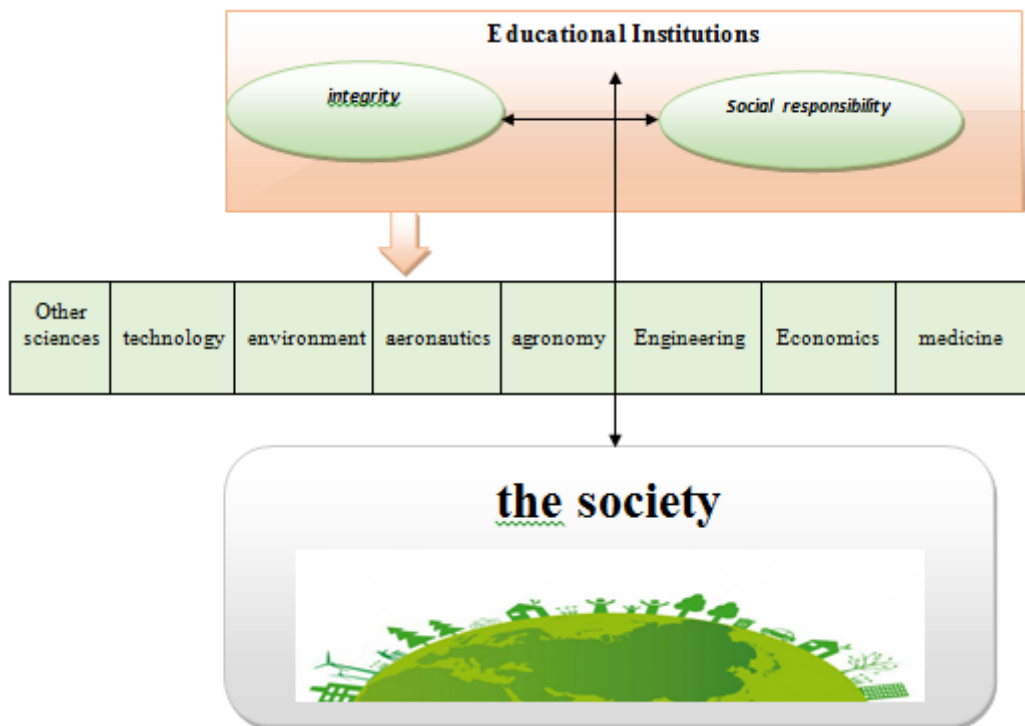
The most important relationship in the life, which can never be dispensed with or broken. simply, because a person spends the most important years of his life in educational institution, and may be the longest, which will distinguish him and qualify him to be a human in a large society. On the other hand, we find many people continue to learn and study until advanced years of age, even though they have a good life. Thus, it can be said that society and educational institution are two sides of the same coin. *The following figure shows the important and ongoing relationship between society and educational institutions.*

Educational institutions and mechanisms for implementing social responsibility :

As we have said previously, Social responsibility is one of the pillars of important social life, as it is a means of individual and collective progress, and since education is one of the available important paths for preparing and raising the responsible citizen and developing his social skills. so, the value of the individual in his society is measured by the extent of his responsibility towards

himself and towards the others, some Studies have found that there is a big difference between the practical application and the

theoretical concept in our Arab society at least.



**Fig. 1. Relationship between society and educational institutions**

Unfortunately, social responsibility did not turn into an ideological direction adopted by the state, and this philosophy and concepts of Social responsibility did not turn into an organized method of work and behavior that is reflected in planning and then moves to the implementation stage within most societies, and will remain This gap widens over time for several reasons, because social responsibility has come as a result of the conditions of society and its transformation, and also because of the lack of clarity the rules of social responsibility , there is a gap between saying and acting and it has been reflected A reality on the practical application of social responsibility seeming curious about decision-making processes of the countries and institutions because it is from the economic point of view did not reach the level which enables the planning, implementation and evaluation.

but With the increase in cultural and educational awareness and the human rights movement, the concept of social commitment among members of society has grown, and in this way many individual efforts have turned

into organized collective movements that increase pressure on society in how institutions manage their work as a result of the growing human environmental awareness.

but With the increase in cultural and educational awareness and the human rights movement, the concept of social commitment among members of society has grown, and in this way many individual efforts have turned into organized collective movements that increase pressure on society in how institutions manage their work as a result of the growing human environmental awareness.

In the year 2000, *the United Nations* convened the Millennium Summit, in which 189 member states of the United Nations committed themselves to working towards creating a world in which poverty eradication and sustainable development were the top priorities. The Millennium Declaration was signed by 147 heads of state, and this declaration was passed unanimously to members of the United Nations General Assembly.

*The development of social responsibility through activities (classroom and extra-curricular)*

The practice plays an effective role in the acquisition of skills, which is one of the important conditions for reaching the required degree of mastery, and the practice is done through the class and extra-curricular activities that the student practices inside and outside the class and that will be under the supervision and guidance of the teacher. Therefore, we will shed light on the importance of these activities and their types to achieve the desired goal (Al Kharashi, 204).

*Classroom activities:*

Classroom activities provide to students with activity and effectiveness, and gives vitality to the teacher's work in the classroom, and it helps to link previous experiences of learners, which means continuity of learning. and for these activities to achieve its goals, there some points it should be take into consideration When construct these activities:

- activity correlation with teaching methods, that because the diversification of classroom activities Increases information.
- taking into account differences of the individual capabilities between learners, with preparing the necessary educational tools and aids that facilitate their implementation.

*There are types of class activities such as :*

*the first type is Initial activities* which are start-up activities, the aim of which is to prepare students psychologically and mentally to deal with the new lesson, and the more these activities are innovative and attractive, the more students become interested in learning. Among these activities: reading a paragraph from an external source related to the subject of the lesson, a daily newspaper or magazine, or various publications ... etc.

*The second type of class activities is development activities* and is the main focus of class activities, through which the behaviors are translated into educational situations and ideas that achieve the growth to learner in knowledge and various basic skills, and these activities may be individual or group, and here are worksheet are used With the help of the multiple educational tools.

*Finally, the closing activities* that aims to ensure that the goals of behavior are met and the extent to which learners understand the facts and ideas.

*Extra-curricular activities:*

Extra-curricular activities, which are activities that a student practices outside of the classroom to complete or build basic experiences and skills, and when preparing for these activities the teacher must consider being purposeful and complementary to class activities and help to acquire educational skills and experiences. And that the student connects with an incident and helps to take advantage of the current events through the student's follow-up to the media and diversifies to cover the various levels of knowledge and grades in its difficulty to take into account the individual differences between the learners, and here it is better that some extra-curricular activities are optional in proportion to the learners' capabilities and preparations. One of the most important skills that can be achieved through classroom and extra-curricular activities is reading and writing skills. Such as the textbook, the school library and external readings, and the importance of external readings is due to the fact that it complements the facts and concepts acquired by learners in the classroom, and develops skills of reading , and enables them to follow contemporary events and issues( Farrukh, 2019).

At the beginning of the year, the teacher should inventory books, encyclopaedias and various publications in the school library that serve the course he is teaching in order to facilitate the guidance and guidance of learners, and allocate one or more classes for practical application within the school library, while encouraging students Go to school library and write simplified reports.

The teacher should also train students on how to deal with external sources, which are historical and geographical books, and newspapers.

With noting, The lack of participation of students in discussion and classroom activities often constitutes a major obstacle to the progress of education and the diversity of its methods , as it discourages the teacher from

his enthusiasm for teaching and makes him feeling disappointment. The problem of non-classroom participation appears in the form of the students' failure to respond to the teacher's direct questions and their failure to perform oral or written classroom activities and only to sit quietly in their seats. The reasons for not participating may be due to a sense of shame that may prevent or slow some students from participating. Or, it may be due to some students suffering of family problems, which may weaken their focus and general attention and weaken their desire to comment on others. Or there is another reason that some people did not memorize or learn class discussion or participation, forcing them to sit in their seats silently pending the end of class activity.

*aims of Extra-curricular activities:*

Extra-curricular activities are various activities that students practice outside of the classroom and curriculum. These activities aim to:

- Discovering, developing, and directing students' different talents and directing them to a right and beneficial destination.
- Extracurricular activities works to convert Theoretical studies into practical experiences, through linking the student to the needs of the environment and expanding his knowledge of them.
- Developing the collective spirit of students by involving them in team work.
- Educating the student to respect the professional manual work and breaking the psychological barrier between him and that work.

*Developing social responsibility through school curricula*

The concept of social responsibility can be developed through a group of activities related to the school curriculums as follows:

1. Theoretical extracurricular activities, which include:

- *School radio group:* This group organizes the school broadcast in terms of: its programs and times, arranging the contribution to the school broadcasting activity, and training in the use of the radio equipment available in the school.

- *School Journalism Group:* This group produces some wall papers that contain the Important notes and directions, showcasing some scientific benefits related to different subjects, and conducting newspaper interviews with some school, educational, and other personalities, And the current events must taking the greatest interest.

*These groups also produce brochures and articles that benefit the school community as a whole.*

2- Practical extracurricular activities, which include :

- *Educational means:* These groups produce the means that the different materials need from plates, devices, and other means. These groups are trained to use the materials available in the environment.

- *Art education:* This group consists of talented students with artistic sense who are suitable to pursue work in such a group.

- *Physical Education:* This group consists of students who have high physical fitness capabilities.

- *Improving fonts:* It is a group that cares for the talented people in the calligraphy. Students in this group are trained to improve their calligraphy. This group cooperates with the school press group in writing mural papers as well as with the media groups.

- *Professional fields:* The vocational education activity, which means training the student in the work of electricity, carpentry and electricity, such as connecting the school to life and preparing him emerging for practical life.

The teacher and his role in developing social responsibility

Teachers have an effective and continuous impact on their students. They directly influence how students learn, what they learn, how much they learn, and how they interact with each other and with the world around them, the teacher can use these methods as follow :

1. Formulating the worksheet: some Skills that can be achieved by using worksheets by the teacher to enhance the concept of social responsibility. by preparation worksheet in which contains specific activities that the

learner executes, after the teacher specifies for him that will assist him in carrying out the required activity which is (social responsibility). The worksheet can be used in the following educational situations: designating a new subject, and identifying some external sources that can be used as an introductory activity to motivate the learner to positively interact with the subject of the lesson, and by using the appropriate aids either individually or collectively under the supervision of the teacher.

2. Analysis: Paragraph analysis of a textbook, statistical table, or graph, It is better to include the current events.

3. Make suggestions: Make suggestions and proposing solutions to any problem of the current events.

4. Comparison: according to preset standards.

5. Explanation: Explanation of phenomena and events.

6. Mapping: mapping - distributing various data to it ... etc.

**Conclusion.** Social responsibility is of great importance for both the individual and society, and learning it may require a long time. Therefore, educational institutions particularly universities are required to provide opportunities and an appropriate environment to promoting social responsibility among the sons of the community, that because of the close relationship between social responsibility and many of the positive and negative behaviors that prevail in any society.

In view of the great role that young people play today and in the future to serve their community and their countries. thus, comes the importance of educating young people about their social responsibilities and enhancing it concept.

Therefore, one of the most important and high-profile responsibilities of educational institutions, especially higher education institutions, is the development and consolidation of the concept of social responsibility through educational curricula and activities, both classroom and , seminars and scientific forums, all of which will work to balance students' sense and increase their

awareness and Their awareness and exercise of their responsibilities towards the private and public environment, health and general Cleanliness.

We would like to indicate out here that despite the significant progress in educational institutions and the increase and development of services provided to students, especially higher education students in all countries of the world without exception, it is noticed Existence that many negative behaviors such as selfishness, violence, destruction of community property, and abuse of individuals and Weak social relations, all this results from a weak sense of social responsibility.

Hence, the curricula and activities provided by educational institutions must be considered so that the curricula should be appropriate with the changes and developments of the times and work to develop and enhance the sense of social responsibility among students towards themselves, their families and their community and guide them to the effective contribution to building a community and solving His problems, and the ambition for a better tomorrow.

#### **References :**

1. Zidan, A. (1993), A measure of the trend towards social-self responsibility for children and adolescents, *Science Journal, Helwan University*, retrieved from : <https://www.mobt3ath.com/uploade/book/book-1432.pdf>.
2. Alzyoud, S. (2015), *Social responsibility in higher education institutions ph.d : application case from the middle east*, Department of Community and Mental Health Nursing, The Hashemite ,University, oman , Jordan, retrieved from : <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/5259/5070>.
3. Hassan, S. (2003), *Curriculum between theory and practice*, Cairo: Dar Al-Arabiya Book Library, Cairo, Egypt.
4. Walid, B. M. (1999), *Effectiveness of extension programs to develop social responsibility with some of the students who are behaviorally disordered in different educational stages*, Master Thesis, Faculty of Education, Alexandria University.
5. Syed, S. (1980), *Religious counseling and its relationship to social responsibility of adolescents in educational institutions*, Medina, Saudi College of Education.

6. *Moral thinking and its relationship to social responsibility and some variables among university students*, Master Thesis, Islamic University, Gaza.

7. Muhammad, Al-Shafii (1992), *Responsibility and reward in the Holy Quran*, Cairo: Muhammadiyah Sunna Press.

8. Walid, Al-Kharashi, (2004), *The role of student activities in developing social responsibility*, Master Thesis, Department of Social Studies, Riyadh College: King Saud University.

9. Al-Badri, Abdul Rahim (2006) *Problems of University and Higher Education in Libya*, Research. Benghazi, Libya.: National Book House.

10. Muhammad, Al-Khawaldeh (1987), *The concept of responsibility among university youth in Jordanian society, and an invitation to teach responsibility in schools*, *The Arab Journal of Humanities*, retrieved from : <https://journals.squ.edu.om/index.php/jass/article/download/1050/1025>.

11. Luestein, J. (1982), *Developing Responsible learning behavior through peer Dissinteraction*, ALS, retrieved from : <https://scholar.google.com.ua/scholarq=Bluestein+Developing+Responsible+learning+behavior>.

12. Abdullah, Al-Dammas (2011), *An invitation to include social responsibility principles in educational curricula*, retrieved from : <http://www.al-jazirah.com/2012/20120427/ln12.htm>.

13. Mendez, M. (2012), *University Social Responsibility: Balancing Economic & Societal Benefits of University Research*, *The Journal of Science Policy & Governance*, retrieved from : [http://www.sciencepolicyjournal.org/uploads/5/4/3/4/5434385/\\_university\\_social\\_responsibility](http://www.sciencepolicyjournal.org/uploads/5/4/3/4/5434385/_university_social_responsibility).

14. Kazim, S. (2013), *Developing the concept of social responsibility in educational institutions*, Bagdad, Iraq, retrieved from : <http://montdatarbawy.com/show/122843>.

15. Saleh, F. (2019), *Extra-curricular activities*, Educational Center for Research and Development, *Journal of Cultural Papers*, Beirut.

**Стаття надійшла до редакції 25.01.2020 р.**



УДК 334.02

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-105-111

## УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ОЦІНКИ ПОТРЕБ ПРИ РОЗРОБЦІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Даниленко В.В.**

к.е.н., старший викладач кафедри агрологістики та управління ланцюгами постачань, ХНТУСГ  
ім. П. Василенка, м. Харків, вул. Алчевських 44, 61002, Україна, тел.: (063)-589-58-32,  
e-mail: danylenko.14@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0098-5204>

## MANAGEMENT OF THE NEEDS ASSESSMENT'S PLANNING PROCESS IN THE INVESTMENT PROJECT DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ORGANIZATION

**Danylenko V.**

PhD (Economics), senior lecturer of agrologistics and supply chain management department, Kharkiv Petro Vasylenko national technical university of agriculture, Kharkiv, st. Alchevskych, 44, 61002, Ukraine, tel.: (063)-589-58-32,  
e-mail: danylenko.14@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0098-5204>

**Анотація.** У статті сформульовано принцип організації оцінки потреб, як першочергового етапу підготовки пропозиції інвестиційного проекту на прикладах сільськогосподарських суб'єктів економічних відносин різного профілю. З посиланням на особливості організації господарської діяльності різних підприємств, визначені послідовні кроки імплементації процесу планування оцінки потреб, як аналітичного інструменту виявлення шляхів раціоналізації зусиль проектною командою на етапі розробки проектною пропозиції. В процесі дослідження оцінка потреб розглядалася у формі аналізу прогалін. Тобто, фактичний процес оцінки представляв собою системне дослідження розбіжності між поточним та бажаним станом аналогічних послуг. Обґрунтовано, що результати, отримані за допомогою проведення попередньої оцінки потреб є головним джерелом забезпечення контексту для ідентифікації галузевої ніші проекту та встановлення цільової аудиторії. В основу процесу управління плануванням оцінки потреб авторами покладено ідею використання TOP-моделі для спрямування зусиль при зборі необхідної інформації та оцінці альтернатив і можливостей організації. Використання TOP-моделі у вищезазначених цілях на різних етапах допоможе сільськогосподарським організаціям визначити особливості соціальних і економічних умов реалізації проекту, отримати дані щодо різниці між поточним і бажаним рівнем задоволення потреб цільової аудиторії, забезпечити відповідність виконання завдань стратегічного плану проекту документам планування, а також визначити зацікавлених осіб і потенційних виконавців. Встановлено, що завдяки ретельному аналізу потреб проекту виникає краще стратегічне розуміння відмінностей і потенційних можливостей проектною командою, що знижує ймовірність дублювання зусиль конкурентів або надмірного відволікання від основної концепції. В якості прикладів впровадження тих чи інших етапів планування оцінки були використані: збутовий кооператив сільськогосподарської продукції, садивне господарство, кредитна спілка, молочне господарство, дистрибутор сільськогосподарської техніки, науково-дослідна організація та підприємство оптової торгівлі зерном.

**Ключові слова:** управління, планування, оцінка потреб, сільськогосподарська організація, інвестиційний проект, TOP-модель.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 12

**Annotation.** The article formulates the principle of needs assessment organization as a priority stage of an investment project proposal preparation on the examples of various profiles agricultural entities. With the reference to organization features of various enterprises' economic activities, there were identified 7 sequential steps of the needs assessment planning process implementation as an analytical tool for identifying ways to streamline the project team efforts during the development phase of the project proposal. In the course of the study, the needs assessment was considered in the form of a gap analysis. That means, the actual evaluation process was a systematic study of the discrepancy between the current and desired state of similar services. It is proved that the results obtained by conducting a preliminary needs assessment is the main source of providing context for identifying the industry niche of the project and setting the target audience. The authors base the process of managing planning for needs assessment on the idea of using the TOP model to guide efforts in collecting the necessary information and evaluating the organization's alternatives and capabilities. The use of TOP models in the above-mentioned purposes at different stages

*will help agricultural organisations to identify features of social and economic conditions of the project, to obtain data on the difference between the current and desired level of meeting the target audience's needs, to ensure that the tasks of the strategic plan matches project planning documents and to identify the stakeholders and potential contractors. It has been found that a thorough analysis of project needs results in a better strategic understanding of the differences and potential capabilities of the project team, which reduces the likelihood of duplication of competitors' efforts or excessive distraction from the main concept. As examples of implementation of various stages of planning assessment were used: marketing cooperative of agricultural products, farmstead, credit Union, dairy farm, distributor of agricultural machinery, research organization and grain wholesale enterprise.*

**Key words:** *management, planning, needs assessment, agricultural organization, investment project, TOP model.*  
*Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 12*

**Постановка проблеми.** Часто пусковим сигналом зародження ідеї розробки інвестиційного проекту починається з телефонного дзвінка або з звичайної розмови. Розмова може бути на тему незадоволених потреб певної аудиторії (наприклад, працівників підприємства, членів їх сімей, громад, споживачів, постачальників), відсутності консенсусу у вирішенні певного питання, або необхідності звернення уваги загалом до проблеми високого пріоритету. Результатом обговорення таких питань може стати припущення щодо необхідності залучення підтримки державних або місцевих урядових установ як засобу їх вирішення, та перспектив запровадження проекту, який надав би можливість задовольнити потреби цільової аудиторії або вирішити актуальне питання. Але після того як зерно ідеї реалізації інвестиційного проекту було посіяне постає питання щодо наступного кроку до втілення такої ідеї в життя. За допомогою оцінки потреб координатори майбутнього проекту можуть ефективно зосередити свої зусилля та розробити ефективну пропозицію проекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В західних наукових колах щодо теми розробки та управління інвестиційними проектами найбільшим авторитетом користуються роботи Р.А. Кауфмана, Ф.В. Інгліша, А.М. Роджас, Л. Куровські та А. Шенхара. В Україні серед вчених, які займалися питаннями інвестиційних проектів в сільськогосподарській галузі слід відзначити Н.І. Біляк, О.І. Гуторова, П.Т. Саблука, М.І. Кісіля і С.А. Фрунзу.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання роботи є парцеляція процесу

планування оцінки потреб при розробці пропозиції інвестиційного проекту сільськогосподарської організації на менш складні керовані етапи.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Оцінка потреб може розглядатися як систематичне дослідження розбіжності або невідповідності між поточною ситуацією чи рівнем наданих послуг і бажаною ситуацією або рівнем послуг [1]. Аналізуючи цю розбіжність, члени проектної команди починають виявляти перешкоди, можливості, сильні сторони, проблеми і пріоритети. Процес оцінки потреб може бути трудомістким і, як і більшість процесів, у яких задіяні численні зацікавлені сторони і багатоаспектні питання, він може бути складним [2].

Нижче наводиться короткий опис семи кроків, пов'язаних з проведенням оцінки потреб проектів на прикладах сільськогосподарських організацій різного профілю. Представлений в даному дослідженні спосіб викладення матеріалу теми призначений для того, щоб розбити складний процес на керовані етапи.

Проте, варто зауважити, що в процесі оформлення результату наших досліджень при поданні загального огляду цього процесу ми допускаємо опущення низки нюансів і деталей. Так само слід визнати, що визначення того, якої частини процесу слід дотримуватися, залежить від численних умов. Час і зусилля, витрачені на проведення оцінки потреб, повинні бути співставлені з часом і ресурсами, які можуть бути інвестовані у проект в цілому [3].

Наприклад, проект, який включає в себе розробку 30-хвилинного заходу з інформування про погоду для місцевих

працівників сільськогосподарських підприємств, передбачає абсолютно інший процес оцінки потреб, ніж проект, який включає в себе розробку комплексної програми інформування про погоду для фермерів по всій країні. Описані нижче кроки повинні бути адаптовані до конкретних потреб і ресурсів проекту.

Крок 1. Встановлення фокусу, уточнення проблеми і визначення зацікавленої сторони. На першому етапі особи, які ініціюють оцінку потреб, уточнюють масштаби соціальних, економічних та інших проблем середовища, які необхідно вирішити, а також бажані стан та умови. Питання повинні впливати безпосередньо з місії проекту і програмних пріоритетів. Визначення масштабів проблеми дає мету і визначає напрям для оцінки потреб [4]. Джерелами інформації для визначення масштабів проблеми, в першу чергу, виступають проектні документи, звіти про попередні проекти в галузі сільського господарства, статистичні дані і результати наукових досліджень.

Наприклад, порівняння поточних і бажаних умов середовища проекту зі створення збутового кооперативу продукції сільськогосподарських підприємств може виявити незадовільний стан дорожнього покриття між його учасниками і окрім очевидних економічних вигід принести низку соціальних, таких як ремонт доріг та додаткові робочі місця, в разі успішного залучення інвестицій. В такому разі до числа зацікавлених сторін можуть долучитися місцеві органи самоуправління, представники громад, профспілки.

Крок 2. Створення групи планування. Основним принципом проведення оцінки потреб є визнання того, що незалежно від рівня обізнаності і кваліфікації координатора, він не може увійти в проект з повною і точною картиною ситуації. Інші співробітники, члени спільноти, партнери, споживачі – всі зацікавлені сторони в цьому процесі мають критичне розуміння, яке допоможе сфокусувати оцінку потреб.

Важливо відзначити, що деякі з цих зацікавлених сторін можуть також сприяти зміцненню довіри всередині й за межами проекту і допомагати команді в одержанні доступу до цільової аудиторії. Вкрай важливо сформулювати широку, але керовану групу планування.

З відомих причин в Україні питання реалізації інвестиційних проектів на селі з точки зору створення робочих місць і, особливо, надання можливості для реалізації молоді повинне мати найвищий пріоритет [5].

Проте незважаючи на таку потенційну можливість, варто мати на увазі, що основна кількість членів групи працюватиме поза проектом. Тому очікування і обов'язки повинні бути встановлені на ранньому етапі. Слід визнати, що ряд членів групи будуть запрошені до участі, оскільки вони представляють конкретні категорії зацікавлених сторін. Отже, кожен з них вносить свій власний набір припущень і пріоритетів.

Наприклад, при розробці проекту зі створення садибного підприємства головною точкою фокусу безпосередні підприємці можуть вважати максимальну механізацію процесу з чим можуть бути незгодні співробітники. Аналогічну точку зору можуть підтримати партнери підприємства, через можливе супутнє погіршення фінансового левериджу. Участь команди в оцінці потреб і спонсорство цієї оцінки визначаються внутрішніми і зовнішніми мотивами. З огляду на це, важливо встановити загальну мету оцінки потреб і розвинути широке почуття причетності в даному процесі [6].

Крок 3. Розробка плану проведення оцінки потреб. Як і на будь-якому іншому етапі, планування оцінки потреб може легко вийти з-під контролю. Бажання бути всеосяжним, як з точки зору проблем, так і з точки зору аудиторії, може стати неперекорним [7].

Визнаючи, що основна мета оцінки потреб полягає в тому, щоб допомогти координаторам розробити відповідний проект, слід розробити план проведення

оцінки потреб. Група планування повинна визначити масштаби оцінки потреб. Тобто команда повинна визначити тип, широту і глибину інформації, для збору якої повинна бути розроблена оцінка потреб. Проект відкриття відділу кредитної спілки, наприклад, повинен теоретично визначити територію обслуговування, далі зосередитися на зборі інформації щодо кількості підприємств та конкурентів на ділянці та розробити план збору інформації щодо продукту конкурентів і наявності незадоволеного попиту.

План повинен бути достатньо ясным і точним, щоб направляти подальшу розробку та здійснення оцінки потреб, визначаючи, які дані повинні бути зібрані, і визначаючи осіб, які повинні бути обрані для участі в оцінці потреб. Хороший план буде включати графік збору даних, а також бюджет для проведення оцінки. Майте на увазі, що група планування повинна, однак, збалансувати необхідність фокусувати оцінку потреб з бажанням залишатися гнучкою і відкритою для нової інформації [8].

Крок 4. Використання TOP-моделі для спрямування зусиль при зборі даних. Після визначення обсягу оцінки потреб група планування звертає свою увагу на TOP-модель. Порівняння бажаних або передбачуваних соціальних, економічних та інших умов середовища з поточними або вихідними умовами визначає необхідність або проблему. Наприклад, порівняння бажаного рівня продуктивності молочної худоби з нинішнім може виявити необхідність підвищення показників виробництва. Аналогічним чином, порівняння бажаних і базових практик або моделей поведінки, які привели до виникнення даного стану, а також знань, відносин, навичок і прагнень, які визначають поведінку людей, допомагає визначити потреби проекту [9].

Тобто, стосовно виробництва молока можна припустити, що недостатня

ефективність викликана нерозвиненою дорогою системою постачання кормів, що не дає можливості в повній мірі використати сучасні наукоємні технології годівлі. Розбіжність або розрив між бажаними і базовими умовами – це те джерело, з якого походять проектні ідеї.

Якщо це можливо, вихідні дані слід збирати з існуючих джерел, таких як попередні оцінки вихідних умов аналогічної програми, огляд літератури, проектні документи і показники ефективності.

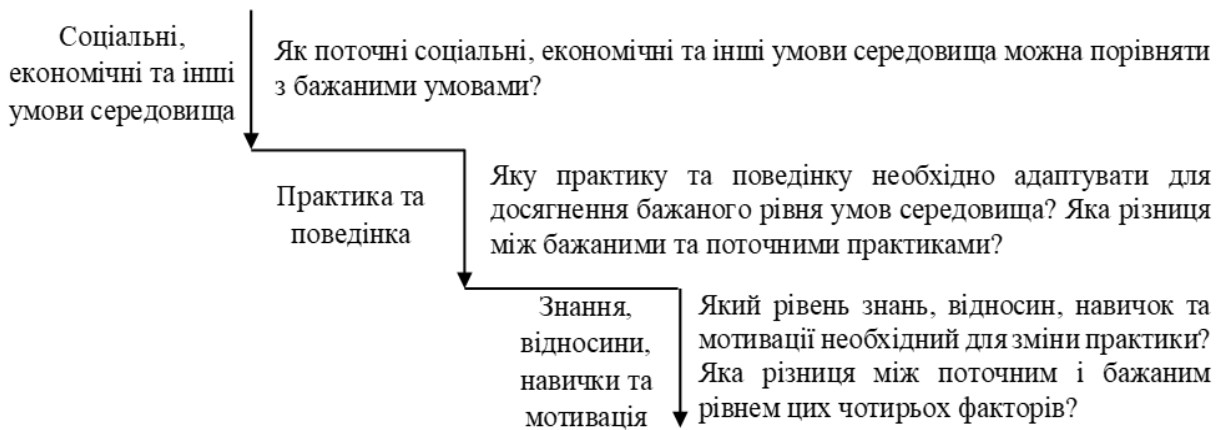
Наприклад, відсутність прогресу у досягненні показників ефективності може мати важливе значення при визначенні майбутніх пріоритетів. Якщо для реалізації проекту із забезпечення молочно-орієнтованого підприємства сировиною власного виробництва вже існують життєздатні, достовірні і надійні дані, то, можливо, немає сенсу витратити цінні ресурси на збір нових даних.

З іншого боку, якщо існуючі джерела даних відсутні, то, швидше за все, проект буде краще обслуговуватися за рахунок збору даних від цілого ряду зацікавлених сторін, наприклад, аналогічних підприємств з інших регіонів чи дистриб'юторів сільськогосподарської техніки [10].

На рис. 1 представлений алгоритм збору даних для проведення оцінки потреб за принципом використання елементів TOP-моделі.

Крок 5. Прогноз ймовірності успіху проекту за допомогою оцінки можливостей. З точки зору дистриб'ютора сільськогосподарської техніки оцінка потреб може виявити і визначити, наприклад, кількість підприємств на ділянці, які так чи інакше використовують техніку, її приблизний технічний стан, надання переваги тому чи іншому бренду та частку ринку, свою та конкурентів.

### Розвиток проекту



**Рис. 1. Використання TOP при зборі даних для оцінки потреб**

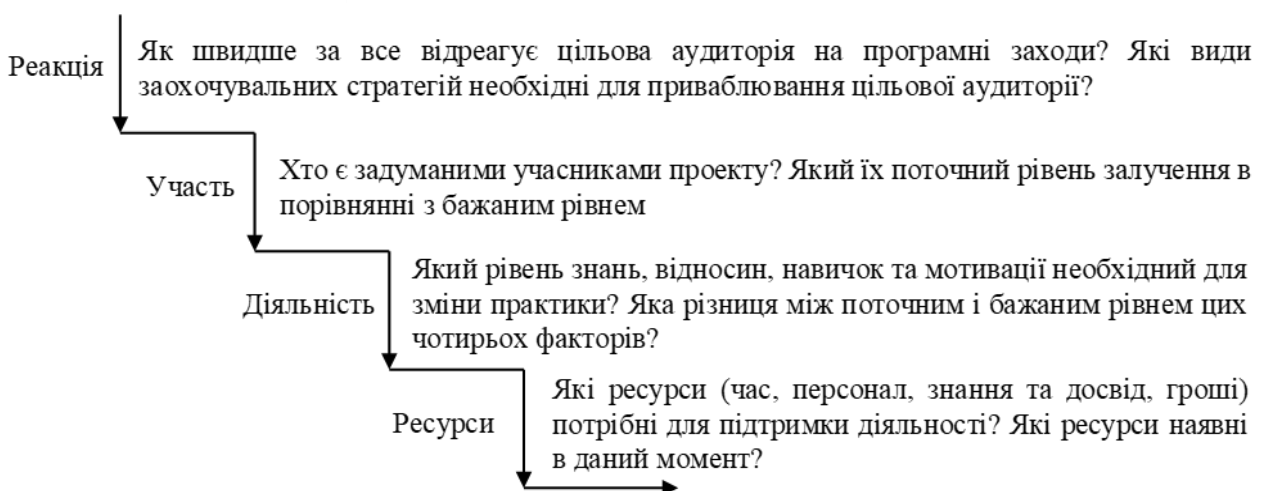
Джерело: [11]

В той самий час оцінка можливостей вимірює вірогідність того, що підприємство може поліпшити стан справ на трьох рівнях TOP-моделі. Оцінка можливостей відбувається на нижніх чотирьох рівнях розвитку проекту за принципом TOP: реакція, участь, діяльність і ресурси (рис. 2)

Підприємству-дистриб'ютору сільськогосподарської техніки оцінка можливостей дозволяє оцінити ймовірність успіху проекту, наприклад, пов'язаного з виходом на ринок з технікою нового для своєї цільової аудиторії бренду.

На рівні реагування можуть бути зібрані відгуки споживачів для оцінки інтересу до конкурентних переваг нової для них техніки, наприклад, високого рівня гарантійного сервісу або низького середнього рівня втрати первісної вартості. Оцінка можливостей передбачає оцінку реакції, яка буде потрібна від цільової аудиторії, обсягу участі, необхідного для різних видів діяльності і ресурсів, які потрібні для досягнення бажаних результатів на рівнях перших трьох рівнях TOP-моделі.

### Розвиток проекту



**Рис. 2. Використання TOP для оцінки альтернатив проекту і можливостей організації**

Джерело: [11]

Крок 6. Визначення учасників оцінки потреб. В залежності від мети оцінки потреб перелік ключових зацікавлених сторін може бути істотно розширений або скорочений. Необхідно прийняти рішення про те, на кого слід орієнтуватися для участі в оцінці потреб – які дані необхідно збирати і від кого. Наприклад, якщо оцінка потреб пов'язана з розробкою науково-дослідного проекту в галузі сільського господарства, збір даних може бути націлений на кілька груп, включаючи вчених НААН, що беруть участь у дослідженнях з даної тематики, викладачів, які можуть контролювати участь студентів, громадські організації, які можуть спонсорувати групи спостерігачів, а також державні або місцеві урядові установи, які можуть надавати місця для моніторингу.

Крок 7. Розробка стратегій збору інформації. До цього моменту група планування визначила передбачуваних учасників оцінки потреб і причини, з яких була обрана кожна група. Якщо повернутися до мети оцінки потреб, то для кожної групи учасників слід розробити ключові питання, що визначають інформацію, яка підлягає збору на кожній сходинці верхнього рівня програмної моделі. Так визначаються найкращі методи збору даних.

В ході цього процесу групи учасників отримують відповіді на ключові питання і відповідні інструменти, при цьому враховуються бюджетні, кадрові та часові обмеження. Кожний вид обмеження визначається за кожним з факторів верхнього рівня моделі. Для операторів ринку оптової торгівлі зерном під час проектування будівництва нового зернового силосу бюджетні обмеження на першій сходинці будуть визначатися соціальними (реакція на будівництво персоналу, населення), економічними (доступ до фінансових ресурсів, інтенсивність конкуренції) та іншими (інфраструктура, екологія, законодавство) умовами середовища. Аналогічно, кадрові обмеження будуть визначатися кількістю та кваліфікацією населення, рівнем

заробітної плати, а також готовністю проектною командою до впровадження тих чи інших засобів мотивації працівників [12]. Враховуючи встановлені обмеження, група планування повинна визначити найкращий метод збору даних з урахуванням конкретної ситуації (наприклад, оцінити джерела інформації цільової аудиторії, яка не знайома з продукцією підприємства).

**Висновки.** Оцінка потреб допомагає координаторам проектів краще зрозуміти розрив між тим, що є, і тим, що має бути. Проводячи оцінку потреб до початку розробки проекту, можна підтвердити або спростувати припущення, щодо невід'ємності тієї чи іншої частини розробки проекту (наприклад, характеристики аудиторії, поточний рівень інформованості), уникаючи дорогих помилок. В процесі дослідженого аналізу, члени проектною командою матимуть можливість визначення проблем, умов, переваг, викликів і альтернативних напрямів. Дані, зібрані в ході оцінки потреб, також можуть допомогти розробникам проектів визначити цілі і завдання, а також виявити зацікавлених осіб та потенційних партнерів. Дана інформація буде мати важливе значення, оскільки проектна група переходить до наступного етапу процесу: розробки і реалізації проекту.

#### **Література:**

1. Baret D. C. Understanding Project Management: A Practical Guide. Toronto : Canadian Scholars` Press, 2018. 262 p.
2. Nikhil B. Investment planning and project management. Calcutta : Academic Publishers, 1998. 203 p.
3. Shenhar A. J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation. Brighton, MA : Harvard Business Press, 2007. 288 p.
4. Kurowski L., Sussman D. Investment Project Design: A Guide to Financial and Economic Analysis with Constraints. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons, 2011. 480 p.
5. Ларіна Т. Ф., Даниленко В. В. Економіка України крізь призму інституційної теорії світового розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 69-75.
6. Даниленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників

зерна в умовах нестабільної кон'юнктури ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2018. 23 с.

7. Комарова І. Л. Удосконалення управління інвестиційними проектами в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 45-50.

8. Keays S. *Investment-Centric Project Management: Advanced Strategies for Developing and Executing Successful Capital Projects*. Plantation, FL : J. Ross Publishing, 2017. 439 p.

9. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons, 2009. 1120 p.

10. Ходаківський В. М., Місевич М. А. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств у контексті їх галузевої структури виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 31-37.

11. Kaufman R. A., English F. W. *Needs Assessment: Concept and Application*. Englewood Cliffs, NJ : Education Technology, 1979. 355 p.

12. Накісько О. В., Даниленко В. В. Аналіз впливу ринкових сил на формування конкурентного середовища продовольчого ланцюга. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2018. Vol. 26 № 1 С. 27–30.

#### **Reference:**

1. Barrett, D. C. (2018), *Understanding Project Management: A Practical Guide*. Toronto: Canadian Scholars` Press.

2. Nikhil, B. (1998), *Investment planning and project management*. Calcutta : Academic Publishers.

3. Shenhar, A. J. and Dvir, D. (2007), *Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. Brighton, MA : Harvard Business Press.

4. Kurowski, L. and Sussman, D. (2011), *Investment Project Design: A Guide to Financial and Economic Analysis with Constraints*. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons.

5. Larina, T. F. and Danylenko, V. V. (2018), "Economic Ukraine consolidates the institute of the theory of world development", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 4, pp. 69-75.

6. Danylenko, V. V. (2018), "Management of competitiveness of grain-producing enterprises in the conditions of unstable market conditions", Ph.D. Thesis, Economy, Kharkiv, Ukraine, 23 p.

7. Komarova, I. L. (2015), "Improving the management of investment projects in agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol 3. pp. 45-50.

8. Keays, S. (2017), *Investment-Centric Project Management: Advanced Strategies for Developing and Executing Successful Capital Projects*. Plantation, FL : J. Ross Publishing.

9. Kerzner, H. (2009), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons.

10. Khodakivskiy, V. M. and Misevych, M. A. (2017), "Investment attractiveness of agricultural enterprises in the context of their sectoral structure of production", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol 3, pp. 31-37.

11. Kaufman, R. A. and English, F. W. (1979), *Needs Assessment: Concept and Application*. Englewood Cliffs, NJ : Education Technology.

12. Nakisko, O. V. and Danylenko, V. V. (2018), "Analysis of the influence of market forces on the formation of a competitive environment of the food chain", *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, vol. 26, pp. 27-30.

**Стаття надійшла до редакції 09.01.2020 р.**

УДК 65014.1+658

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-112-124

## РОЛЬ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Ельгувірі Х.*

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,  
тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: gweri.hatem@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-3125-4211>

## THE ROLE OF QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Elguviri H.*

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07,  
e-mail.: gweri.hatem@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-3125-4211>

**Анотація.** Якість продукції – найважливіший показник діяльності підприємства. Підвищення якості значною мірою визначає виживання підприємства в умовах ринку, темпи науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва, економію всіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві. Потужним імпульсом до набуття знань у сфері якості та створення на підприємствах систем управління якістю стало прийняття міжнародних стандартів ISO серії 9000, що описують моделі управління якістю для підприємств, організацій та установ будь-якої сфери діяльності. Універсальний характер зазначених стандартів і описаних у них систем якості потребує глибоких знань теорії і методів управління підприємством через якість. Цілісна чітко структурована система управління на промисловому підприємстві, що об'єднує всі господарські процеси в єдиний налагоджений керований механізм, здатна запобігти проникненню кризових явищ у функціонування й розвиток суб'єктів господарювання і не допустити розповсюдження їхніх негативних наслідків. Формування такої системи управління, що має вирішувати стратегічні завдання, повинно здійснюватися за певними принципами, що забезпечують задовільний рівень управлінського впливу на фінансово-господарські відносини, процеси, окремі операції та дозволяють вчасно досягти цілей розвитку. Дослідження підходів до розробки сукупності принципів системи стратегічного управління розвитком підприємства є своєчасним й обумовлюється потребою в стабільному господарюванні при ефективному управлінні діяльністю, необхідністю гармонійної інтеграції внутрішнього стану й зовнішнього оточення підприємства в довгостроковому спрямуванні, запобіжного реагування на динамізм бізнес-середовища, проактивного впровадження змін та перетворень на вітчизняних підприємствах. У статті показано, що принципи управління якістю продукції знаходяться в центрі уваги багатьох міжнародних стандартів, зокрема ISO 9000:2005, Системи менеджменту якості - Основні положення і словник, а також ISO 9001:2008, Системи менеджменту якості - вимоги, міжнародного стандарту ISO 9004:2009 та інших, і дуже важливі для успіху менеджменту, в тому числі вітчизняного.

**Ключові слова:** якість, принципи управління якістю, загальне управління якістю, контекст, ризик-орієнтоване мислення.

Формул.: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 15

**Annotation.** Product quality is the most important indicator of an enterprise's activity. Quality improvement largely determines the survival of the enterprise in the market, the pace of scientific and technological progress, improving production efficiency, saving all types of resources used in the enterprise. The strong impetus for acquiring quality knowledge and establishing quality management systems at enterprises has been the adoption of international ISO 9000 standards that describe quality management models for businesses, organizations and institutions in any field of activity. The universal nature of these standards and the quality systems described in them requires a thorough knowledge of the theory and methods of managing an enterprise through quality. A comprehensive, well-structured industrial enterprise management system that integrates all economic processes into a single, well-managed control mechanism, is able to prevent the emergence of crisis phenomena in the functioning and development of economic entities and to prevent the spread of their negative consequences. The formation of such a system of management, which should solve strategic goals, should be carried out according to certain principles, which provide a satisfactory level of managerial influence on financial and economic relations, processes, individual operations and allow timely achievement of development goals. The study of approaches to the development of a set of principles of the system of strategic management of enterprise development is timely and is conditioned by the need for stable management in the effective management of activities, the need for harmonious integration of the internal and external environment of the enterprise in the long-term direction, preventive response to the dynamics of the business environment at domestic



enterprises. The article shows that the quality management principles are the focus of numerous international standards, in particular ISO 9000:2005, *Quality Management Systems - Fundamentals and Dictionary*, as well as ISO 9001:2008, *Quality Management Systems - requirements*, international standard ISO 9004:2009 and others, and are very important for the success of management.

**Key words:** quality, quality management principles, total quality management, context, risk-oriented thinking.

**Formulas :** 0, **fig:** 2, **tabl.:** 0, **bibl.:** 15

**Постановка проблеми.** Міжнародні стандарти, що розглядаються у статті, так чи інакше засновані на восьми принципах управління якістю, які відображають головні ідеї загального менеджменту якості: орієнтація на клієнта, лідерство, залучення людей, процесний підхід, системний підхід до менеджменту, безперервне вдосконалення, підхід до прийняття рішень на основі аналізу фактів і взаємовигідні відносини з постачальниками [1], сприяють більш ефективному і дієвому досягненню організаціями сталого успіху. На цьому зупинимо свою увагу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретико-методичні та практичні питання управління якістю розглядалися рядом зарубіжних вчених.

Відомі американські дослідники Даніель Гоулман, Річард Бояцис і Енні Маккі [2] вказують, що для успіху вже недостатньо мати високий IQ. Вони пішли далі в своїх дослідженнях, зробивши крок у біологію і неврологію, щоб виявити, що «ми запрограмовані на зв'язок один з одним» і що це має глибокий вплив на наші відносини у всіх сферах нашого життя.

Два шановних професора з Гарвардської школи бізнесу, Ентоні Дж. Майо і Натан Норія [3], представили іншу концепцію лідерства і назвали її контекстним інтелектом.

Лідер повинен мати фінансовий інтелект, стверджують провідні фінансові експерти США, Карен Берман і Джо Найт [4]. Фінансовий інтелект - це не більше ніж набір навичок, які повинні і можуть бути вивчені.

У попередніх дослідженнях принципи управління якістю розглядалися недостатньо глибоко. Перш за все це відноситься до принципів управління якістю через призму відповідних міжнародних стандартів. Розглянемо

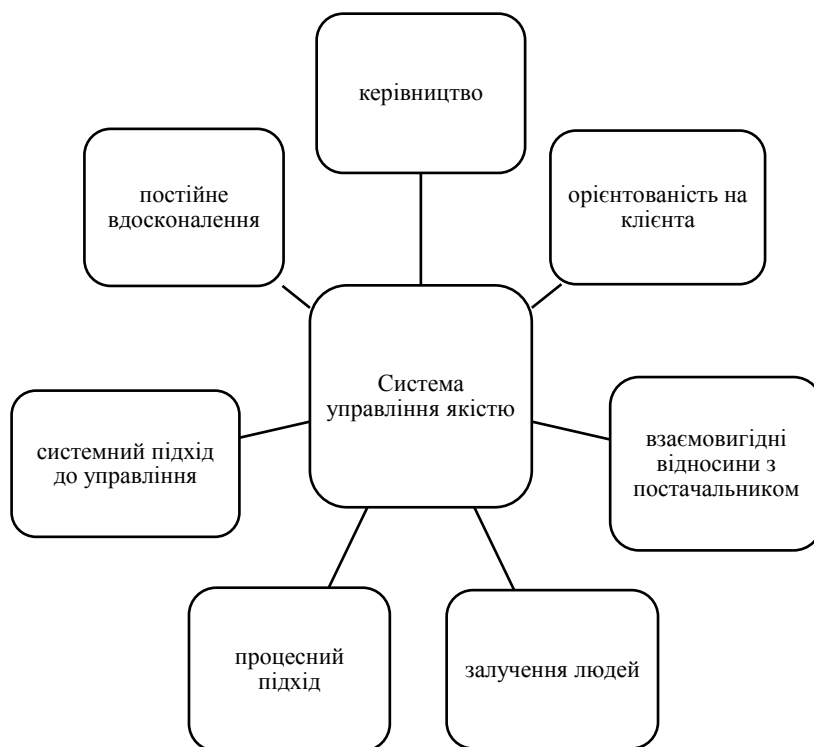
проблему і покажемо переваги впровадження цих принципів на підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** У даній статті ми розглядаємо принципи управління якістю через призму відповідних міжнародних стандартів і покажемо переваги їх впровадження на підприємствах. Також ми пояснимо суть деяких нових термінів, пов'язаних зі стандартами ISO, таких як «контекст» і «ризик-орієнтоване мислення», які значно зміцнюють дієвість принципів управління якістю і сприяють більш ефективному досягненню організаціями сталого успіху.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Принципи управління якістю - це наріжний камінь концепції TQM. Як показано на рис. 1, ці принципи представляють собою поліцентричну систему, яка починається з орієнтації на споживача і продовжується лідерством, залученням працівників, процесним і системним підходами до менеджменту, безперервним вдосконаленням, прийняттям рішень на основі фактів, і завершується управлінням відносинами з постачальниками.

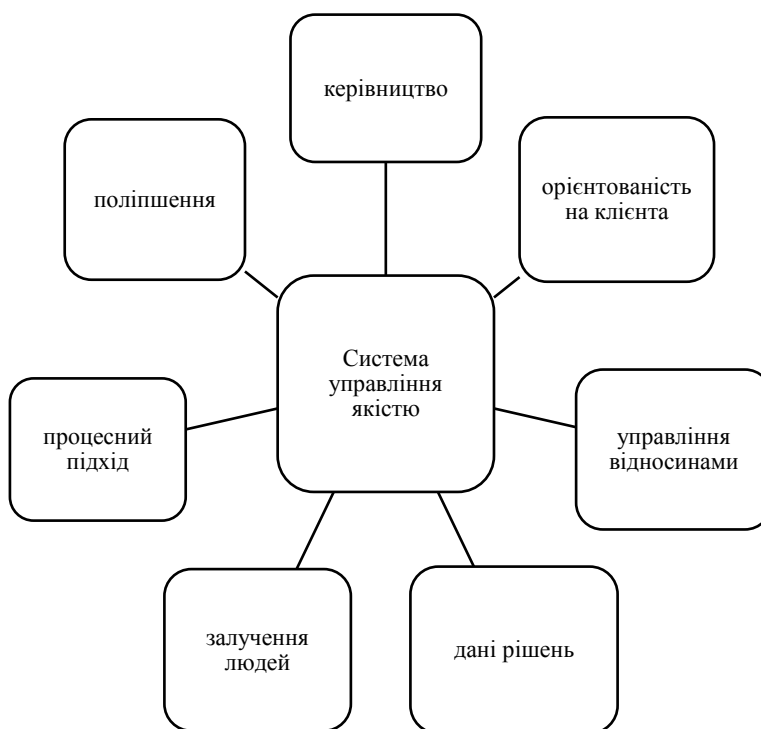
Усі названі принципи є дуже важливими для успіху менеджменту, але їх повна ефективність і результативність досягається лише при спільному застосуванні, що означає гармонійну, синхронізовану і синергічну дію. Недотримання будь-якого з принципів і його вимог ставить під загрозу всю систему менеджменту.

Як видно на рис. 2, в міжнародному стандарті ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» кількість принципів скоротилася до семи: орієнтація на споживача, лідерство, залучення людей, процесний підхід, вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів і управління взаємовідносинами [5].



**Рис. 1. Вісім принципів управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9004:2009. Менеджмент для досягнення сталого успіху організації - підхід на основі менеджменту якості**

*Джерело: сформовано автором*



**Рис. 2. Сім принципів управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015**

*Джерело: сформовано автором*

Принцип системного підходу до менеджменту більше не виділяється, а розглядається як частина процесного підходу, а також інших принципів менеджменту якості. А принципи, які раніше називалися «Безперервне вдосконалення» і «Взаємовигідні відносини з постачальниками», тепер називаються «Вдосконалення» і «Управління взаємовідносинами», відповідно. Сутність зазначених змін буде розкрито під час аналізу принципів управління якістю.

Рішення про застосування принципів управління якістю є стратегічним і приймається з метою отримання фінансової і економічної вигоди. Економічна вигода, як правило, досягається за рахунок ефективного управління ресурсами та впровадження правильних і дієвих процесів, що поліпшують загальну ситуацію в організації. Фінансова вигода – результат досягнутих організаційних покращень, виражених у вартісній (грошовій) формі та реалізованих шляхом застосування ефективних з точки зору витрат методів управління.

Інтеграція принципів управління якістю ґрунтується на застосуванні процесного підходу і методології Plan-Do-Check-Act (PDCA). Такий підхід дозволяє вищому керівництву планувати діяльність, встановлювати вимоги до неї, виділяти необхідні ресурси, здійснювати дії щодо постійного поліпшення і оцінювання отриманих результатів. Зрештою все це дозволяє приймати обґрунтовані рішення [6].

З урахуванням вищесказаного можна зробити висновок, що фінансові і економічні вигоди від впровадження принципів управління якістю стосуються низькі важливих елементів сталого успіху організації, що знаходять своє вираження у підвищенні прибутковості організації, підвищенні віддачі від інвестицій, підвищенні рівня виконаності бюджету, ефективності прийняття рішень, відповідальності працівників, збільшенні виручки, скороченні витрат, зміцненні

зв'язку зі споживачами та підвищенні їх лояльності, більш оптимальному використанні наявних ресурсів, скороченні часу виходу на ринок, поліпшенні інтелектуального капіталу та показників роботи ланцюжка поставок, а також розширенні діяльності організації та підвищенні її надійності, стійкості і, зрештою, конкурентоспроможності [6].

Усе це в кінцевому підсумку повинне сприяти досягненню місії організації.

Розглянемо кожен з семи принципів управління якістю і визначимо їх індивідуальні переваги.

Орієнтація на споживача (Customer Focus)

«Орієнтація на споживача» - це перший принцип менеджменту якості і один з ключових факторів успіху бізнесу. У міжнародному стандарті ISO 9004:2009 [1] даний принцип описується так: «Організації залежать від своїх споживачів і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань». Стандарт визначає три ключові переваги принципу: (1) збільшення обороту і частки ринку, що досягається за рахунок гнучкої і швидкої реакції на ринкові можливості, (2) більш ефективне використання ресурсів для підвищення задоволеності споживачів, (3) підвищення рівня прихильності споживачів, що призводить до повторного ділового співробітництва.

Застосування принципу «Орієнтація на споживача» може привести до значних результатів у вивченні і розумінні потреб і очікувань споживачів; досягненні впевненості в тому, що цілі організації пов'язані з цими потребами й очікуваннями; передачі (розповсюдженні) інформації щодо потреб та очікувань споживачів по всій організації; вимірюванні ступеня задоволеності споживачів і подальших дій, заснованих на отриманих результатах; систематичного менеджменту відносин зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами [1].

Якість – це фундамент, а споживачі – основа всієї концепції менеджменту якості,

в зв'язку з чим організації завжди дбали про те, що думають споживачі про якість продуктів і послуг, а не інші. З плином часу, однак, стає очевидним, що для того, аби досягти стійкого успіху, організаціям необхідно приділяти увагу не тільки споживачам (хоча вони залишаються найбільш важливими), а й іншим зацікавленим сторонам. Наприклад, тоді як основні потреби і очікування споживачів пов'язані з якістю, ціною та функціональністю продукції, найбільш важливими потребами та очікуваннями власників / акціонерів є прибутковість і прозорість; працівники потребують гарних і безпечних умов праці, а також належної винагороди і визнання; постачальники і партнери прагнуть взаємної вигоди і безперервності (постійності) відносин; а суспільство потребує охорони навколишнього середовища і очікує етичної поведінки та дотримання законів і правил [1].

Стійкий успіх досягається лише тоді, коли організація отримує і зберігає довіру споживачів і інших зацікавлених сторін, від яких вона залежить. Кожен аспект взаємодії зі споживачами є джерелом можливостей по створенню для них додаткової цінності, в той час як розуміння поточних і майбутніх потреб споживачів та інших зацікавлених сторін сприяє сталому успіху організації.

Застосування принципу «Орієнтація на споживача» і методології PDCA здатне дати організаціям переваги, що стосуються підвищення прибутковості, конкурентоспроможності, рівня лояльності клієнтів, ефективності ланцюжка поставок, довіри до організації та її стійкості, а також скорочення часу виходу на ринок і поліпшення організаційної діяльності [6].

## 2. Лідерство (Leadership)

Цей принцип управління якістю відіграє не менш важливу роль у досягненні сталого успіху кожної організації. Щоб зрозуміти цей принцип, слід дати визначення лідерству, що, однак, не просто, оскільки це поняття досить складне і не має універсального

трактування, що дозволяє охопити всі параметри його сутності.

Видатні американські експерти і автори численних робіт в цій галузі, Том Пітерс і Ненсі Кімбол Остін, вважають, що лідерство має вирішальне значення для успіху організації, що воно повинно бути створене на всіх рівнях організації і включає широкий спектр змінних. На їхню думку, лідерство означає «бачення, ентузіазм, довіру, насагу, пристрасть, любов, одержимість, послідовність, використання символів, створення героїв на всіх рівнях, навчання, постійний пошук і багато іншого» [7]. Відомий американський вчений, професор Уорен Бенніс, назвав лідерство «здатністю втілювати бачення в реальність». Цей всесвітньо відомий автор численних книг з лідерства зазначив і суттєву різницю між менеджерами і лідерами: «Менеджери роблять все правильно. Лідери роблять правильні речі». І те наскільки він вірив у силу і міць лідерства, найкраще підтверджується його заявою: «Якщо вам потрібно вибрати тільки один елемент, щоб зробити компанію краще, тоді це, безумовно, лідерство» [8].

Вченими виділяється кілька ключових компонентів, що дозволяють визначити лідерство цілісним і всеосяжним чином. Ці компоненти органічно пов'язані і взаємозалежні і зводяться до того, що лідерство - це процес, який впливає, виникає в контексті групи і включає в себе досягнення мети. Виходячи з цього, лідерство можна визначити як «процес, за допомогою якого індивід впливає на групу осіб для досягнення спільної мети» [9].

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 демонструє цей принцип управління якістю, вказуючи що повинні робити лідери: «Лідери встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації». У цьому ж стандарті визначаються три ключові переваги принципу:

-працівники розуміють загальні і індивідуальні цілі організації і мотивовані на їх досягнення;

- різні види діяльності оцінюються, вибудовуються і здійснюються однаково;

-неефективні комунікації між рівнями організації зводяться до мінімуму.

Застосування принципу лідерства необхідно для досягнення стійкого успіху організації, оскільки призводить до численних позитивних ефектів, таких як прийняття до уваги потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, власників, працівників, кредиторів, регіональні громадські кола і суспільство в цілому; веде до встановлення чітких уявлень про майбутнє організації, постановки загальних і конкретних завдань, створення і підтримання спільних цінностей, справедливості і етичних моделей поведінки на всіх рівнях організації, встановлення довіри та усунення страху, забезпечення працівників необхідними ресурсами, їх навчання та надання свободи дій з метою більш відповідального і надійного виконання обов'язків, що дуже важливо для стійкого успіху [1].

Тип керівництва, який відповідає потребам і очікуванням цього принципу управління, - командне лідерство.

Лідери команд в сьогоdnішній ділових обставинах повинні бути зосереджені на двох пріоритетах: управлінні зовнішніми обмеженнями, що впливають на команду, і сприянні командній роботі. Вищому керівництву потрібно вміти терпіти, щоб ефективно доводити інформацію до членів команди, довіряти, щоб відмовлятися від своїх керівних повноважень, коли це необхідно, і розпізнавати момент, коли слід втрутитися і скористатися керівним правом [9].

Деяким для того, щоб бути успішним лідером, дуже важливо мати емоційний інтелект. Відомі американські дослідники Даніель Гоулман, Річард Бояціс і Енні Маккі вказують, що для успіху вже недостатньо мати високий IQ. Людина може бути хорошим аналітиком, розумним менеджером, мати прекрасні ідеї і гарні

міжособистісні стосунки, але без емоційного інтелекту вона просто не може бути хорошим лідером. Емоції надзвичайно важливі для управління організацією (як, втім, і для всього іншого), стверджують ці автори, і приходять до висновку, що «вроджене лідерство» є найбільш важливою рисою, яка багато в чому визначає «зліт або невдачу інших зусиль лідера» [2].

Даніель Гоулман пішов далі у своїх дослідженнях, зробивши крок у біологію і неврологію, щоб виявити, що «ми запрограмовані на зв'язок один з одним» і що це має глибокий вплив на всі наші відносини у всіх сферах життя. І що набагато більше, ніж ми усвідомлюємо, наші щоденні зустрічі - з батьками, подружжям, керівництвом, колегами, однодумцями, противниками і навіть незнайомцями - впливають на наш мозок, як в хорошому, так і поганому сенсі, впливають на наш організм на клітинному рівні, аж до наших генів. У своїй книзі про соціальний інтелект Гоулман досліджує цю «нову науку», вказуючи на її вражаючі наслідки для нашого міжособистісного світу. Наші реакції на інших і їх реакції на нас мають далекосяжні біологічні наслідки, адже вони посиляють «каскади» гормонів, які регулюють усе від нашого серця до нашої імунної системи, «примушуючи хороші відносини діяти як вітаміни, а погані, як отруту». Цей видатний вчений попереджає, що ми можемо «заражатися» емоціями інших людей так само, як ми застуджуємося, а наслідки ізоляції або постійного соціального стресу можуть призвести навіть до скорочення життя. Дуже важливо, що у нас, як у людей, існує схильність до емпатії, співпраці (кооперування) і альтруїзму - за умови, що ми розвиваємо соціальний інтелект з метою підтримання цих здібностей в собі і інших» [2].

Окрім емоційного та соціального інтелекту ще одна концепція лідерства привернула увагу останнім часом. Два шановних професора з Гарвардської школи бізнесу, Ентоні Дж. Майо і Натан Норія

[3], презентували іншу концепцію лідерства і назвали її контекстним інтелектом. Якщо Гоулман, Бояціс і Маккі показали, що емоційний інтелект має ключове значення для лідерства і що саме він насправді «перемагає» людей і дозволяє їм «перемагати вас», то контекстний інтелект робить крок до розуміння того як різні соціальні, економічні та інші чинники навколишнього середовища впливають на обраний організацією образ дій.

Навіщо це згадувати? Тому що контекст дуже важливий для досягнення стійкого успіху організації, про що прямо сказано в міжнародному стандарті ISO 9001:2015. І хоча стандарт розглядає контекст в плані бізнес-середовища, у випадку контекстного інтелекту він стає частиною розумової (інтелектуальної) діяльності і превентивних заходів. На нашу думку, контекстна сутність - це розуміння того, як мати почуття контекстного сприйняття часу і можливостей, які він дає. Дане почуття - це і є контекстний інтелект - потужна чутливість до контекстних факторів на макрорівні при створенні, розвитку та/або перетворенні бізнесу. Інакше кажучи, контекстний інтелект - це здатність вловлювати тенденції в бізнесі, що зароджуються, вірно їх інтерпретувати і вміло використовувати. У своїй книзі про контекстний інтелект під назвою «Їх час» Мейо і Норія пишуть, серед іншого, про гігантів ділового світу, які володіли контекстним інтелектом і умінням застосовувати його на практиці. Багато з цих гігантів володіли винятковими особистими якостями (готовністю ризикувати, вражаючим баченням, жагою до інновацій, сильною харизмою і т.і.), але ці якості не були настільки критично важливими для успіху, як їх здатність знати, коли ці якості застосувати в певних контекстних рамках [3].

Нарешті, лідер повинен мати фінансовий інтелект. Книга провідних фінансових експертів США, Карен Берман і Джо Найт, «Фінансова розвідка», відображає той факт, що всі в організації працюють краще, коли розуміють те, як

оцінити фінансові результати діяльності і як безпосередньо можна вплинути на ці результати. Берман і Найт [4] виявили, що «це не якась вроджена здатність, якою ви володієте або не володієте ... Фінансовий інтелект - це не більше ніж набір навичок, які повинні і можуть бути вивчені».

Організація, метою якої є досягнення стійкого успіху, повинна створювати можливості для лідерства і впроваджувати його на всіх рівнях. Найвище керівництво повинне демонструвати лідерство і прихильність до системи менеджменту якості, роблячи все, що необхідно для її повної ефективності та результативності [5].

На жаль, існує чимало організацій, в яких лідерство існує тільки на папері і тому рано чи пізно такі організації зазнають невдач.

### 3. Залучення людей (Engagement of People)

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 характеризує цей принцип наступним чином: «Співробітники всіх рівнів є суттю організації і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації». Ключові переваги принципу, що визначені в цьому стандарті, включають більшу мотивацію, відданість і залучення співробітників організації, а також їх креативність та інноваційність у реалізації її цілей.

У стандарті наголошується, що застосування принципу залучення людей призводить до того, що люди починають розуміти важливість свого внеску в діяльність організації та своєї ролі в ній, визнавати існування проблем і свою відповідальність за їх вирішення; оцінювати свою діяльність на основі досягнення поставлених перед ними цілей і завдань; і активно шукати можливості для підвищення своєї компетентності, знань і досвіду. На додачу до сказаного, стандарт говорить, що застосування цього принципу сприяє впровадженню практики вільного обміну знаннями і досвідом між людьми в організації та відкритого обговорення проблем і питань [1].

Ефективне і дієве управління організацією вимагає, щоб всі люди на всіх рівнях були включені в усі робочі процеси. Вкрай важливо і те, щоб всі співробітники в організації були компетентні, наділені повноваженнями і займалися створенням цінності.

Люди мають вирішальне значення для виконання місії будь-якої організації. І чим складніше організація і більша кількість у неї підсистем і процесів з високою відповідальністю, тим більшою є роль людей, оскільки керівництво не може виконувати свою місію самостійно без повної участі і залучення співробітників.

Зі сказаного випливає, що рішення про людей - відбір, призначення та оцінка – повинні мати найвищий пріоритет, а вище керівництво завжди має пам'ятати, що повне залучення співробітників і хороший підбір персоналу - найбільш важливе управлінське рішення.

Застосування цього принципу управління якістю та методології PDCA може дати організації наступні переваги: зниження витрат, додаткове залучення, утримання і лояльність споживачів, підвищення відповідальності працівників, підвищення інтелектуального капіталу, оптимізація процесів і підвищення їх результативності та ефективності, поліпшення роботи в ланцюзі постачань, розширення діяльності, підвищення довіри до організації та її стійкості [6].

#### 4. Процесний підхід (Process Approach)

Акцент на процеси означає перенесення основної уваги в управлінні з кінцевого результату (продуктів і послуг) на ланцюжок дій, які формують цей результат. Один з провідних американських і міжнародних вчених щодо поліпшення бізнес-процесів і автор багатьох книг Джеймс Харінгтон [10] стверджує, що процеси відіграють ключову роль в досягненні успіху, і наголошує, що вище керівництво створює бачення і керівні принципи, команда вирішує наявні проблеми, забезпечуючи застосування творчого підходу, але саме процеси дозволяють виконувати завдання всередині організації [11]. Відомий

шведський експерт з процесів Олаф Рентжог [12] на основі трирічного дослідження компаній в Швеції і США дійшов висновку, що результати головним чином залежать від процесів, що в першу чергу повинен управлятися і поліпшуватися процес, і що «до тих пір, поки існують відмінності в способі виконання завдання будуть існувати і відмінності в результатах» [12]. Один з творців японського економічного дива у період після Другої світової війни Сігео Сінго дав таку рекомендацію: спочатку потрібно вивчати і раціоналізувати процеси, а потім розглядати варіанти [13].

Міжнародний стандарт ISO 9004: 2009 характеризує цей принцип наступним чином: «Бажаний результат досягається ефективніше, якщо діяльність та пов'язані з нею ресурси управляються як процес». У цьому ж стандарті вказані три ключові переваги принципу. Перша знаходить своє втілення у зниженні витрат і скороченні часу виробничого циклу за рахунок ефективного використання ресурсів, друга - в покращених, послідовних і прогнозованих результатах, а третя - в чітко зорієнтованих і вибудованих за пріоритетами можливостях для покращення.

Реалізація принципу процесного підходу дозволяє систематично виділяти ключові процеси, що впливають на результат, призначати кожному процесу власника, що має повноваження приймати всі рішення щодо них і відповідає за результат, встановлювати і вимірювати показники результативності кожного процесу. Реалізація цього принципу також дозволяє чітко встановити входи та виходи процесів, їх зв'язки один з одним; зосереджувати увагу на факторах, які будуть покращувати ключові процеси організації такі як ресурси, способи і матеріали; оцінювати ризики, наслідки та вплив процесів на споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін [1].

Описана у вигляді процесів діяльність стає як би «прозорою», видимою для менеджерів, що дозволяє легко її

аналізувати і оптимізувати. Встановлення показників результативності кожного процесу, збір і аналіз цих показників призводить до більш повноцінних і результативних рішень менеджерів (власників процесів), рішень, заснованих на фактах.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 [5] організація повинна створити, впровадити, підтримувати і постійно вдосконалювати систему управління якістю, включаючи необхідні процеси і їх взаємодію. Організація повинна встановити процеси, необхідні для системи управління якістю, та застосовувати їх у всій організації.

Процесний підхід передбачає систематичне виявлення процесів і їх взаємодій і управління ними для того, щоб досягти запланованих (бажаних) результатів відповідно до політики в області якості і стратегічними напрямками розвитку організації. Управління процесами і системою в цілому може бути реалізовано за допомогою використання методології PDCA разом з «ризик-орієнтованим мисленням», що дозволяє запобігти отриманню незапланованих (небажаних) результатів. При використанні в рамках системи менеджменту якості процесний підхід дає безліч різних переваг, таких як розуміння вимог і їх постійне виконання, розгляд (аналіз) процесів з точки зору додавання цінності (вартості), досягнення результативного функціонування процесів і поліпшення процесів на основі оцінки фактичних даних і інформації [5].

Реалізація принципу процесного підходу на підприємстві дозволяє раціонально організувати виробничі та інші допоміжні процеси, виключити зайві і повторювані операції, однозначно закріпити відповідальність, виявити невикористані резерви, сфокусувати напрям усіх видів діяльності на споживачі, зосередити основні зусилля на управлінні процесами, від яких залежить якість продукції, а не підрозділами; оптимізувати показники всієї системи управління

якістю; вимірювати параметри процесів; поліпшувати систему управління якістю.

Даний підхід є більш прогресивним, ніж функціональний, що і стало головною підставою для його включення в стандарт ISO, починаючи з 2001 року. До цього (з 1984 року) стандарт був орієнтований на функціональний підхід.

#### 5. Вдосконалення (Improvement)

Стійкий успіх не може бути досягнутий без постійних вдосконалень. Професор Х'юберт Рамперсад [14], один з провідних американських експертів в галузі управління якістю, брендингу та лідерства, впевнений, що: «Організації можуть вижити тільки шляхом безперервного вдосконалення якості продукції і процесів». Критична роль конкретних вдосконалень в досягненні сталого успіху часто підкреслювалася Пітером Друкером: «Все, що робить підприємство всередині компанії і за її межами, необхідно систематично і безперервно вдосконалювати: процеси виробництва, маркетинг, обслуговування, технології, навчання і розвиток персоналу. Нехай системне вдосконалення стане вашим пріоритетом» [15].

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 характеризує цей принцип наступним чином: «Безперервне вдосконалення всієї діяльності має бути постійною метою організації». Цей же стандарт визначає три ключові переваги принципу. Перша перевага полягає в збільшенні можливостей організації. Друга - в націленості діяльності з вдосконалення на всіх рівнях на досягнення стратегічних цілей організації. Третя - в гнучкості й швидкості реагування на виявлені можливості.

Застосування принципу «безперервного вдосконалення» зазвичай призводить: до застосування узгодженого і поширеного по всій організації підходу до безперервного вдосконалень діяльності організації; до навчання працівників методам і інструментам безперервного вдосконалень; до створення такої ситуації, коли безперервне вдосконалення продукції, процесів і системи стає метою



кожного працівника організації; до встановлення цілей, якими слід керуватися при здійсненні безперервного вдосконалення, і показників вимірювання, за допомогою яких буде відслідковуватися це вдосконалення; до розпізнавання (виявлення) та визнання покращень.

Існує підтвержене правило: якщо не прогресувати, то скоро відстанеш від конкурентів. Найкраща відповідь на це - безперервне вдосконалення з орієнтацією на потреби і бажання споживачів і опорою на лідерство і процесний підхід. Тобто реалізація принципу «Поліпшення» носить інтегруючий характер і має синергетичний ефект.

Як зазначалося на початку, стандарт ISO 9004:2009 та більш ранні версії називали цей принцип управління якістю «Безперервні вдосконалення», в той час як в стандарті ISO 9001:2015 він перейменованій у «Вдосконалення» - в однині і без прикметника «Безперервні». При цьому в тексті стандарту використовуються обидва терміни. Безперервні вдосконалення - це мета управління кожним процесом, тоді як просто вдосконалення означає рефракційні зміни, коригувальні дії та реорганізацію [5]. Успішні організації постійно концентруються на вдосконаленні, що пояснюється тим фактом, що воно має вирішальне значення для їх виживання і розвитку.

Застосування цього принципу і методології PDCA дозволяє організаціям постійно переглядати порядок функціонування та підвищувати ефективність своєї роботи. Застосування цього принципу фіксує наступні переваги: визначення процесів і їх вдосконалення, підвищення рівня виконання бюджету, усунення недоліків попереднього періоду, підвищення довіри до організації, підвищення якості вихідних даних для прийняття рішень і т.д. [6].

6. Прийняття рішень на основі фактів (Evidence-Based Decision Making)

Цей принцип спрямований на попередження необґрунтованих рішень, які прийнято називати вольовими, і

закликає до того, щоб прийняття будь-яких рішень, які стосуються змін з метою підвищення якості продукції, обґрунтовувалися цифрами, які характеризують економічну доцільність впровадження тих чи інших нововведень. Основними перевагами цього принципу згідно з міжнародним стандартом ISO 9004: 2009 є: обґрунтовані рішення, підвищена здатність демонструвати ефективність прийнятих раніше рішень за допомогою посилань на записи відповідних фактів, підвищена здатність аналізувати, переглядати і змінювати думки і рішення.

У стандарті також вказується, що застосування даного принципу зазвичай призводить до забезпечення впевненості в тому, що дані та інформація є досить точними і достовірними; до доступності даних для тих, хто в них потребує; до аналізу даних та інформації на основі надійних (санкціонованих) методів; до прийняття рішень і заходів, заснованих на аналізі фактів з дотриманням балансу досвіду і інтуїції [1].

Практика засвідчила, що бажаних результатів з більшою ймовірністю можна досягти за допомогою рішень, які прийняті на основі аналізу та оцінки даних та інформації, ніж будь-яким іншим чином. Прийняття рішень - це складний процес, часто пов'язаний з певною часткою невизначеності, і який включає різноманітні типи та джерела даних та їх інтерпретацію, яка може бути суб'єктивною. Тому дуже важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки і можливі наслідки рішень, що приймаються. Факти, докази і аналіз даних завжди призводять до більшої об'єктивності і впевненості в прийнятих рішеннях.

Основними перевагами реалізації цього принципу для організації є, насамперед, підвищення ефективності та результативності прийняття рішень, підвищення ймовірності виконання місії, підвищення ефективності роботи і стійкості організації, підвищення довіри до

організації, поліпшення знань про способи її функціонування [6]

#### 7. Управління взаємовідносинами (Relationship Management)

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 кваліфікував цей принцип управління якістю в такий спосіб: «Організація і постачальники залежать один від одного і взаємовигідне співробітництво розширює їх здатність створювати цінність». Основні переваги цього принципу, визначені стандартом, включають: підвищення здатності створювати цінність для обох сторін, гнучкість і швидкість спільного реагування на мінливі потреби і очікування ринку або споживача, а також оптимізацію витрат і ресурсів. Стандарт говорить, що застосування цього принципу, як правило, призводить до налагодження взаємозв'язків, що забезпечують баланс між короткостроковими вигодами і довгостроковими міркуваннями, об'єднанню досвіду і ресурсів партнерів, виявлення та відбору ключових постачальників, а також чіткої і відкритої комунікації. Застосування цього принципу також веде до обміну інформацією та майбутніми планами, організації спільних заходів з розвитку та вдосконалення, а також до стимулювання, заохочення і визнання сторонами досягнень один одного [1].

Для досягнення стійкого успіху організаціям варто управляти своїми відносинами із зацікавленими сторонами. З більшою ймовірністю стійкий успіх буде досягнутий, коли організація буде управляти відносинами зі своїми зацікавленими сторонами, щоб оптимізувати їх вплив на свою діяльність. Особливе значення для кожної організації має управління відносинами з власною мережею постачальників і партнерів.

Застосування цього принципу управління якістю та методології PDCA здатне принести організаціям наступні переваги: зниження витрат, оптимальне використання доступних ресурсів, поліпшення роботи ланцюжка поставок, скорочення часу на поставку, підвищення

ефективності діяльності організації, довіру і стійкість [6].

На завершення присвяtimo декілька слів методології PDCA. Ця методологія є універсальним підходом, який може застосовуватись у будь-якій сфері (виробництво, освіта, охорона здоров'я, фінансові установи тощо). Методологія PDCA (Плануй – Дій – Контролюй – Аналізуй і роби висновки) має основні атрибути філософії управління якістю та наукового підходу до розуміння і вдосконалення процесу. Цикли PDCA - це безперервні процеси всіх робочих груп, і вони відносяться до всіх процесів в організації. Цикл PDCA означає постійне навчання та поширення знань. Це значить, що один завершений цикл спонукає починати новий з новим планом, новою інформацією та застосовувати знання, отримані в попередніх циклах. Кожен наступний цикл має вдосконалений план і процеси, вдосконалені дії, перевірки та інші нові покращення. Ця методологія являє собою динамічний процес з роллю катализатора в процесі вдосконалення. Застосування цієї методології разом з принципами управління якістю дозволяє організаціям постійно переглядати порядок функціонування та підвищувати ефективність своєї роботи.

**Висновки.** У цій статті були обговорені принципи управління якістю та переваги, які можна очікувати від їх застосування підприємствами. Принципи управління якістю містять добре узгоджені та найкращі можливі рішення з існуючої теорії та практики управління. Вони призначені для спільного використання і знайшли втілення в міжнародних стандартах і керівництвах, створюючи нову, зрозумілу, придатну і стійку парадигму успішного менеджменту. Хоча кожній організації властива своя специфіка, всі перераховані вище принципи управління якістю можуть застосовуватися в будь-якій з них і для будь-яких операцій. Застосування цих принципів призводить до більш ефективного і результативного виконання місії і цілей організацій. Тому дана стаття

направлена на поліпшення обізнаності про можливості комплексного застосування цих принципів у будь-яких організаціях з будь-якої сфери діяльності.

Окрім численних та надзвичайно важливих переваг та синергетичних ефектів, які застосування принципів управління якістю приносить організаціям, слід особливо виділити їх вплив на зміну мислення з точки зору успішного управління, оскільки вони породжують нове ставлення до відповідальності, цілей, працівників та зовнішнього середовища. Новий спосіб мислення створює нову поведінку та покращує ділову культуру, формуючи надійний шлях до встановлення стійкого успіху організацій в секторах і сферах, в яких вони працюють.

#### **Література:**

1. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach, URL : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en>
2. Goleman D, Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership - Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
3. Mayo A. J. and Nohria N. *In Their Time: The Greatest Business Leaders Of The Twentieth Century*. Harvard Business Review Press, 2005. 480 p.
4. Berman K., Knight J., Cas J. *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. Harvard Business Review Press; 1st Edition, 2007. 288 p.
5. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements, URL : <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
6. ISO 10014:2006. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits, URL : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10014:ed-1:v1:en>.
7. Peters T., Austin N. *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York: Warner Books, Inc., 1986. 575 p.
8. Warren B. *On Becoming a Leader*. Basic Books, Fourth Edition, 2009. 295 p.
9. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc, 4th Edition, 2006. 416 p.
10. Harrington J. H., Esseling K., Van Nimwegen. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 1997. 314 p.

11. Harrington J. H. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 1991. 274 p.

12. Rentzhog, O. *The foundations of tomorrow's enterprise, Process-oriented business philosophy*, 2000.

13. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2006. 312 с.

14. Rampersad H. K. *Total Quality Management - An Executive Guide to Continuous Improvement*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2001. 190 p.

15. Друкер П. Ф. *Информация, которая действительно нужна руководителю*. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 220 с.

#### **References:**

1. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach (2020), retrieved from : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en>.
2. Goleman, D. Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), *Primal Leadership - Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Mayo, A. J. and Nohria N. (2005), *In Their Time: The Greatest Business Leaders Of The Twentieth Century*. Harvard Business Review Press 480 p.
4. Berman, K. Knight, J. and Cas, J. (2007) *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. Harvard : Business Review Press; 1st Edition, 2007. 288 p.
5. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements (2020), retrieved from : <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
6. ISO 10014:2006. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits (2020), retrieved from : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10014:ed-1:v1:en>.
7. Peters, T. and Austin, N. A. (1986), *Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York: Warner Books, Inc., 575 p.
8. Warren, B. (2009), *On Becoming a Leader*. Basic Books, Fourth Edition, 295 p.
9. Northouse, P. G. (2006), *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc, 4th Edition, 2006. 416 p.
10. Harrington, J. H. Esseling, K. and Nimwegen V. (1997), *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 314 p.

11. Harrington, J. H. (1991), *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 274 p.
12. Rentzhog, O. (2000), *The foundations of tomorrow's enterprise*. Process-oriented business philosophy.
13. Synho, S. (2006), *Yzuchenye proizvodstvennoi systemi Toiotsi s tochky zreniya orhanyzatsyyi proizvodstva* [Study of Toyota's production system from the point of view of production organization], Ynstytut kompleksnikh stratehicheskikh yssledovanyi, Moscow, Russia, 312 p.
14. Rampersad, H. K. (2001), *Total Quality Management - An Executive Guide to Continuous Improvement*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 190 p.
15. Druker, P. F. (2006), *Ynformatsiya, kotorai deistvitelno nuzhna rukovodyteliu* [Information that the manager really needs], Alpyna Byznes Buks, Moscow, Russia, 220 p.

**Стаття надійшла до редакції 19.01.2020 р.**

УДК 65.015

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-125-131

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПРОЕКТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Осташевський Б.В.**

аспірант, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,  
тел.: (066)-016-43-76, e-mail: rrrst97@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7572-8464>

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE FORMALIZATION OF PROJECT PROCESSES UNDER UNCERTAINTY

**Ostashevskiy B.**

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (066)-016-43-76,  
e-mail: rrrst97@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7572-8464>

**Анотація.** У процесі формування ринкової економіки в Україні особливого значення набувають ринкові механізми та методи управління в різних сферах діяльності, які базуються на сучасних методологіях, методах та засобах управління. Одним з найбільш ефективних підходів до становлення України як розвинутої держави з ринковою економікою є широке використання управління проектами (Project Management) в провадженні різних видів діяльності. Ідеєю даної статті є представлення існуючої проблеми у сфері проектного менеджменту, пов'язаної з розширенням обсягів проекту, та негативних наслідків, які вона спричиняє, природу її виникнення та можливі шляхи розв'язання. Перш за все, в рамках статті було представлено статистичні данні у вигляді опитування серед практикуючих менеджерів, яке демонструє частки проектів від загальної кількості, які були виконані успішно, яких було визнано проваленими, та характеристики фактичної реалізації в заданих рамках проекту ресурсів. На основі цих даних і базувалось ствердження про наявність проблеми як такої, а також негативних наслідків, до яких вона призводить. Далі, з метою пошуку можливих шляхів вирішення проблеми, були надані та визначені поняття обсягу продукту та проекту, їх взаємозв'язок, а також було представлено причини, котрі призводять до їх небажаного розширення, за допомогою котрих, в свою чергу був локалізований основний фактор, а саме – невизначеність, дефініцію котрого і було представлено у продовженні статті. Для визначення контексту, в рамках якого невизначеність негативно впливає на робочі процеси проекту, було представлено архітектурну модель типового проекту з розробки програмного забезпечення, котра буде використовуватись в рамках наукової роботи і подальшому, а також дано визначення самому поняттю проекту з розробки програмного забезпечення. Проаналізувавши модель, було виявлено процеси, на функціонування яких може негативно впливати невизначеність, на основі чого була запропонована гіпотеза, котра полягає у використанні методики управління знаннями у якості інструменту їх формалізації, котра би дозволяла запобігти невиконанню бізнес-цілей проекту навіть при розширенні обсягу продукту.

**Ключові слова:** обсяг продукту та проекту, проект з розробки програмного забезпечення, невизначеність, формалізація проектних процесів, управління знаннями.

Формул: 0, рис.: 4, табл.: 1, бібл.: 10

**Annotation.** In the process of forming a market economy in Ukraine, market mechanisms and management methods in various fields of activity, which are based on modern methodologies, methods and tools of management, become especially important. One of the most effective approaches to the formation of Ukraine as a developed country with a market economy is the widespread use of project management (Project Management) in carrying out various activities. The idea of this article is to present the existing problem in project management related to the expansion of the project scope and the negative consequences it causes, the nature of its occurrence and possible ways of solving it. First of all, the article provided statistics in the form of a survey among practitioners, which demonstrates the share of projects that have been successfully completed that were found to have failed, and the characteristics of actual implementation within the given project resource framework. Based on this data, the allegations of the problem as such, as well as the negative consequences that it leads to, were based. Further, in order to find possible solutions to the problem, the concepts of product scope and project, their relationship, and the reasons that lead to their undesirable expansion were provided and identified, which, in turn, localized the main factor, namely, the uncertainty, the definition of which was presented in the continuation of the article. To identify the context within which uncertainty adversely affects the project workflows, an architectural model of a typical software development project to be used in the scientific work and beyond was presented, and a definition of the software development project itself. Analyzing the model, processes were identified that could be adversely affected by uncertainty, suggesting a knowledge management technique as a

formalization tool that would prevent the business goals of the project from being met, even when expansion of the product scope has occurred.

**Key words:** product and project scope, software development project, uncertainty, formalization of project processes, knowledge management.

Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 1, bibl.: 10

**Постановка проблеми.** Інформаційне суспільство виробляє небачений в історії обсяг продуктів інтелектуальної праці. У зв'язку з розповсюдженням ресурсоневимогливого виробництва, проектний менеджмент, особливо у сфері інформаційних технологій, все частіше зіштовхується із проблемою виникнення непередбачених, та щонайгірше, непомітних на момент реалізації проекту, розширень обсягу розроблюваного функціоналу. Це призводить до розширення обсягу проекту, що в свою чергу спричиняю втрату часу та коштів, інших ресурсів, та збільшені роботи на одиницю трудового ресурсу, що в масштабах організації призводить до невиконання проекту та втрачених можливостях по реалізації інших проектів.

Дане ствердження підтверджують статистичні дані реалізації проектів, отримані Project Management Institute (PMI) в їх роботі «Pulse of the Profession» за 2018 рік (рис. 1), які демонструють збільшення кількості проектів, в яких були зайняті респонденти даного звіту, в котрих прослідковуються тенденція до

неконтрольованого розширення обсягу функціоналу під час реалізації проекту. В той же час, на графіку також прослідковується збільшення частки проектів, котрі були визнані такими, котрі не задовільняють бізнес-цілей, визначених обсягом функціоналу.

Враховуючи незмінність інших показників характеристик проектів, можна зробити висновок, що саме фактор збільшення обсягу розроблюваного функціоналу є одною з основних причин визнання проекту як того, котрий не задовольняє поставлених бізнес цілей.

Таким чином, сформульована проблема даного дослідження може бути представлена наступним чином: виникнення непередбаченого та небажаного розширення обсягу розроблюваного функціоналу в рамках проектів, в особливості – з розробки програмного забезпечення, що призводить до втрати коштів, часу, та спричиняє додаткову зайнятність робочого ресурсу, котрий потенційно міг би працювати на іншому проекті, тим самим втрачаючи бізнес-можливості.

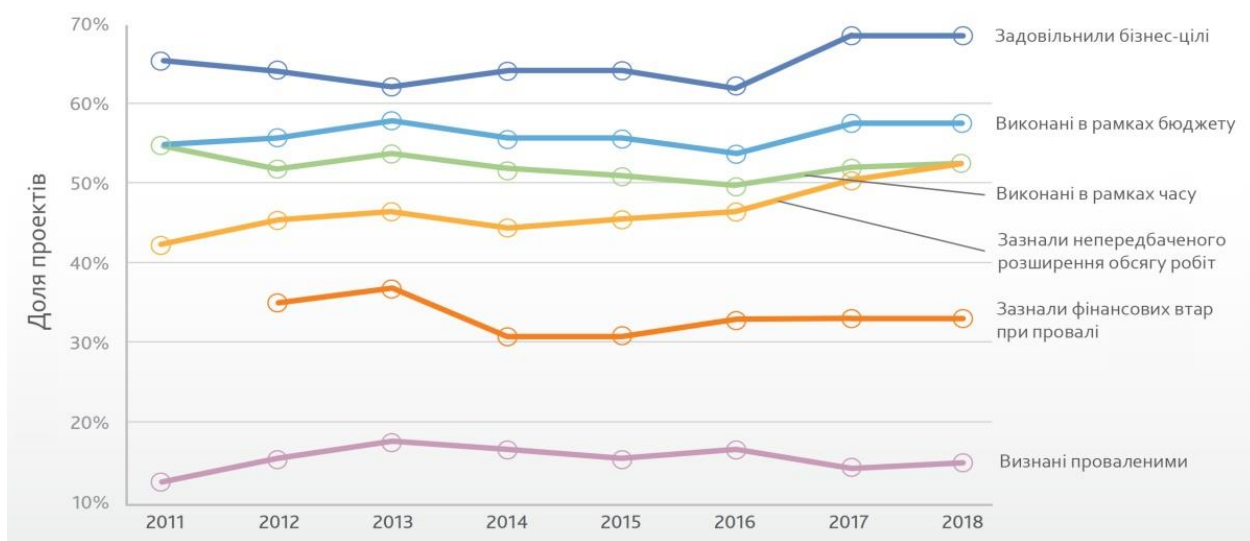


Рис. 1. Глобальна статистика виконання проектів за 2018 рік

Джерело: сформовано автором

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** При написанні статті, був проведений пошук наукових досліджень, що розглядають вирішення проблеми небажаного розширення обсягів продукту, у тому числі, у сфері розробки програмного забезпечення, котрий дав змогу сконстатувати факт того, що на даний момент не запропоновано інструментарію для запобігання чи пом'якшення ефекту його негативних наслідків на проект.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю даної статі є аналіз проблеми, визначення контексту її утворення та причин виникнення, і, опираючись на висновки даного аналізу, запропонувати гіпотезу щодо її вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пошук до вирішення даної проблеми доцільно розпочати з визначення поняття об'єкту дослідження в рамках даної роботи, а саме – проекту з розробки програмного забезпечення.

Проект з розробки програмного забезпечення – це сукупність процесів, об'єднаних завданням створення нового або вдосконалення існуючого програмного коду, який додає значної бізнес-цінності новому або існуючому бізнес-процесу, обмежене часовими, фінансовими та кадровими ресурсами [6]. В свою чергу, завдання визначає обсяг проекту.

Збірник методик з менеджменту проектів РМВОК, для проектного контексту пропонує два поняття обсягу[4]:

- обсяг продукту – функціонал та характеристики розроблюваного продукту;
- обсяг проекту – робота, котра має бути виконана для досягнення цілей проекту, таких як повна реалізація функціоналу продукту.

Очевидно, що між цими двома поняттями існує пряма залежність. Таким чином, можна стверджувати, що саме збільшення обсягу функціоналу впливає на збільшення обсягу необхідної для реалізації проекту роботи, що в свою чергу призводить до вище описаних негативних наслідків.

Небажаним розширенням обсягів розроблюваного функціоналу – є таке розширення, при якому збільшення обсягу проекту викликане додаванням до визначеного на етапі планування обсягу нових вимог по функціоналу чи характеристик, тобто – збільшенням обсягу продукту. Варто зазначити, що збільшення обсягу проекту без збільшення обсягу продукту може свідчити про те, що ефективність реалізації функціональностей чи характеристик нижча, за очікувану на етапі планування.

Автори статті «Top five causes of scope creep... and what to do about them» [5] висувають п'ять найпоширеніших причин для виникнення небажаного розширення обсягу розроблюваного функціоналу:

- неоднозначне визначення обсягу продукту чи його повна відсутність – відбувається на етапі планування, найхарактернішою рисою є невдало написане технічне завдання, котре може стати причиною корегувань обсягу продукту вже на етапі реалізації проекту;

- відсутність чи неефективність менеджменту вимог – зустрічається переважно вже на етапі реалізації, переважно з причин невідповідності у корегуванні обсягу продукту до змін у вимогах;

- неформалізований процес збору вимог – може проявитися на етапах як планування, так і реалізації, характеризується відсутністю чіткості на однорідності у трактуванні вимог замовника у певні функції чи характеристики продукту;

- недостатній рівень залученості у проекті замовника – може стати причиною небажаного збільшення обсягу розроблюваного функціоналу з причин генерації самою командою реалізації проекту вимог до функціональностей чи характеристик продукту;

- велика тривалість проекту – може негативно впливати на обсяг розроблюваного функціоналу, адже тривалість може свідчити про складність проекту – відповідно і ширші рамки вимог для менеджменту.

Даний перелік дає змоги зробити висновок, що виникнення даної проблеми так чи інакше пов'язане з середовищем, в якому виконується проект, а саме – у середовищі невизначеності, породжене вищевказаними причинами.

Під невизначеністю будемо розуміти об'єктивний стан середовища, в якій реалізується проект, що не дозволяє точно передбачити майбутні наслідки прийнятих рішень з огляду на неповноту і неточність наявної інформації, обмежених можливостей її сприйняття і аналізу [7].

Саме ця невизначеність і слугує причиною небажаного розширення обсягу продукту, адже, як було влучно підмічено у статті Williams, M. – TechnoBabble, за своєю природою, у проектах з розробки програмного забезпечення будь-який учасник проекту має можливість запропонувати неінтегральні для продукту вимоги до функції чи властивості [8].

Для того, аби визначити важелі нормалізації та формалізації процесів, пов'язаних з менеджментом вимог, першочергово потрібно підібрати проектну модель, котра зможе повністю охарактеризувати усі аспекти проекту як системи, у даному випадку - пов'язаного зі сферою ІТ, так як для неї вищезгадані симптоми є найбільш характерними.

Серед передових моделей архітектури розробки програмного забезпечення, однією з яких є OMG Essence [1], і яка буде і в подальшому використовуватись в якості моделі системи ІТ проекту, практикується розділення системи на підсистеми, котрі можна узагальнити наступним чином (рис. 2):

- бізнес-рівень (рівень стейкхолдерів);
- технічний рівень (рівень, котрий розглядає програмний продукт);
- технологічний рівень (виконавчий рівень).

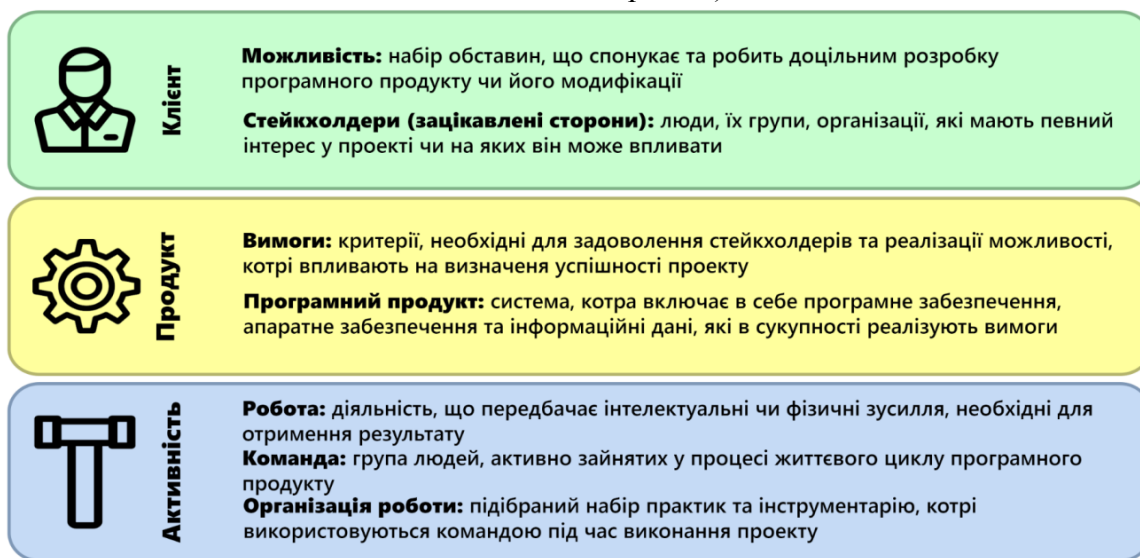


Рис. 2. Верхній рівень моделі архітектури ІТ проекту

Джерело: сформовано автором

Однією із особливостей проектів в ІТ, котра зустрічається доволі часто, а саме - проекти, котрими займається команда, створена виключно під цей проект (стартап, фріланс), і урегулювання стандартизації є проблемним за відсутності у групі чітко визначеної проектної культури. Саме тому, наступним кроком у виявленні причини проблеми, є розгляд даної моделі з перспективи

процесів, котрі в свою чергу регулюються та підпорядковуються правилам, визначеними культурою та знаннями (рис. 3).

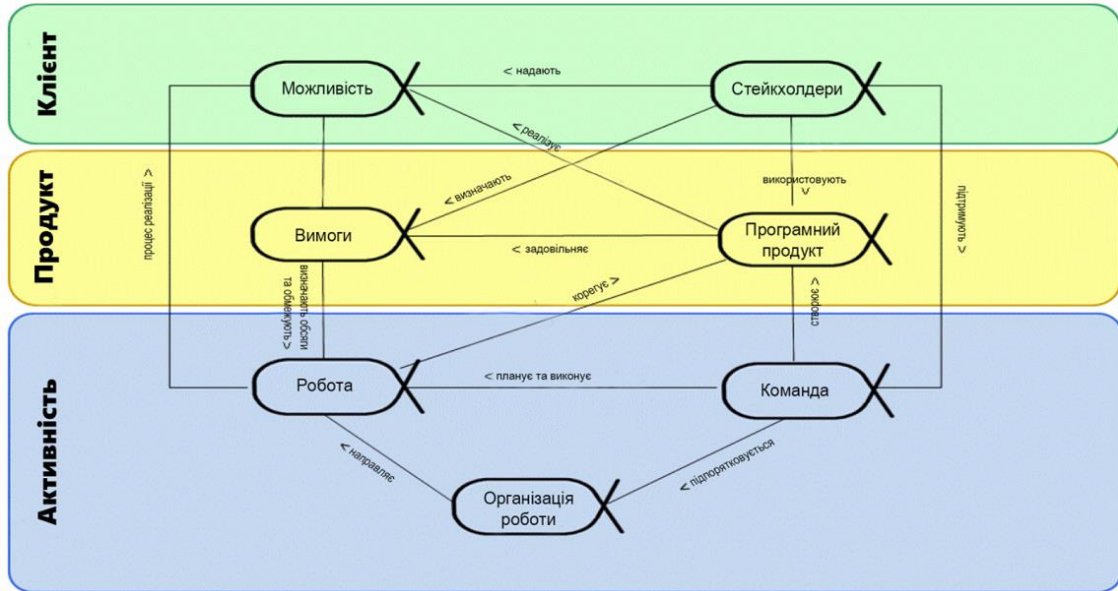
Моделлю визначені шляхи взаємодії між елементами як всередині своєї, так і з елементами суміжних підсистем. В свою чергу, у добре налагоджених проектних командах, робота цих каналів формалізується та врегульовується



досвідом у вигляді знань, набутих у процесі діяльності команди в рамках попередніх проектів а також проектною культурою.

Для даної моделі характерно те, що на елемент «Вимоги», котрий є основним суб'єктом такої проблеми, як виникнення

небажаного розширення обсягів розроблюваного функціоналу, не поширюється жодного процесу с підсистеми активність, в рамках якої і відбувається виконання задач, визначених проектом.

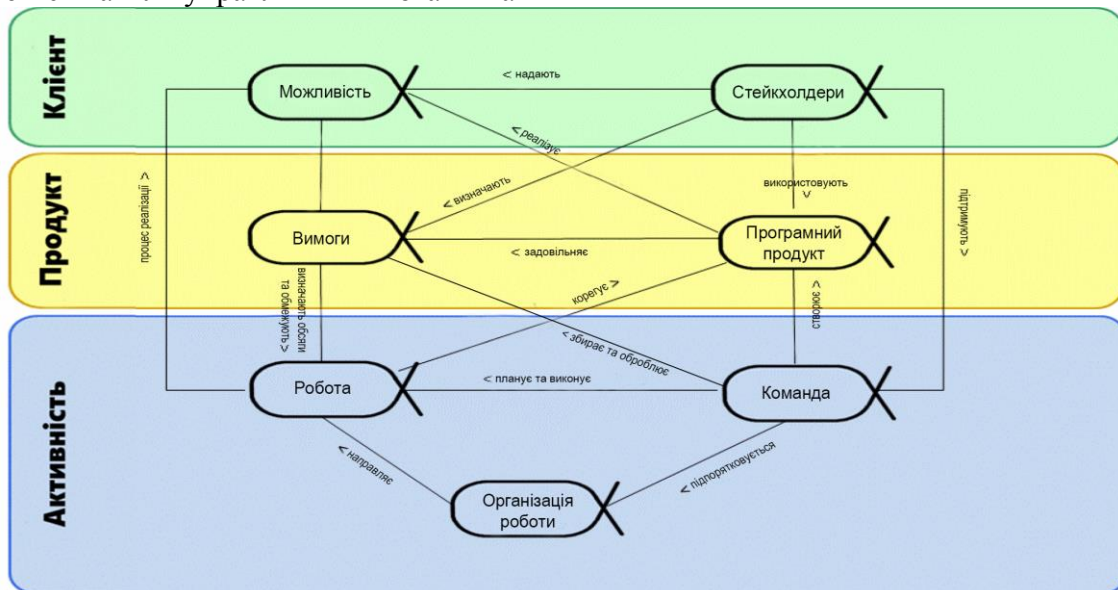


**Рис. 3. Процесний рівень моделі архітектури проекту розробки програмного забезпечення**

*Джерело: сформовано автором*

На рисунку 4 представлена модель архітектури проекту з доданим процесом збору та обробки вимог командою проекту, завдяки якому на моделі з'являється важіль управління вимогами та

обробки їх у задачі по реалізації необхідних для виконання проекту функціональностей та характеристик продукту.



**Рис. 4. Процесний рівень моделі архітектури проекту розробки програмного забезпечення з доданим процесом збору та обробки вимог**

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, проаналізувавши модель, можна зробити висновок, що для того, аби знизити шанси чи повністю уникнути ризиків, пов'язаних з небажаним збільшенням обсягу розроблюваного функціоналу, необхідно формалізувати діяльність області системи «Реалізація». Функціонування елементів даної підсистеми в першу чергу підпорядковується методам, практикам та правилам, описаними елементом «Організація роботи», що і зображено на моделі. Для урегулювання та формалізації процесів, пов'язаних з обсягом продукту, в рамках даної роботи вплив саме цього елементу буде проаналізований, та його процеси у напрямку роботи з вимогами – оптимізовані.

Саме поняття «Організація роботи», за визначенням авторів моделі, означає сформований набір практик та інструментів, котрі використовуються командою проекту, якими вона керується під час реалізації проекту.

З метою підтримання ефективності даного артефакту відносно процесу формалізації процесів проекту, доцільно застосувати управління знаннями.

Для того, аби дати визначення, скористаємось методом, оснований на побудові системних триад дефініцій, в основі якого лежить еталонна система, що об'єднує в собі елементність, зв'язаність та цілісність, та спроектуюмо його на визначення, приведені вище (таблиця 1).

Таблиця 1

**Метод управління на основі системних триад**

Еталонна структура	Виявлення	Збір	Підтримання	Використання
Елементність	Унікальні знання	Унікальні знання	Наявні знання	Наявні знання
Зв'язаність	Члени проектної команди	Менеджер чи довірені особи	Менеджер чи довірені особи	Члени проектної команди
Цілісність	Процеси проекту	База знань	База знань	Процеси проекту

*Джерело: сформовано автором*

На основі даної таблицю, що представляє елементи системи, можна дати визначення управління знання, а саме – це сукупність процесів, котрі забезпечують виявлення у процесі діяльності членів проектної команди унікальних знань, збереження та актуалізацію їх зі сторони менеджера чи довірених для виконання цієї задачі осіб, з метою подальшого їх використання для формалізації процесів проекту.

**Висновки.** В рамках даної роботи була розглянута сутність поняття проекту з розробки програмного забезпечення та проблематика, притаманна даній сфері. Також була розкрита тема невизначеності та її вплив на проект.

Була представлена та проаналізована модель розробки програмного забезпечення, котра включає в себе дійових осіб та процеси що їх пов'язують, в результаті чого було визначено важіль формалізації процесів у рамках моделі.

На основі попереднього висновку було дане визначення поняттю управління знаннями та запропоновано його використання для забезпечення ефективності артефакту формалізації процесів проекту.

**Література:**

1. OMG Essence 1.2. URL: <https://www.omg.org/spec/Essence/1.2/PDF>.
2. PMI “Pulse of the Profession” 2018. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>.
3. Максим Цепков. Agile и управление знаниями в ИТ-проектах. URL: <http://mtsepkov.org/KM-in-IT-KMruussia2016>.
4. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). *Project Management Institute*, 131 с.
5. Larson, R. & Larson, E. Top five causes of scope creep ... and what to do about them. *Paper presented at PMI Global Congress 2009*. North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2009.
6. Robert K. Wysocki. *Effective software project management*, 2006. 5 с.

7. Алешин А. В., Аньшин В. М., Багратиони К. А. Управление проектами : фундаментальный курс. Москва : Высшая школа экономики, 2013. 409 с.

8. Williams, M. TechnoBabble. *PM Network*, 15(12). 2001. С. 42-47.

9. Рач В. А. Стратегический потенциал предприятия в условиях новой экономики. 2001.

10. Кулопулос Т., Фраппало К. Управление знаниями – что это такое. 2001.

**References:**

1. OMG Essence 1.2. URL: <https://www.omg.org/spec/Essence/1.2/PDF>.

2. PMI “Pulse of the Profession” 2018. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>.

3. Tsepkov, M. (2016), “Agile and knowledge management in IT projects. URL: <http://mtsepkov.org/KM-in-IT-KMrussia2016>.

4. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Project Management Institute, 131 p.

5. Larson, R. & Larson, E. (2009), “Top five causes of scope creep ... and what to do about them”, *Paper presented at PMI. Global Congress 2009*. North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2009.

6. Robert, K. (2006), “Wysocki. Effective software project management, 5 p.

7. Aleshin, A. V. Anshin, V. M. Bagrationi, K. A. (2013), “Higher School of Economics”, Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics, *Project Management: A Fundamental Course*. 409 p.

8. Williams, M. (2001), “TechnoBabble”, *PM Network*, №15 (12), pp. 42–47.

9. Rach, V. A. (2001), “The strategic potential of the enterprise in the new economy”.

10. Culopoulos, T. and Frappalo C. (2001), “Knowledge management - what it is”.

**Стаття надійшла до редакції 11.02.2020 р.**

## **Розділ 7. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

УДК 658.7:615.47

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-132-139

### **РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПОСТАЧАННЯ В КАНАЛАХ ПОСТАВОК МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ**

**Алькама В.Г.<sup>1</sup>, Гричик Т.М.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail: v\_alkema@i.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

<sup>2</sup> магістрантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (099)-774-66-15, e-mail: Tanya.grichik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4894-0187>

### **REENGINEERING OF SUPPLY BUSINESS PROCESSES IN MEDICAL EQUIPMENT SUPPLY CHANNELS**

**Alkema V.<sup>1</sup>, Hrychuk T.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of science (Economics), professor, head of the management technologies department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail: v\_alkema@i.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

<sup>2</sup> undergraduate, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (099)-774-66-15, e-mail: Tanya.grichik@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4894-0187>

**Анотація.** В даній статті здійснено аналіз бізнес-процесів каналу поставок медичного обладнання та розроблено рекомендації щодо реінжинірингу цих бізнес процесів в компанії ТОВ «Медігран». Досліджуваною компанією є ТОВ «Медігран», яка забезпечує клінічні лабораторії та науково-дослідні медичні заклади високо інноваційним діагностичним, лабораторним та дентальним обладнанням, комплектуючими, стоматологічними та витратними матеріалами. Компанія реалізує комплексні роздрібні та оптові закупівельні та сервісні рішення на ринку обладнання, інструментів і медичних приладів в різних цінових сегментах, прагнучи задовольнити найрізноманітніші потреби медичних установ. Компанія ТОВ «Медігран» протягом останніх років демонструвала низькі показники ефективності постачання медичного обладнання. Авторами, в процесі дослідження, запропоновано алгоритм реалізації фірмового сценарію реінжинірингу. На першому етапі реалізації проекту була сформована цільова група - команда людей, що володіють компетентностями, необхідними для реалізації виконання замовлення на закупівлю. Члени команди, які до цього працювали в різних відділах, були сформовані в одну команду за допомогою єдиного інформаційного простору. Другим етапом передбачалась інтеграція загально корпоративної та функціональних інформаційних систем ERP\CRM\BPM в єдину інформаційну платформу OneBox. Інформаційна платформа дозволяє проводити будь які розрахунки спрямовані на пошук найоптимальнішого варіанту діяльності. Важливим етапом реалізації алгоритму є суміщення у часі процесу оформлення договору та замовлення обладнання тендерним та логістичним відділами, шляхом налагодження комунікації між ними. Після впровадження нової системи постачання в компанії ТОВ «Медігран»: терміни виконання закупівлі скоротилися від двох місяців до 2-3 тижнів; поява нового асортименту продукції та розширення сегменту, нових виробників та постачальників; співпраця з надійними постачальниками та розрив контракту з ненадійними для споживачів та фірми ТОВ «Медігран»; випадки виходу за рамки бюджету скоротилися в 6-7 разів; розроблений регламент обробки непередбачених витрат; контроль бізнес-процесу з боку керуючої компанії дав більше 4 млн. гривень економії протягом перших 3 місяців; тісна робота з постачальниками скоротила запаси на складі на 70%, частота оновлення запасів зростає в 3-5 разів; якість товару суттєво підвищилась після домовленостей з постачальниками / зміни постачальників; більше 90% замовлень на закупівлю поставлені в термін.

**Ключові слова:** бізнес-процес, логістичний бізнес процес, реінжиніринг бізнес процесів, концепція перебудови бізнес-процесів, бізнес-процеси постачання.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 2, бібл: 16

**Annotation.** This article analyzes the business processes of the medical equipment supply channel and develops recommendations for reengineering these business processes at Medigran LLC. The company under study is Medigran LLC, which provides clinical laboratories and research medical institutions with highly innovative diagnostic, laboratory and dental equipment, components, dental and consumables. The company implements comprehensive retail and wholesale purchasing and service solutions in the market of equipment, instruments and medical devices in different price segments, in an effort to meet the diverse needs of medical institutions. Medigran Ltd. has shown low efficiency in the delivery of medical equipment in recent years. The authors, in the process of research, proposed an algorithm for implementing a proprietary scenario of reengineering. In the first stage of the project implementation, a task force was formed - a team of people with the competencies needed to execute the procurement order. Team members who previously worked in different departments were formed into one team using a single information space. The second stage involved the integration of corporate and functional ERP \ CRM \ BPM information systems into a single OneBox information platform. The information platform allows you to make any calculations aimed at finding the best possible activity. An important step in the implementation of the algorithm is the reconciliation of the contract process and the ordering of equipment by tender and logistics departments, through communication between them. Following the introduction of the new delivery system in the company Medigran LLC: the terms of the purchase were reduced from two months to 2-3 weeks; the emergence of a new range of products and expansion of the segment, new manufacturers and suppliers; cooperation with reliable suppliers and termination of the contract with unreliable for consumers and firm Medigran LLC; cases of going beyond budget fell 6-7 times; regulations for handling contingencies have been developed; control of the business process by the management company gave more than 4 million hryvnias of savings during the first 3 months; close work with suppliers has reduced inventory levels by 70%, stock refresh rates have increased 3-5 times; the quality of the product has significantly improved after the agreements with suppliers / change of suppliers; more than 90% of procurement orders are delivered on time.

**Key words:** business process, logistic business process, reengineering of business processes, business process restructuring concept, business process of supply.

Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 16

**Постановка проблеми.** В сучасній економіці рушійною силою інноваційних перетворень на підприємствах все частіше виступає реінжиніринг бізнес-процесів, який створює усі необхідні передумови для підвищення ефективності управління шляхом всеохоплюючого та постійного застосування інноваційних технологій менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій. Даний механізм актуальний для будь-якої сфери функціонування підприємства, але останнім часом починає використовуватись в логістичній діяльності.

Оптимізація логістичного процесу передбачає застосування підходу системної інтеграції, який найбільш доцільно реалізувати шляхом використання реінжинірингу, адже це дозволить одночасно удосконалити такі підсистеми як постачання, збут, транспортування та складування.

В свою чергу, це створює умови для підвищення надійності логістичної системи підприємства в цілому завдяки більш надійному функціонуванню окремих її логістичних бізнес процесів, забезпечуючи досягнення синергетичного ефекту. Але основною перевагою щодо

використання реінжинірингу логістичних бізнес-процесів і систем є можливість їхнього самовдосконалення та розвитку, адже реінжиніринг – це завжди інноваційний процес здатний радикально підвищити ефективність управління існуючими бізнес процесами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання реінжинірингу бізнес процесів досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені – М. Робсон [12], Кравченко Б.Ф. [4], Ф. Уллах [12], Таранюк Л.М. [13], Кравченко Е.Ф. [4], Раджиб Салах Удінн і Алам Шеріфул, Забелин П.В. [4], Чампи Дж. [14], Кутелев П.В. [5], Ойхман Е.Г. [10], Яковенко С.І. [16], Фан Ло, Раджеш Тіман та інші.

Дослідженню взаємодії реінжинірингу та логістики присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Солodka О.В. [10], Амітан В.Н. [1], Ларіна Р.Р. [8], Волинчук Ю.В. [3], Крикавський С.В. [6] тощо.

Питанням управління та вдосконалення логістичних бізнес-процесів присвячено праці зарубіжних наукових діячів, серед яких: Дж. Харингтон [15], М. Хаммер [14], Дж. Чампі [14], та вітчизняних науковців: Волинчук Ю.В. [3], Білявський В. М. [2],

В.В. Є.В. Крикавський [7], Р.Р. Ларіна [8] тощо.

Більшість науковців розглядали ці питання суто з теоретичної точки зору. Необхідно зазначити, що досліджувані вченими бізнес процеси були окремими складовими процесу постачання (виробництво, транспортування, збут, складування), також науковцями не був раніше розглянутий такий логістичний об'єкт реінжинірингу як канал поставок медичного обладнання, тому автори статті звертають свою увагу саме на комплексний підхід до реінжинірингу. В цій статті вирішується проблема трансформації бізнес-процесів у каналах поставок на прикладі логістичних бізнес процесів постачання підприємства ТОВ «Медігран».

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в аналізі бізнес-процесів каналу поставок медичного обладнання та розробці рекомендацій щодо реінжинірингу цих бізнес процесів в компанії ТОВ «Медігран».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджуваною компанією є ТОВ «Медігран», яка забезпечує клінічні лабораторії та науково-дослідні медичні заклади високо інноваційним діагностичним, лабораторним та дентальним обладнанням, комплектуючими, стоматологічними та витратними матеріалами. Компанія реалізує роздрібні та оптові продажі на ринку обладнання, інструментів і медичних приладів в різних цінових сегментах, прагнучи задовольнити найрізноманітніші потреби медичних установ. Підприємство крім поставок медичного обладнання для клінічних закладів надає комплекс супутніх послуг по введенню його в експлуатацію. Компанія «Медігран» представляє в Україні видатних виробників медичного і лабораторного обладнання в світі; реєструє і сертифікує обладнання, що представляє в Україні; самостійно постачає обладнання в Україну; надає професійне після продажне обслуговування; здійснює повний спектр логістичних послуг від імпорту

обладнання на територію України до його доставки кінцевим споживачам по всій країні; управляє складом, стабільно заповненим зразками обладнання; проводить навчання користувачів техніки на території власного демонстраційного залу і навчального центру.

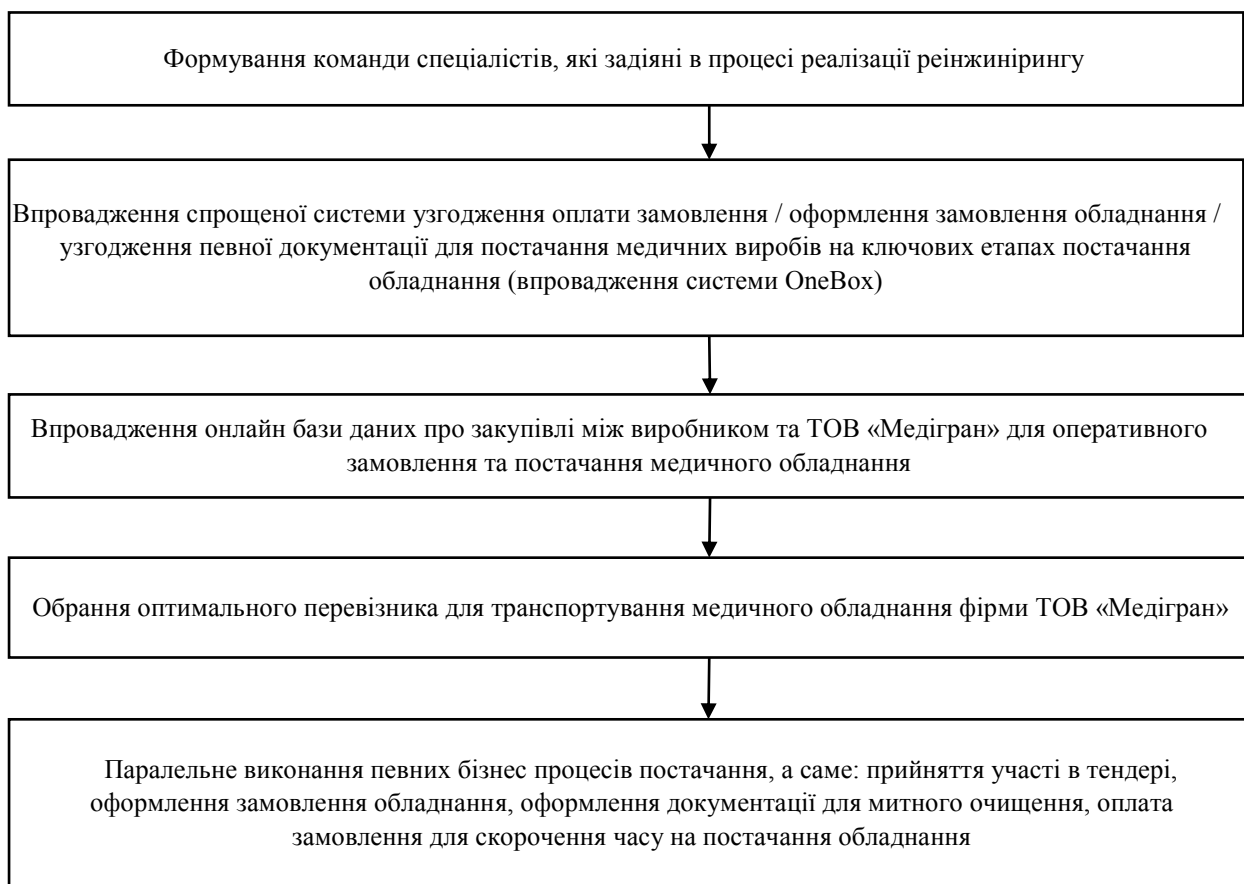
Управління логістичною діяльністю ТОВ «Медігран» передбачає інтеграцію двох важливих функцій: постачання медичного обладнання від виробника (заводу-виробництва) та збут медичної продукції кінцевому споживачеві (суб'єктам ринку). Здійснює цю інтеграцію на підприємстві ТОВ «Медігран» окремий структурний підрозділ – відділ логістики. Метою відділу логістики ТОВ «Медігран» є якісна організація логістичної діяльності для збільшення конкурентоспроможності компанії та забезпечення покупців високотехнологічними виробами медичного призначення в точні терміни, у договірному місці у назначений час потрібної кількості при мінімальних витрат з урахуванням персоніфікованої нужди покупців за оптимальними цінами.

Компанія ТОВ «Медігран» протягом 2019 року 76 % поставок виконала без затримок, відсоток замовлень доставлених в комплекті без помилок згідно з вимогами клієнта становить – 91%, відсоток вчасних і точних розрахунків за перевезення - 53%, відсоток безпомилкових транспортних документів – 66%, відсоток виробництва продукції, реалізованої в термін – 94%, відсоток замовлень доставлених без додаткової комунікації з клієнтом – 42%. Це доволі низькі показники ефективності постачання медичного обладнання. Тож компанії ТОВ «Медігран» планує суттєво підвищити якість обслуговування клієнтів.

Аналіз ситуації цільовими фокус-групами підприємства із залученням учасників каналу поставок свідчить, що формування ефективних та результативних бізнес процесів постачання в каналах поставок медичного обладнання на підприємстві ТОВ «Медігран» не можливе без реалізації процесу реінжинірингу. Керівництвом компанії було прийнято рішення здійснити радикальне

переосмислення та перепроєктування бізнес-діяльності. Узагальнений алгоритм реалізації фірмового сценарію реінжинірингу подано на рисунку. На першому етапі реалізації проекту була сформована цільова група - команда людей, що володіють в сукупності всіма

компетентностями, необхідними для реалізації виконання замовлення на закупівлю. Члени команди, які до цього працювали в різних відділах, були зібрані в одну команду за допомогою єдиного інформаційного простору (рис. 1).



**Рис. 1. Алгоритм реалізації реінжинірингу компанії ТОВ «Медігран»**

*Джерело: сформовано авторами*

Другим етапом передбачалась інтеграція загально корпоративної та функціональних інформаційних систем ERP\CRM\BPM в єдину інформаційну платформу OneBox. Це дозволяє принципово-по іншому здійснити організацію праці усіх дотичних підрозділів задіяний в каналі поставок. Тепер інженеру або менеджеру з продажу не потрібно запитувати в фінансовому відділі залишок бюджету - він може перевірити його сам в ERP-системі. Відповідальному за закупівлю не потрібно телефонувати на склад, щоб дізнатися про запаси в наявності. Юристу – випитувати потрібну йому інформацію у інженерів та

менеджерів з продажу і навпаки. Тепер передача документів відбувається в електронному вигляді, вірніше документ неодноразово заноситься в систему документообігу і всім особам які беруть участь в процесі це видно. Введена система електронного підпису. Кожен член робочої команди має свій вхід в ERP-систему, де у нього є свій логін і пароль, налаштовані права доступу до інформації. Таким чином, будь-який фахівець, який підписав документ, реєструється в системі з датою і часом підпису. Будь-який зацікавлений в закупівлі клієнт може переглянути статус документа, час останнього підпису і зрозуміти, на якому

етапі перебуває закупівля. При необхідності журнал реєстрації підписів роздруковується і прикріплюється до документа в паперовій формі. Це є затвердженим свідченням його підпису. Інформаційна платформа дозволяє проводити будь які розрахунки спрямовані на пошук найоптимальнішого варіанту. Робота платформи дозволяє суттєво скоротити витрати ресурсів та часу на реалізацію бізнес-процесів виконання замовлення. Також за допомогою OneBox реалізується спрощена система узгодження оплати замовлення, таким чином даний етап скорочується на як мінімум 4 дні.

Наступним етапом реалізації змін є суміщення у часі процесу оформлення договору та замовлення обладнання тендерним та логістичним відділами, шляхом налагодження комунікації між ними. Компанія розширила повноваження співробітників і призначила відповідальних. На початковому етапі тендерної гри відбувається процес замовлення товару виробника під тендер. Дані процеси теж планується сумістити в

часі. Це дозволить значно знизити терміни постачання обладнання.

Важливою складовою представленого алгоритму є пропонування постачальникам онлайн бази даних про закупівлі підприємства, статистику про періодичність закупівлі та іншу корисну інформацію, яка дозволяє скомплектувати замовлення ще до надходження заявки на схвалення. Реалізація запропонованого алгоритму після проведеного аналізу ринку перевізників дозволила визначити ключових перевізників, які зможуть надати необхідні послуги у більш скорочені терміни без додаткових витрат. За рахунок підвищення кваліфікації брокерів процес підготовки документації для митного очищення повинен відбуватися на початку етапу транспортування медичного обладнання від виробника до зони митного контролю, що скорочує термін на митне оформлення вантажу на 1,5-2 дні. Складові ефекту впровадження інжинірингу представлені в таблиці 1

Таблиця 1

**Розрахунок ефекту від впровадження реінжинірингу на ТОВ «Медігран»**

Витрати до впровадження реінжинірингу (за 2019 рік)		Варіант впровадження заходів за 4 місяці		Проектний варіант впровадження за 1 рік	
Величина, тис. грн.	Логістичні витрати	Величина, тис. грн.	Логістичні витрати	Величина, тис. грн.	Логістичні витрати
4716,2	Логістичні витрати системи постачання	920,3	Логістичні витрати системи постачання	2580,0	Логістичні витрати системи постачання
5472,8	Логістичні витрати на замовлення	480,5	Логістичні витрати на замовлення	1600,0	Логістичні витрати на замовлення
10251,5	Логістичні витрати системи транспортування	3 986,0	Логістичні витрати системи транспортування	5908,0	Логістичні витрати системи транспортування
9238,0	Логістичні витрати системи збуту	2 484,4	Логістичні витрати системи збуту	5430,0	Логістичні витрати системи збуту
2994,2	Логістичні витрати системи Складування	1 121,7	Логістичні витрати системи Складування	1398,0	Логістичні витрати системи складування
32672,7	Разом	7 991	Разом	15 916	Разом

*Джерело: складено автором на підставі звітів компанії*



Як видно із таблиці 1 впровадження реінжинірингу бізнес процесів постачання ТОВ «Медігран» дозволить: скоротити період обороту оборотних коштів на 12–25 %; знизити рівень неліквідних запасів на складі на 20–40 %; зменшити витрати на запасне обладнання – у середньому на 5% а ймовірно і більше; підвищити якість обслуговування та продажу – у середньому

на 35–40 %; підвищити ефективність бухгалтерських та фінансових послуг та у середньому знизити дебіторську заборгованість на 18% ; загальне планове зниження витрат становить – до 20% від річного обороту компанії. В таблиці 2 наведена оцінка важливості та стану процесів для компанії ТОВ «Медігран».

Таблиця 2

**Оцінка важливості та стану процесів**

Бізнес процеси	Ключові чинники успіху				Кількість	Оцінка
	Висока якість товару, що продаються	Різноманітність асортименту	Швидкість реакції на зміну стану ризику	Низькі накладні витрати		
Закупівля обладнання	X	X	X	X	4	2
Управління асортиментом		X	X	X	3	2
Ціноутворення				X	1	3
Продаж товарів			X	X	2	4

*Джерело: складено автором*

В таблиці 2 наведені сукупні результати впровадження змін в бізнес процесі постачання внаслідок впровадження реінжинірингу на ТОВ «Медігран». Аналіз цієї таблиці свідчить про те, що після впровадження реінжинірингу бізнес процесів постачання витрати зменшуються за всіма елементами логістичної діяльності. Це можливо завдяки впровадженню нової організаційної схеми постачання вантажів від постачальника до кінцевого споживача та впровадженні нової системи обробки замовлень.

Аналізуючи дані, можливо зробити висновок, що висока якість товару, що продається, різноманітність асортименту, швидкість реакції на зміну стану ризику, а також низькі накладні витрати позитивно вплинуть на бізнес процесу постачання медичного обладнання. Після впровадження нової системи постачання компанія ТОВ «Медігран» отримала такі результати (після 4 місяців): терміни виконання закупівлі скоротилися від двох місяців до 2-3 тижнів; поява нового асортименту продукції та розширення сегменту, нових виробників та постачальників; співпраця з надійними постачальниками та розрив контракту з ненадійними для споживачів та фірми ТОВ

«Медігран»; випадки виходу за рамки бюджету скоротилися в 6-7 разів; розроблений регламент обробки непередбачених витрат; контроль бізнес-процесу з боку керуючої компанії дав більше 4 млн. грн економії протягом перших 3 місяців; тісна робота з постачальниками скоротила запаси на складі на 70%, частота оновлення запасів зросла в 3-5 разів; якість товару суттєво підвищилась після домовленостей з постачальниками / зміни постачальників; більше 90% замовлень на закупівлю поставлені в термін; менше 10% замовлень на закупівлю коригуються через те, що постачальник не встигає виконати замовлення підприємства

**Висновки.** В статті здійснено аналіз алгоритму реалізації реінжинірингу бізнес процесів постачання компанії ТОВ «Медігран». Керівництвом компанії прийнято рішення про реінжиніринг напряму діяльності - «процесу постачання» на підприємстві, так як на жаль не всі бізнес процеси є ефективними, компанії слід удосконалюватись. В основі реінжинірингу лежить поняття радикальності та перепроєктуванні діяльності.

Реалізація проекту впровадження реінжинірингу на ТОВ «Медігран» дозволила: скоротити період обороту оборотних коштів на 12–25 %; знизити рівень неліквідних запасів на складі на 20–40 %; зменшити витрати на запасне обладнання – у середньому на 5% і більше; підвищення якості обслуговування та продажу – у середньому на 35–40 % і більше; підвищення ефективності бухгалтерських та фінансових послуг - у середньому знизити дебіторську заборгованість на 18% і більше; загальне зниження витрат – до 20% від річного обороту компанії.

Після впровадження нової системи постачання компанія ТОВ «Медігран» отримала такі результати (після 4 місяців): терміни виконання закупівлі скоротилися від двох місяців до 2-3 тижнів; випадки виходу за рамки бюджету скоротилися в 6-7 разів; контроль бізнес-процесу з боку керуючої компанії дав більше 4 млн. грн економії протягом перших 3 місяців; доступ до інформації можливий у будь-який час з будь-якої точки земної кулі через Інтернет; тісна робота з постачальниками скоротила запаси на складі на 70%, частота оновлення запасів зросла в 3-5 разів; якість товару суттєво підвищився після домовленостей з постачальниками / зміни постачальників; більше 90% замовлень на закупівлю поставлені в термін; менше 10% замовлень на закупівлю коригуються через те, що постачальник не встигає виконати замовлення підприємства.

У компанії ТОВ «Медігран Україна» зменшився час на організацію, інформаційно-ресурсне забезпечення та реалізацію бізнес-процесу постачання, зменшився рівень витрат на підготовку та реалізацію бізнес-процесу, а також кількості ресурсів на його забезпечення, зменшилися кількість помилок під час обробки інформації, рівня браку виготовленої продукції, видалення зайвих елементів у структурі бізнес-процесу, збільшився обсягів реалізації продукції (послуг, робіт) за рахунок реінжинірингу збутового бізнес-процесу, поліпшилися

взаємодії горизонтальних та вертикальних зв'язків, забезпечення гнучкості структури, надання переваг не функціям, а процесам, підвищився рівень задовільності клієнтів співпрацею з підприємством, зменшився кількість скарг та рекламацій, відбулося зменшення часу на інформаційного забезпечення під час укладання договорів.

#### *Література:*

1. Амідан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 72 с.
2. Білявський В. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації. *Сучасні проблеми менеджменту*: матер. XII міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Нац. авіац. ун-т, 2016. С. 21-22.
3. Волинчук Ю. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів підприємства. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 220-224.
4. Кравченко Б. Ф., Кравченко Е. Ф., Забелин П. В. Организационный инжиниринг : учеб. пособие для вузов. Москва, 2009. 253 с.
5. Кутелев П. В., Мишурова И. В. Технология реинжиниринга бизнеса: учебно-практ. пособие. Москва : ИКЦ «МарТ», 2013. 176 с.
6. Крикавський Є. В. Логістика : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2004. 264 с.
7. Крикавський Є. В. Логістика : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2005. С. 683.
8. Ларіна Р. Р., Тішкіна Я. О. Управління логістичними системами : конспект лекцій. Донецьк : ДонДУУ, 2010. 127 с.
9. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 669. С. 317-322.
10. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. Москва : Финансы и статистика, 1997. 334 с.
11. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : практ. руководство. Москва : ЮНИТИ- ДАНА, 2003. 222 с.
12. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. С. 97-104.
13. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в би знесе. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
14. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург : Азбука. 2011. 328 с.

15. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9(39). С. 118-130.

**References:**

1. Amitan, V. N. Larina, R. R. and Piliushenko V. L. (2013), *Logistics of processes in organizational and economic systems* [Lohistyziatsiia protsesiv v orhanizatsiino-ekonomichnykh systemakh], Yuhovostok, Donetsk, Ukraine, 72 p.
2. Biliavskiy, V. M. (2016), "Business process reengineering as a mechanism for managing an organization's international competitiveness", *Suchasni problemy menedzhmentu* [Modern problems of management], mater. XII mizhnar. nauk.- prakt. konf. [mater. XII International scientific-practical conf.], Kyiv, pp. 21-22.
3. Volynchuk, Yu. V. (2013), "Reengineering of logistics business processes of the enterprise", *Ekonomichnyi forum*, № 1, pp. 220-224.
4. Kravchenko, B. F. Kravchenko, E. F. and Zabelyn, P. V. (2009), *Orhanyzatsyonnii ynzhynrynh* [Organizational engineering], Moscow, 253 p.
5. Kutelev, P. V. and Myshurova, Y. V. (2013), *Tekhnolohyia reynzhynrynya byznesa* [Business reengineering technology], YKTs «MarT», Moscow, Russia, 176 p.
6. Krykavskiy, Ye. V. (2004), *Lohistyka* [Logistics], Lvivska politekhnika, Lviv, Ukraine, 264 p.
7. Krykavskiy, Ye. V. (2004), *Lohistyka* [Logistics], Lvivska politekhnika, Lviv, Ukraine, 683 p.
8. Larina, R. R. and Tishkina, Ya. O. (2010), *Upravlinnia lohistrychny systemamy* [Logistics systems management], DonDUU, Donetsk, Ukraine, 127 p.
9. Solodka, O. V. (2010), "Reengineering of logistics business processes as a way to improve them", *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, № 669, pp. 317-322.
10. Oikhman, E. H. and Popov, E. V. (1997), *Reynzhynrynh byznesa: reynzhynrynh orhanyzatsyi y ynformatsyonnie tekhnolohyy* [Business reengineering: organizational reengineering and information technology], Fynansi y statystyka, Moscow, Russia, 334 p.
11. Robson, M. and Ullakh, F. (2003), *Reynzhynrynh byznys-protsesov* [Business process reengineering], YuNYTY- DANA, Moscow, Russia, 222 p.
12. Taraniuk, L. M. (2009), "Scientific and conceptual apparatus for reengineering business processes of the enterprise", *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, № 4, pp. 97-104.
13. Khammer, M. and Champy, Dzh. (2011), *Reynzhynrynh korporatsyy : manyfest revoliutsyy v byznese* [Corporate reengineering: a manifesto of the business revolution], Mann, Yvanov y Ferber, Moscow, Russia, 288 p.
14. Kharrynhton, Dzh. Esselynh, K. S. and Van Nymvehen Kh. (2011), *Optymyzatsyia byznys-protsesov: dokumentyrovanye, analiz, upravlyenye, optymyzatsyia* [Business process optimization: documentation, analysis, management, optimization], Azbuka, St. Petersburg, Russia, 328 p.
15. Iakovenko, S. I. (2014), "Reengineering of business processes by informatization of management at the enterprises of Ukraine", *Aktualni problemy ekonomiky*, № 9(39), pp. 118-130.

**Стаття надійшла до редакції 15.02.2020 р.**

УДК 332.21:336

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-140-146

## РИНОК ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

**Андрєєва В.А.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та правда «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-5707, e-mail.: AndriievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

## AGRICULTURAL LAND MARKET AS A TOOL FOR ATTRACTING INVESTMENT

**Andriieva V.**

PhD (Economics), associate professor, associate professor of theoretical and applied economics department, «KROK» University, Kyiv, Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-5707, e-mail.: AndriievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

**Анотація.** Реформування сучасної системи земельних відносин базується на формуванні ринку землі та одночасному становленні її реального власника, який має реалізовувати всі права власності, у тому числі право на купівлю-продаж земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Відсутність ринкового обороту сільськогосподарських земель звужує можливості залучати додаткові фінансові ресурси в аграрну економіку, які надає іпотечне кредитування. Актуальними на сьогодні є питання удосконалення правової бази та підвищення конкурентоспроможності ринку землі сільськогосподарського призначення, що можливо за умов покращення інвестиційного клімату; вдосконалення законодавчої бази; належної підготовки щодо продажу земель сільськогосподарського призначення, інвестиційних програм і проектів, розробки та впровадження сучасних інвестиційних інструментів. Найскладнішою проблемою аграрної реформи в Україні є ринок земель сільськогосподарського призначення. Вітчизняна суспільна думка та досвід країни Євросоюзу обґрунтовують доцільність формування ринку землі. Основні аргументи прихильників ринку землі базуються на необхідності залучення інвестицій та формуванні інвестиційної привабливості. В статті проаналізовано реалії та перспективи купівлі-продажу земельних ділянок сільськогосподарського призначення в умовах інституційних змін, які є необхідною ланкою трансформації економіки. Обґрунтовано доцільність реформування земельних відносин за допомогою схематичної моделі впливу ендогенних та екзогенних факторів на ринок земель сільськогосподарського призначення як економічного процесу. Визначено недоліки парцеляції сільськогосподарських земель, що істотно перешкоджає залученню інвестицій у сільське господарство та звужує можливості залучати додаткові фінансові ресурси в аграрну економіку, які надає іпотечне кредитування. Запропоновано впровадження відміни мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення у контексті активізації можливостей розвитку аграрної іпотеки як інституційно врегульованого інструменту для реалізації аграрної реформи за умов продажу землі з урахуванням досвіду Європейських країн.

**Ключові слова:** аграрна реформа, земельні відносини, ринок землі, інвестиції, інститут приватної власності, купівля-продаж землі сільськогосподарського призначення.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 9

**Annotation.** Reforming the modern system of land relations is based on the formation of the land market and the simultaneous establishment of its real owner, who must exercise all property rights, including the right to buy and sell agricultural land. The absence of market turnover of agricultural land narrows the possibility of attracting additional financial resources to the agrarian economy that provides mortgage lending. Topical issues today are improving the legal framework and increasing the competitiveness of the agricultural land market, which is possible under the conditions of improving the investment climate; improving the legislative framework; proper preparation for the sale of agricultural land, investment programs and projects, development and implementation of modern investment instruments. The most difficult problem of agrarian reform in Ukraine is the agricultural land market. European Union public opinion and experience substantiate of the land market forming feasibility. The main arguments of the proponents of the land market are based on the need to attract investment and create investment attractiveness. The article analyzes the realities and prospects of buying and selling agricultural land in the context of institutional changes, which is a necessary link for economic transformation. The expediency of reforming land relations by means of schematic influence model of endogenous and exogenous factors on the agricultural land market as an economic

*process is substantiated. The disadvantages of agricultural land parceling are identified, which significantly impedes the attraction of investments in agriculture and narrows the opportunities to attract additional financial resources to the agrarian economy, which provides mortgage lending. The introduction of the moratorium abolition on purchase and sale of agricultural land in context of intensifying possibilities of developing agricultural mortgages as an institutionally regulated instrument for the agricultural reform implementation in terms of land saling by taking into account the experience of European countries.*

**Key words:** agrarian reform, land relations, land market, investments, institute of private property, purchase and sale of agricultural land.

*Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 9*

**Постановка проблеми.** Розвиток ринку землі гальмується постійним подовженням мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення в Україні. Відсутність ринкового обороту сільськогосподарських земель зводить до мінімуму можливість залучати додаткові фінансові ресурси в аграрну економіку, які надає іпотечне кредитування. Разом з цим, сільське господарство відчуває гостру нестачу фінансових ресурсів як для забезпечення поточної виробничої діяльності, так і для збільшення обсягів виробництва. Реформування сучасної системи земельних відносин базується на формуванні ринку землі та одночасному становленні її реального власника, який має реалізовувати всі права власності, у тому числі право на купівлю-продаж земельних ділянок сільськогосподарського призначення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З огляду на особливості функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення деякі економісти пропонують розглядати ринок землі як фактор розвитку іпотечного кредитування [1], інші – як необхідність розвитку іпотеки [2, 3, 4]. Виплата стабільної орендної плати привела до того, що чимало селян в Україні розглядають сьогодні земельну ділянку як джерело гарантованого доходу. Тому власники паїв не виявляють великого бажання реалізувати землю (пай), тим більше за безцінь [5].

Родючість земель сільськогосподарського призначення значною мірою визначає споживчу вартість землі, її корисність і спроможність у поєднанні з працею бути джерелом отримання ренти [6].

Для України в сучасних умовах господарювання важливе значення має пошук шляхів залучення інвестицій в розвиток всіх галузей економіки. Активізація розвитку інвестиційного ринку та покращення інвестиційного клімату сприятиме залученню інвестицій у ринок землі.

Актуальними на сьогодні є питання удосконалення правової бази та підвищення конкурентоспроможності ринку землі сільськогосподарського призначення, що можливо за умов покращення інвестиційного клімату; вдосконалення законодавчої бази; належної підготовки щодо продажу земель сільськогосподарського призначення, інвестиційних програм і проектів, розробки та впровадження сучасних інвестиційних інструментів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження тенденцій розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні, а також розробка та запровадження інституційно врегульованої моделі впливу факторів на ринок земель сільськогосподарського призначення як інструменту залучення інвестицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування ринку земель сільськогосподарського призначення є одним із найбільш дискусійних і заполітизованих питань аграрної політики в Україні. Адже аграрна реформа в Україні, яка є необхідною складовою ринкової трансформації економіки, неможлива без реформування земельних відносин. Протягом півтора десятиріччя даний аспект є дискусійним. Суспільство визнало неминучість формування ринку земель сільськогосподарського призначення. Значної уваги потребує

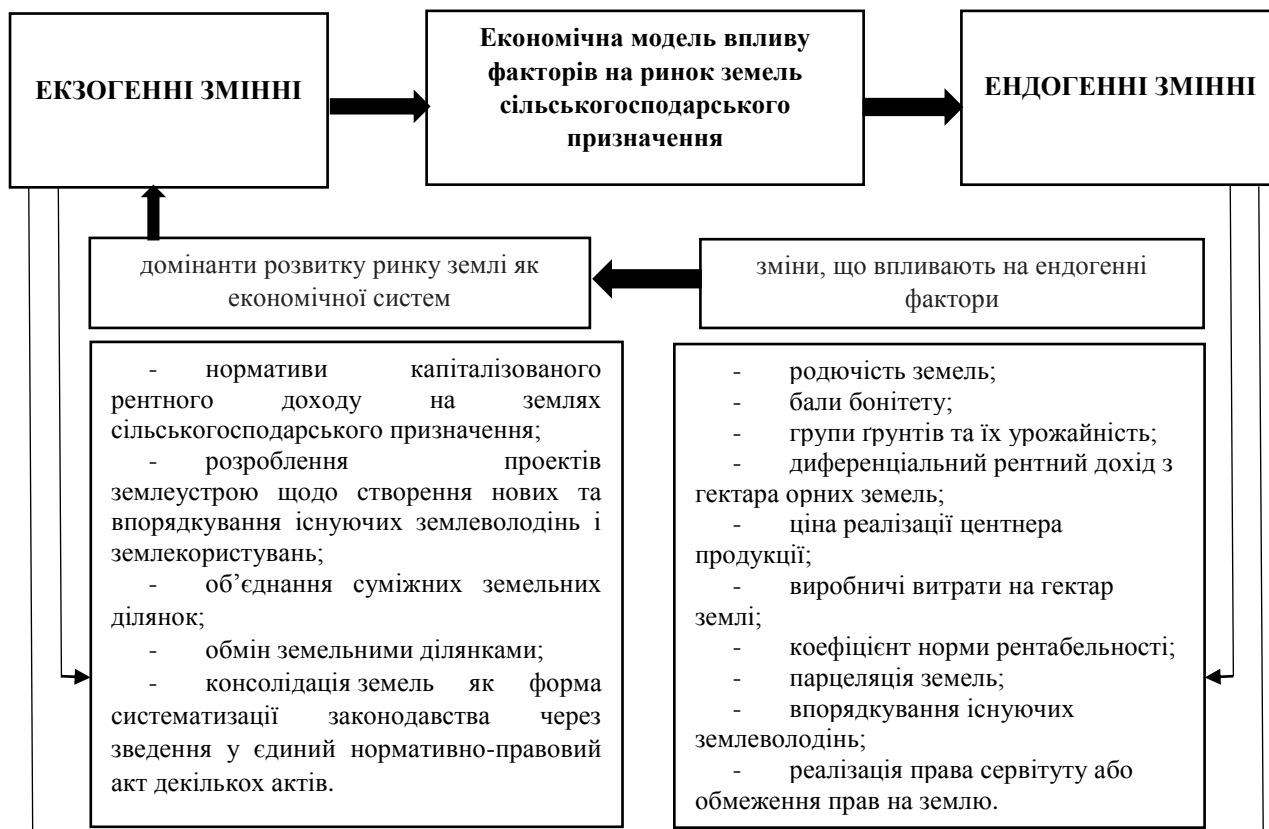
проблема розвитку довгострокового кредитування аграрного виробництва, основою якого виступає іпотека, за умов урахування ендогенних та екзогенних факторів, які впливають на ринок земель несільськогосподарського призначення (рис. 1).

Гальмування створення ринку землі свідчить про те, що інститут приватної власності на землю не отримує відповідної форми реалізації. Ринок землі можна визначити як сукупність економічних відносин з приводу купівлі-продажу земельних ділянок. Суб'єктами цього ринку виступає держава та приватні особи як власники ресурсу, а об'єктами – земельні ділянки сільськогосподарського та несільськогосподарського призначення.

Значна частка земель несільськогосподарського призначення виступає як об'єкти купівлі-продажу. Функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення

сучасним законодавством в Україні заблоковано, а тому він не виконує такі важливі функції: визначення реальної вартості земельних ділянок; стимулювання ефективного використання землі; регулювання процесів розподілу земельних ресурсів на макро- та мікрорівні відповідно до змін попиту та пропозиції; забезпечення мобільності використання землі як фактора виробництва.

Обмеження можливостей залучення кредитних ресурсів в аграрну економіку пов'язане з кризовим становищем в банківській системі України. Розвиток банківського кредитування сільського господарства, окрім загальної макроекономічної ситуації в країні, стримують ряд факторів: високі відсоткові ставки; відсутність ліквідної застави; відсутність надійного позичальника та гарантій повернення кредиту; високий рівень витрат банків із надання послуг.



**Рис. 1. Схематична модель впливу факторів на ринок земель сільськогосподарського призначення**

Джерело: власна розробка автора

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 № 790-р “Про перерозподіл деяких видатків державного бюджету, передбачених Міністерству аграрної політики та продовольства на 2018 рік, та внесення змін у додаток до розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2018 р. № 128” було збільшено видатки за програмою 2801030 “Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів” на 200 млн. грн. [7]. Однак, спостерігається зменшення фінансової підтримки аграрного виробництва за рахунок бюджету.

Водночас, сільськогосподарські угіддя при певних умовах можуть бути значним фінансовим ресурсом: розрахунки фахівців показують, що обсяг іпотечних кредитів в Україні під заставу землі може скласти 4,9–8,2 млрд. грн. у 2020 р.

Більш як 70% усіх кредитів, що надаються фермерам західних країн, є іпотечними. Переваги іпотеки полягають у тому, що при цьому виді кредитування нерухомість, що закладається, не передається до кредитора, а залишається у боржника. В умовах значного зносу основних фондів сільськогосподарських підприємств та їх знецінення виявляється, що основною формою іпотеки в аграрному секторі економіки може бути кредитування під заставу землі.

Відсутність ринку земель несільськогосподарського призначення актуалізувала проблеми оренди землі. Оренда землі – це здійснювана згідно з укладеною угодою її передача у тимчасове користування. Значна частка земельних паїв їх власниками надається в оренду, оскільки іншої можливості для розпорядження ними не існує (табл. 1). Певні сподівання були пов'язані з можливостями отримання кредитів під заставу права оренди землі.

Однак, неможливість визначити реальну вартість такої застави, низька її ліквідність, відсутність нормативної бази для розрахунків коефіцієнта ліквідності права оренди землі виключили цей

нематеріальний актив із системи банківського кредитування.

Земельна ділянка, що виділена в натурі (на місцевості) як земельна частка (пай) в середньому по Україні має площу 4,2 га, попри те, що оптимальна для Полісся площа сільськогосподарського землеволодіння (землекористування) складає близько 1,5 тис. га, для Лісостепу – 1,750 тис. га, для степових зон (Степ, Степ посушливий, Сухий степ) – 2,1 тис. га, для Карпатської гірської області – 900 га [8].

Наслідком парцеляції сільськогосподарського землеволодіння стає неспроможність власників компенсувати витрати, пов'язані із застосуванням сучасних агротехнологій, придбанням засобів хімізації, новітньої сільськогосподарської техніки тощо.

Власники дрібних земельних ділянок, які бажають обробляти їх самостійно, позбавлені можливості придбати сучасні засоби автоматизації сільського господарства, створювати та розвивати сільськогосподарську інфраструктуру, впроваджувати системи управління якістю продукції, оскільки доходів від звичайної сільськогосподарської діяльності для цього буде явно недостатньо. Лише укрупнення землекористування до економічно обґрунтованих розмірів дозволяє зменшити собівартість сільськогосподарської продукції та підвищити конкурентоспроможність товаровиробників.

Парцеляція земель істотно перешкоджає залученню інвестицій у сільське господарство, оскільки колишні поля тепер розділені між десятками окремих власників, кожен з яких є незалежним при вирішенні питань використання належної йому сільськогосподарської нерухомості.

Для створення повноцінного ринку земель сільськогосподарського призначення необхідно вирішити низку питань стосовно врегулювання процедури оцінки земель сільськогосподарського призначення для її купівлі-продажу.

**Продаж прав оренди на ділянки земель сільськогосподарського призначення, 2019 р.**

№ з/п	Адміністративно-територіальна одиниця	Торги відбулися, продано лотів		Стартовий розмір річної орендної плати по проданих лотах тис. грн.	Розмір річної орендної плати за результатами торгів	
		Кількість	Площа, га		тис. грн.	% від Н.Г.О.
1	Вінницька	129	1 276,69	3 770,61	8 577,97	27,30
2	Волинська	240	4 857,09	3 377,93	7 848,03	18,59
3	Дніпропетровська	95	1 741,58	1 573,55	4 883,38	24,83
4	Донецька	116	2 106,23	2 622,37	3 740,20	11,64
5	Житомирська	54	1 256,83	1 514,88	5 368,77	28,35
6	Закарпатська	49	778,29	901,37	1 083,79	9,62
7	Запорізька	25	650,66	682,45	1 459,82	17,11
8	Івано-Франківська	122	1 301,16	2 319,58	4 781,40	24,69
9	Київська	75	1 093,16	1 117,97	4 248,46	30,40
10	Кіровоградська	202	3 373,21	6 807,03	22 623,92	26,59
11	Луганська	75	1 592,64	2 531,29	4 692,96	14,83
12	Львівська	195	2 711,88	2 418,33	9 783,06	32,40
13	Миколаївська	196	4 322,79	4 824,87	16 722,74	27,73
14	Одеська	467	9 804,13	19 381,77	34 756,42	14,35
15	Полтавська	155	2 749,27	4 753,81	18 370,69	36,94
16	Рівненська	123	2 134,27	1 101,28	2 933,89	21,31
17	Сумська	141	2 950,87	2 177,81	8 409,31	30,89
18	Тернопільська	311	2 989,70	3 027,96	9 497,91	25,09
19	Харківська	76	1 025,62	1 890,99	3 589,83	15,19
20	Херсонська	141	6 930,67	5 292,83	11 549,35	17,46
21	Хмельницька	69	1 138,45	2 007,48	5 529,92	22,04
22	Черкаська	169	1 609,18	2 946,73	8 011,91	21,75
23	Чернівецька	50	433,18	723,56	1 336,42	14,78
24	Чернігівська	103	2 745,07	4 299,35	11 488,28	26,72
Всього		3 378	61 572,62	82 065,81	211 288,41	21,58

*Джерело: сформовано автором на основі [9]*

На сучасному етапі питання оцінки земель сільськогосподарського призначення є дискусійними та потребує подальших досліджень.

Скасування мораторію на продаж сільськогосподарських земель може спричинити низку негативних явищ суспільно-економічного характеру, зокрема:

- скуповування значних площ сільськогосподарського призначення

фінансово-промисловими групами, що матиме своїм наслідком утворення латифундій латиноамериканського типу з найманими працівниками;

- відчуження селянами земельних ділянок сільськогосподарського призначення за ціною, що є істотно нижчою за економічно обґрунтовану;

- концентрація значних площ сільськогосподарського призначення у власності фінансових установ (банків) під



час переходу заставної землі у власність заставоутримувача;

- виникнення явища «спекуляції» земельними ділянками, коли значні площі земель сільськогосподарського призначення скуповуватимуться фінансовими спекулянтами з метою подальшого їх перепродажу за більш високою ціною, що призведе до зростання вартості аграрної продукції і спричинить інфляцію;

- неконтрольована зміна цільового призначення та урбанізація сільськогосподарських земель.

Заборона відчуження земельних ділянок сільськогосподарського призначення є шкідливою для економіки держави в цілому, оскільки через відсутність повноцінного ринку земель щорічно не використовується понад 2 млн. га орних земель. Статистика свідчить, що використання земель сільськогосподарського призначення є гранично неефективним. У сфері сільськогосподарського виробництва працюють близько 20% усіх зайнятих в економіці, що суттєво (у 3–7 разів) перевищує параметри зарубіжних країн. Так, в Угорщині ця частка становить 6,3%, у Чехії – 4,8%, Франції – 3,6%. Зазначимо, що альтернативи концентрації земель немає, а задача держави – зробити цей процес якомога менш болісним для селян.

**Висновки.** Дія мораторію на обіг земель сільськогосподарського призначення гальмує розвиток аграрної економіки, хоча в Україні накопичено значний досвід проведення земельної реформи як важливої складової ринкових перетворень. Запровадження реального ринку земель сільськогосподарського призначення сприятиме розвитку конкуренції та підприємництва в сільськогосподарському виробництві, створенню умов для формування ефективного власника, забезпеченню соціальної справедливості та залученню інвестицій.

В умовах хронічної нестачі бюджетних ресурсів та кризи банківської системи становлення іпотечного кредитування під заставу земель сільськогосподарського

призначення створює реальні можливості для розвитку довгострокового кредитування на оновлення матеріально-технічної бази аграрного сектору економіки.

На нашу думку, відміна мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення, враховуючи досвід Європейських країн, можлива з урахування наступних положень,:

Концентрація земель сільськогосподарського призначення у власника – не більше 1000 га (Польща – 500 га, Угорщина – 300 га, Румунія – 100 га).

Прогнозованість дій Уряду та Національного банку України мінімум на 5 років, що дозволить розробити цільові секторальні програми, стратегію та механізм запровадження інвестицій.

Приватизація земель сільськогосподарського призначення можлива лише після реалізації права оренди впродовж 3 років за умов непогіршення (покращення) стану земель.

Залучення провідних оцінювачів для розробки методики розрахунку вартості права користування земельними ділянками сільськогосподарського призначення, а також удосконалення методики їх оцінки.

#### **Література:**

1. Карпова І. В. Ринок землі в Україні як чинник розвитку іпотечного кредитування аграрного сектору економіки. *Молодий вчений*. 2017. №3 (43). С. 664-667.
2. Новак А. Я. Як підняти українську економіку : навчальний посібник. Київ : Гнозис, 2007. 344 с.
3. Мартинюк М. П. Теоретичні засади регулювання земельних відносин в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 7. С. 10–15.
4. Кльоба Л. Г. Сутність, структура та елементи інвестиційного ринку України. *Агросвіт*. 2016. №12. С. 12-17.
5. Майстро С. В. Необхідність та напрями удосконалення механізму державного регулювання розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. №2 (49). С. 143-150.
6. Канівець В. І. Життя ґрунту : монографія. 2-ге видання. Київ : Аграрна наука, 2017. 132 с.
7. Стан кредитування підприємств АПК у 2018 році. URL :

<https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriemstv-apk/stan-kredituvannya-pidpriemstv-apk-u-2018-roci>.

8. Дробот В. І., Зуб Г. І., Кононенко М. П. Економічний довідник аграрника : навчальний посібник. Київ : Преса України, 2013. 800 с.

9. Офіційний сайт Держгеокадастр. URL : <https://land.gov.ua/>.

**References:**

1. Karpova, I. V. (2017), "Land market in Ukraine as a factor in the development of mortgage lending to the agricultural sector of the economy", *Molodyi vchenyi*, №3 (43), pp. 664-667.

2. Novak, A. Ya. (2007), *Yak pidniaty ukrainsku ekonomiku* [How to raise the Ukrainian economy], Hnozis, Kyiv, Ukraine, 344 p.

3. Martyniuk, M. P. (2016), "Theoretical principles of land relations regulation in Ukraine", *Ekonomika APK*, № 7, pp. 10-15.

4. Kloba, L. H. (2016), "The essence, structure and elements of the investment market of Ukraine", *Ahrosvit*, №12, pp. 12-17.

5. Maistro, S. V. (2015), "Necessity and directions of improvement of the mechanism of state regulation of development of the market of agricultural lands in Ukraine", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, №2 (49), pp. 143-150.

6. Kanivets, V. I. (2017), *Zhyttia gruntu* [Soil life], Ahrarna nauka, Kyiv, Ukraine, 132 p.

7. The state of lending to agricultural enterprises in 2018 (2020), retrieved from : <https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriemstv-apk/stan-kredituvannya-pidpriemstv-apk-u-2018-roci>.

8. Drobot, V. I. Zub, H. I. and Kononenko, M. P. (2013), *Ekonomichniy dovidnyk ahrarnyka* [Economic guide of the agrarian], Presa Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 800 p.

9. The official site of State Geocadastre (2020), retrieved from : <https://land.gov.ua/>.

**Стаття надійшла до редакції 25.01.2020 р.**

## **Розділ 8. Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності**

УДК 351.743

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-147-154

### **СТРУКТУРА ТА ОСНОВНІ СУБ'ЄКТИ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ**

**Дмитренко В.І.**

*к.е.н., професор, Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля, м. Черкаси,  
вул. Онопрієнка, 8, 18000, Україна, тел.: (047)-25-50-939, e-mail.: dmytrenkovi@ukr.net,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-418X>*

### **THE STRUCTURE AND MAIN ACTORS OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY: THE SECURITY ASPECT**

**Dmytrenko V.**

*PhD (Economics), professor, Cherkasy institute of fire Protection and nameless heroes of Chornobyl, Cherkasy,  
st. Onoprinka, 8, 18000, Ukraine, tel.: (047)-25-50-939, e-mail.: chipb@dsns.gov.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-418X>*

**Анотація.** Актуальність теми дослідження полягає в тому, що прогрес у розвитку людської цивілізації тісно пов'язаний з функціонуванням будівельної галузі. За рівнем та якістю споруджених будівель (пірамід, храмів, театрів, стадіонів, каналів, автошляхів, торгових центрів, хмарочосів, житлових кварталів) можна судити про досягнення державних утворень кілька тисячоліть тому і сьогодні. Тому для забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку країни та запобігання кризи будь-яка держава повинна приділяти значну увагу контролю за діяльністю будівельної галузі. Тому важливість розвитку будівельної галузі полягає в тому, що будівництво взаємопов'язане майже з усіма галузями економіки, оскільки воно, з одного боку, є виробником і постачальником основних фондів для всіх галузей економіки, а також інші - споживачі багатьох. Швидкий розвиток будівельної галузі тягне за собою ланцюжок інших галузей, що позитивно впливає на стан економіки в цілому, вирішуючи проблеми економічного та соціального значення. У статті охарактеризовано ключові елементи терміна «будівництво», які наведені у Міжнародній Конвенції. Досліджено тенденції розвитку будівельної галузі, можливість використання їх для прогнозування і стимулювання розвитку національної економіки Систематизовано та проаналізовано основні групи поглядів дослідників стосовно визначення «будівельної галузі». Розкрито спектр виробничих процесів, які охоплює будівництво як галузь матеріального виробництва. Обґрунтовано ключові ознаки функціонування будівельної галузі. Розглянуто основні види реалізованої будівельної продукції та виділені основні сегменти. Встановлено об'єкти та суб'єкти будівельної галузі. Розкрито організаційні особливості, які визначаються умовами забудови, приналежністю і призначенням об'єктів, що будуються та характером управління.

**Ключові слова:** будівництво, будівельна галузь, будівельна продукція, національна економіка, економічне зростання, державне регулювання будівельної галузі.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 13

**Annotation.** The relevance of the research topic is that progress in the development of human civilization is closely related to the functioning of the construction industry. By the level and quality of constructed buildings (pyramids, temples, theaters, stadiums, canals, hydroelectric power plants, highways, shopping malls, skyscrapers, residential neighborhoods), we can judge the achievements of state formations several millennia ago and today. Therefore, to ensure the dynamic socio-economic development of the country and prevent a crisis, any state must pay considerable attention to control over the activities of the construction industry. Therefore, the importance of the development of the construction industry is that construction is interconnected with almost all sectors of the economy, as it is, on the one hand, a producer and supplier of fixed assets for all sectors of the economy, and on the other - a consumer of many. The rapid development of the construction industry entails a chain of other industries, which has a positive impact on the state of the economy as a whole, solving problems of economic and social importance. The article describes the key elements of the term "construction", which are listed in the International Convention. The tendencies of development of

*the construction branch, possibility of their use for forecasting and stimulation of development of national economy are investigated. The basic groups of views of researchers concerning definition of "building branch" are systematized and analyzed. The range of production processes, which covers construction as a branch of material production, is revealed. The key features of the functioning of the construction industry are substantiated. The main types of sold construction products are considered and the main segments are selected. Objects and subjects of the construction industry have been identified. The organizational features that are determined by the conditions of construction, affiliation and purpose of the objects under construction and the nature of management are revealed.*

**Keywords:** construction, construction industry, construction products, national economy, economic growth, state regulation of the construction industry.

*Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 13*

**Постановка проблеми.** Питання розвитку ринкових відносин, поступове та стале зміцнення ринку нерухомості загалом, а також житла та будматеріалів, і послуг у національному та регіональному масштабах, прагнення до інтеграції в міжнародну ринкову систему, що передбачає поширення взаємозв'язку спільних цілей у формуванні та ефективній діяльності будівельного комплексу з конкретними заходами, що здатні сприяти досягненню цих цілей та забезпеченню подальшого розвитку галузі. Звідси витікає необхідність державного регулювання будівельного ринку, необхідність проведення певного реформування галузі. З огляду на результати реформ будівельного комплексу держави за роки незалежності, можна прийти до висновку, що ефективність роботи будівельного комплексу та його можливості значно поступаються вимогам часу і темпам розвитку ринку загалом практично за всіма показниками: економічним, і матеріально-технічним, і господарським, і соціальним тощо. Практичне відбиття такого стану речей можемо спостерігати у пристосуванні та певній адаптації суб'єктів будівельного ринку до вимог часу та умов ринкової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом увагу економістів все більше привертає до себе тема забезпечення сталого розвитку будівельних підприємств та ефективного функціонування в цілому будівельної галузі. Дану тему досліджували Н.С. Бушуєва, В.Ф. Гамалій, А.Ф. Гойко, С.А. Романчук, О.В. Ткачук, К.А. Мамонов, О.І. Угоднікова, Т.Є. Іваницька, Ж.Л. Крисько, Л.Л. Калініченко, Б.Г. Сенів,

Д. Овчаренко, М.С. Татар, Л.Г. Ліпич, І.В. Чорнуха, В.Г. Федоренко, Н.О. Фісуненко, І.О. Цимбалюк та ін. Проте дослідження структури та основних суб'єктів будівельної галузі є не повним та потребує певних уточнень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження структури та основних суб'єктів будівельної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роль будівельної галузі в національній економіці визначається також тим, що будівельна продукція є основою економічного зростання держави. Економічне зростання є головною метою економічної політики будь-якої сучасної держави. Умовою економічного зростання є розширене відтворення, яке неможливо без додаткових інвестицій і будівництва нових виробничих потужностей та об'єктів. Рушійною силою ринкового механізму залишається наявність попиту і пропозиції. Держава встановлює і регулює інституційні залежності суб'єктів будівельної галузі та його інфраструктури на основі податкових зобов'язань, субвенцій, антимонопольних заходів, амортизаційних відрахувань і т.д.

Будівництво – це галузь матеріального виробництва, яка охоплює дуже великий спектр виробничих процесів. Детальна характеристика терміна «будівництво» наведена у Міжнародній Конвенції про безпеку та гігієну праці у будівництві, відповідно до якої «будівництво» охоплює:

1) будівельні роботи, серед них земляні роботи й спорудження, конструктивні зміни, реставраційні роботи, капітальний і поточний ремонт та знесення усіх видів будинків чи будівель;

2) цивільне будівництво, куди входять земляні роботи й спорудження,

конструктивні зміни, капітальний і поточний ремонт і знесення, наприклад, аеропортів, доків, гаваней, внутрішніх водяних шляхів, гребель, захисних споруд на берегах річок і морів та поблизу зон обвалів, автомобільних доріг і шосе, залізниць, мостів, тунелів, віадуків та об'єктів, пов'язаних з наданням послуг, таких, як комунікації, дренаж, каналізація, водопостачання й енергопостачання;

3) монтаж та демонтаж будов і конструкцій з елементів заводського виробництва, а також виробництво збірних елементів на будівельному майданчику [1].

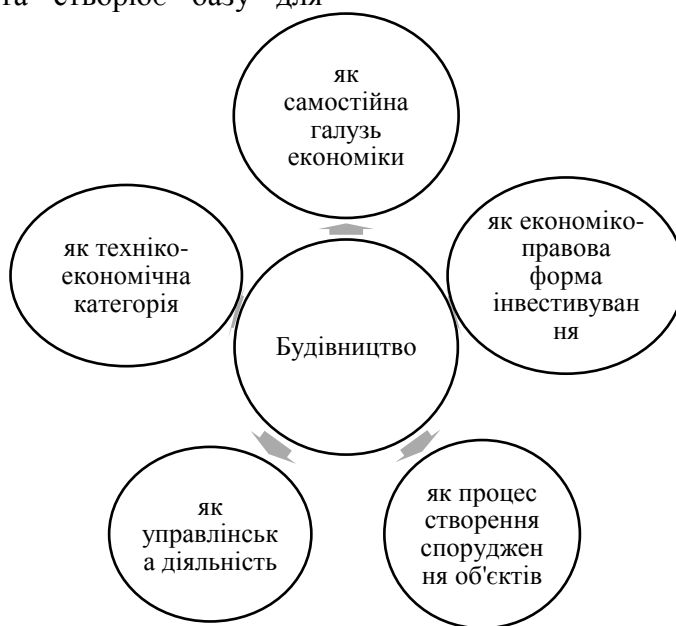
Аналізуючи трактування будівництва, пропонуємо комплексне визначення його суті: будівництво – це процес спорудження будівель і споруд, що полягає у створенні нових підприємств, здійснює розширення, реконструкцію і технічне переозброєння діючих підприємств та інших об'єктів виробничої сфери, а також невиробничої сфери, або іншими словами це – економічна діяльність, яка включає прогнозування, планування, проектування, спорудження об'єктів містобудування, впорядкування територій, розширення, технічне переобладнання підприємств та забезпечує зведення, реконструкцію житлових, громадських і виробничих будівель, споруд та створює базу для

розвитку всіх інших сфер народного господарства.

Проте, будівельну галузь відносять до предмета господарсько-правового регулювання, тому що є галуззю економіки, адже ні цивільне, ні адміністративне право не мають на меті регулювання економіки як такої. Публічно-правові та приватно-правові правовідносини у сфері будівельної галузі не можуть бути розділені, адже вони об'єднані один об'єктом – економікою, і це вимагає об'єднання їх в єдину групу, в єдиний предмет регулювання господарським правом [2].

У науковій літературі поняття «будівельна галузь» ототожнюється з поняттям «капітальне будівництво», «будівництво», «містобудівна діяльність» при цьому використовується без визначення дефініції, що дає можливість стверджувати про єдність поглядів. Між тим аналіз законодавства, наукової літератури вказує про відсутність солідарності у визначенні концептуальної сутності будівельної галузі.

Дослідивши відповідну літературу доречно виокремити групи поглядів дослідників стосовно визначення будівельної галузі (рис.1).



**Рис. 1. Групи поглядів дослідників стосовно визначення «будівельної галузі»**

*Джерело: складено автором на основі [3]*

Доцільно зазначити, що аргументація кожного із запропонованих підходів має свої проблемні аспекти, які е дозволяють підійти до сутності будівельної галузі, так як не враховують ні оновлене законодавство в даній сфері, ні сучасні вимоги розвитку науки теорії держави і права взагалі і господарського права зокрема.

Перший підхід. На початку трансформаційного періоду існувала будівельна галузь в рамках видів діяльності, сутність, якої полягала у введенні в дію нових, а також реконструкцію, розширення, ремонт і технічне переозброєння діючих об'єктів виробничого та невиробничого призначення. Проте дане визначення будівельної галузі є занадто звуженим, як для галузі, що не дозволяє на сьогодні вказати її відмінності від будівельної діяльності як різновиду господарської діяльності, що призводить до заміни даних понять та не відповідає академічному науковому погляду.

Будівельна галузь посідає одне з основних місць в економіці держави та є сукупністю організацій, що характеризуються єдністю економічного призначення продукції, що виробляється для функціонування всіх галузей національної економіки держави, забезпечення побутових, соціально-культурних потреб населення, що використовуються, спільністю технологічної бази і технічних процесів, особливим професійним складом кадрів, специфічними умовами праці.

Разом з тим в будівельна галузь на сьогодні сформувалась і розвивається як набір територіальних технологічних кластерів, її характеризують притаманні даній галузі ознаки: випуск продукції відповідного призначення; спільність технологічних процесів; наявність однорідних підприємств; наявність професійного складу кадрів; специфічні умови праці [4].

Другий підхід, згідно з яким будівельна галузь є економіко-правовою формою інвестування, розглядається О.М. Вінник в

межах вивчення положень інвестиційного права. Даний підхід базується на тому, що інвестування є елементом господарської діяльності та може здійснюватися в певних формах, до яких і відносять будівельну галузь, в аспекті окремого сегмента капітальних вкладень. Між тим слід зазначити, мова йде про інвестування в об'єкти будівництва, що здійснюється з метою створення нових і відтворення діючих основних фондів. Та незважаючи на інвестиційний цикл, мова не йде про будівельну галузь, якій характерні певні засоби державного регулювання, технологічні вимоги, а мова йде про форми інвестування в об'єкти будівництва, що відносяться до фінансової діяльності фізичних осіб та суб'єктів господарювання [5].

Третій підхід, згідно з яким будівельна галузь розглядають як процес створення, спорудження об'єктів. Будівельний процес у літературі визначають як вид відносин, врегульований нормами права, суб'єктами яких являються як фізичні так і юридичні особи, так і безпосередньо держава. Окрім цього, висвітлення будівельної діяльності як процесу є відтворення вузького підходу до розуміння сутності будівельної діяльності як правової категорії, що призведе до розмивання початкових уявлень про її правову природу.

Варто відзначити, що процес будівництва відноситься до технологічної діяльності і в свою чергу будівельна діяльність передбачає проходження певних стадій, які в більшій мірі носять дозвільний характер, комплексно пов'язані між собою, що мають відповідну правову регламентацію та чітко встановлений законодавством порядок. У зв'язку з цим будівельний процес слід розглядати як необхідну складову будівельної діяльності, але не ототожнювати як необхідну складову будівельної діяльності є не процес, а діяльність суб'єктів господарювання у сфері виробництва, спрямована на створення об'єктів будівництва шляхом проходження певних стадій [6].

Четвертий підхід базується на визначенні сутності будівництва як об'єкта адміністративно-правового регулювання. Так, Бондарєва Н. визначає будівництво як урегулювання адміністративним законодавством управлінську діяльність у сфері будівництва, реконструкції, реставрації чи капітального ремонтування, одним із суб'єктів якої є орган, наділений владно-розпорядчими повноваженнями. Аргументація даного підходу знаходиться в площині здійснення державного контролю за дотриманням законності й дисципліни під час будівельних робіт та застосування різних форм державного регулювання [7].

Поряд з цим, важлива роль у сфері будівельної галузі відводиться засобам та формам державного регулювання, здатним забезпечити розширення дії в галузі законів і принципів ринкової економіки, підвищення ефективності виробництва, серед яких фінансово-кредитне забезпечення суб'єктів господарювання, матеріально-технічна підтримка, податкові преференції, інформаційне обслуговування, управлінська допомога, консультативна допомога.

П'ятий підхід обумовлений запереченням щодо існування правового поняття «будівництво» взагалі. Так, Карлова О.А. зазначила, що «будівництво» є категорією техніко-економічною, тому правового поняття «будівництво» не має і не може бути. Зазначається про доцільність розгляду даного поняття через його правовий режим, так само, як і тоді, коли застосовується економічна категорія «власність» для визначення права власності, її правового режиму. Між тим, розглядаючи капітальне будівництво як діяльність, як вид виробничої діяльності, що має своїм призначенням створення об'єктів будівництва, така позиція є хибною. Адже будівельна діяльність розглядається як правова категорія нарівні із зовнішньоекономічною діяльністю, торговельною, фінансовою та ін., якій властиві загальні ознаки притаманні господарській діяльності в цілому, так і

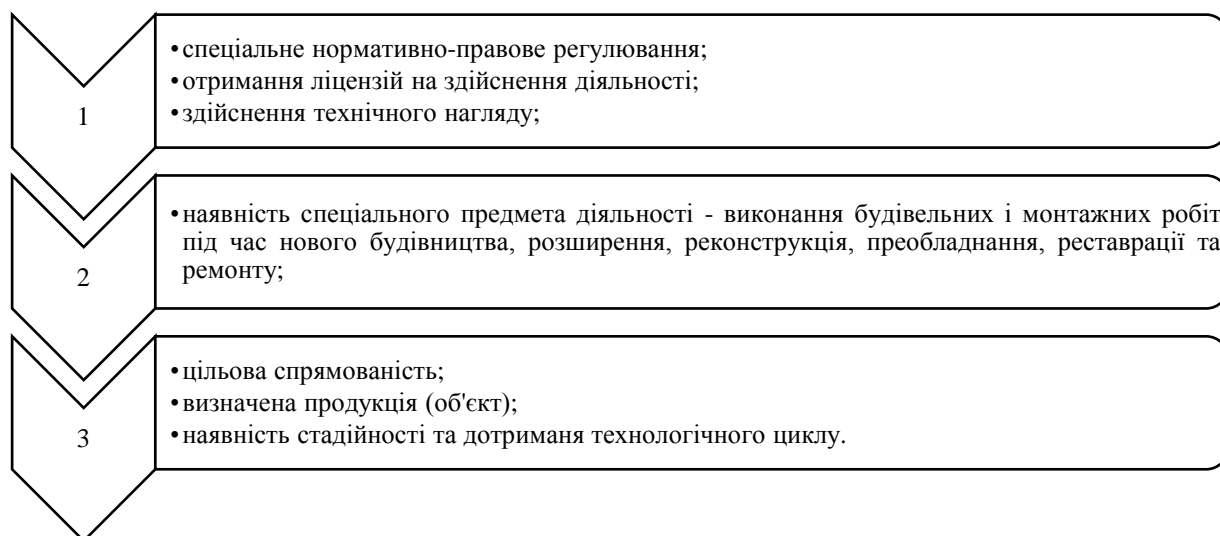
специфічні ознаки, характерні безпосередньо будівельній діяльності [8].

Для розуміння сутності будівельної галузі як різновиду господарської діяльності слід визначитися з її характерними ознаками. Так будівельна діяльність має підприємницький характер і здійснюється з метою отримання прибутку, у виключних випадках будівельна діяльність може мати некомерційний характер.

Реалізація ринкових відносин в будівельній галузі має особливості, загальні для всіх галузей капітального будівництва: з одного боку, це прив'язка до місця будівництва, порівняно тривалі терміни створення, великі одноразові витрати капітальних вкладень і т.п., з іншого - особливості, пов'язані зі специфікою виду (галузі) будівельної діяльності. Будівельні підприємства, зайняті в житлово-цивільному будівництві, функціонують в основному на регіональних (місцевих) ринках, в той час як зайняті в виробничому будівництві працюють як на території конкретного регіону, так і на території інших суб'єктів. Такий режим характерний для вузькоспеціалізованих будівельних підприємств. Ринок виробництва будівельних матеріалів, будівельних машин і механізмів, технологічного устаткування, як правило, має міжрегіональний ареал діяльності.

Враховуючи вище зазначене, слід враховувати підприємницький характер, будівельної галузі всі ознаки першої групи, але при цьому слід констатувати наявність специфічних ознак, які дозволяють виокремити будівельну галузь серед інших видів підприємницької діяльності (рис. 2).

Враховуючи з вищезазначеного стисло аналізу сутності та особливостей будівельної галузі як різновиду господарської діяльності, слід констатувати, що неможливо уявити створення оптимального середовища без складових цієї діяльності, які тісно переплетені між собою, поєднуються в процес і органічно доповнюють один одного.



**Рис. 2. Ключові ознаки функціонування будівельної галузі**

*Джерело: сформовано автором на основі [9]*

У зв'язку з цим, необхідно зазначити, що в нормотворчій діяльності стосовно будівельної галузі практично неможливо визначити, який етап в ній є перший, а який заключний, оскільки вона є циклічним процесом, який постійно триває та перебуває в русі.

Будівельна галузь являє собою відкриту організаційно господарську систему: в умовах дії товарно-грошових відносин суб'єкти ринку (інвестори, замовники, підрядники, проектні організації, підприємства промисловості будівельних матеріалів та ін.) Реалізують взаємні економічні інтереси.

Будівельна галузь як система включає:

- суб'єкти (елементи) будівельного ринку;
- об'єкти (предмети) ринкових відносин;
- інфраструктуру ринку будівельного комплексу;
- ринковий механізм;
- державний контроль, регулювання і саморегулювання ринку [10].

Суб'єктами (елементами) будівельної галузі виступають: інвестори, замовники, підрядники, проектно-вишукувальні організації, науково-дослідні інститути, підприємства промисловості будівельних матеріалів, виробів та конструкцій, підприємства будівельного і дорожнього машинобудування, підприємства (заводи) -

виробники технологічного, енергетичного та іншого обладнання, населення [11].

Об'єктами (предметами) будівельної галузі є: будівельна продукція (будівлі, споруди, об'єкти, їх комплекси та ін.); будівельні машини, транспортні засоби, енергетичне, технологічне та інше обладнання; матеріали, вироби, конструкції; капітал; робоча сила; інформація і т.д. [12].

До організаційних особливостей, які визначаються умовами забудови, приналежністю і призначенням об'єктів, що будуються, характером управління і організації будівничої галузі відносять:

- будівництво на замовлення (практично кожний об'єкт будівництва або комплекс робіт укладається договір підряду, тобто відомий споживач будівельної продукції);
- значна кількість учасників – у створенні об'єкта будівництва беруть участь інвестори, замовники, забудовники, проектувальники, підрядники, субпідрядники та інші учасники будівельного процесу;
- різноманіття господарських зв'язків будівництва з іншими галузями народного господарства – будівництво неможливе без постачань різноманітних матеріалів, деталей, конструкцій, технологічного устаткування та ін.;



- ступінь освоєності забудованої території (будівництво може вестися в міській смузі, у віддалених від виробничої і комунальної інфраструктури районах, у сільській місцевості і т.д.);

- необхідність комплексного будівництва (виробничі об'єкти з житлом, житло – з благоустроєм, соціальними, культурно-побутовими і освітніми установами і т.д.);

- особливості галузей для яких споруджуються об'єкти (наприклад сільське господарство, трубопроводи, аеродроми і т.д.) [13].

Промисловість будівельних матеріалів є багатодиверсифікованою сферою, що включає в себе понад двадцять галузей, які формують свій, специфічний ринок будівельних матеріалів.

З розвитком будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробка і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво, як ніяка інша галузь економіки, сприяє розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Розвиток будівельної галузі неминуче викликає економічне зростання у країні і вирішення багатьох соціальних проблем. На сучасному етапі досить складно говорити про будь-яку конкурентоспроможність цієї галузі. Якщо на регіональному рівні чітко просліджується тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів та великих міст-мільйонерів у зв'язку з їх значними потужностями і інвестиційною привабливістю, то на глобальному рівні будівельна галузь України значно відстає через відсутність необхідних фінансових та організаційних перетворень.

**Висновки.** Таким чином, важлива роль, яка відведена будівництву, вимагає ретельного його забезпечення всіма необхідними ресурсами: людськими, матеріальними, енергетичними, інформаційними, та постає необхідність в

оптимальному взаєморозвитку пов'язаних галузей та підгалузей без яких уявити процес будівництва неможливо. Функціонування будівництва важко уявити без існування та успішного розвитку споріднених, забезпечуючи галузей. Процес будівництва характеризується високим рівнем матеріаломісткості, що, відповідно, на провідне місце виводить галузь будівельних матеріалів, як ту, яка здійснює постачання необхідних матеріалів для створення будівельної продукції.

#### *Література:*

1. Конвенція про безпеку та гігієну праці у будівництві N 167 (укр/рос), Міжнародна організація праці; Конвенція, Міжнародний документ від 20.06.1988 № 167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/2199>.
2. Калініченко Л. Л., Сидорова Ю. Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 64-68.
3. Неборський Є. Загальна характеристика окремих суб'єктів адміністративно-правових відносин у сфері містобудування. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. №3 (19). С. 54-58.
4. Латишева О. В., Сайко А. Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 66-73.
5. Козич О. Державне регулювання діяльності будівельної галузі України. *Публічне управління : теорія та практика*. 2012. № 3 (11). С. 138-142.
6. Квасніцька О. О. Сутність будівельної діяльності: теоретичний погляд. *Наукові праці НУ ОЮА*. 2018. URL: <http://www.naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom10/43.pdf>.
7. Бондарева Н. Термінологічне дослідження поняття «будівництво» в економіці України. *Вісник Львів ун-ту. Серія екон.* 2008. Вип. 40. С. 47-50.
8. Карлова О. А. Особливості та потенційні можливості розвитку житлового будівництва в регіонах України. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 4. С. 329-334.
9. Щербина В. Господарсько-правова відповідальність: галузевий підхід, особливості застосування та напрямки подальших наукових досліджень. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. 2013. № 3. С. 10-15.
10. Крисько Ж. Аналіз середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі. *Економічний аналіз*. 2012. № 10(4). С. 203-206.
11. Стукаленко О. В. Місце будівельного права в системі права. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія ПРАВО. 2016. Вип. 37. Т. 3. С. 25-27.

12. Овчаренко Д. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Траекторія науки*. 2015. № 1. URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/6>.

13. Антонова Л. В. Стратегічні пріоритети розвитку державного регулювання будівельної галузі економіки України. *Наукові праці. Державне управління*. 2014. Вип. 223. Т. 235. С. 143–149.

#### References:

1. Convention on Occupational Safety and Health in Construction N 167, International Labor Organization; Convention, International Document dated 20.06.1988 № 167, retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/2199>.

2. Kalinichenko, L. L. and Sydorova, Yu. R. (2017), “Analysis of trends in the construction industry and construction products of Ukraine”, *Molodyi vchenyi*, № 4.4 (44.4), pp. 64-68.

3. Neborskyi, Ye. (2019), “General characteristics of individual subjects of administrative and legal relations in the field of urban planning”, *Aktualni problemy pravoznavstva*, №3 (19), pp. 54-58.

4. Latysheva, O. V. and Saiko, A. D. (2019), “Construction industry of Ukraine: current state and its role in ensuring sustainable development of the national economy”, *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, № 2(56), pp. 66-73.

5. Kozych, O. (2012), “State regulation of the construction industry of Ukraine”, *Publichne upravlinnia : teoriia ta praktyka*, № 3 (11), pp. 138–142.

6. Kvasnitska, O. O. (2018), “The essence of construction: a theoretical view”, *Naukovi pratsi NU OYA*, retrieved from: <http://www.naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom10/43.pdf>.

7. Bondarieva, N. (2008), “Terminological research of the concept of "construction" in the economy of Ukraine”, *Visnyk Lviv un-tu. Serii ekon.*, № 40, pp. 47–50.

8. Karlova, O. A. (2013), “Features and potential opportunities for housing development in the regions of Ukraine”, *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva*, vol. 9, № 4, pp. 329–334.

9. Shcherbyna, V. (2013), “Economic and legal responsibility: sectoral approach, features of application and directions of further research”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka*, № 3, pp. 10–15.

10. Krysko, Zh. (2012), “Analysis of the environment for restructuring enterprises in the construction industry”, *Ekonomichniy analiz*, № 10(4), pp. 203–206.

11. Stukalenko, O. V. (2016), “The place of construction law in the legal system”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii PRAVO*, vol. 37, is. 3, pp. 25-27.

12. Ovcharenko, D. (2015), “Status and prospects of development of the construction industry of Ukraine”, *Traektorii nauky*, № 1, retrieved from: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/6>.

13. Antonova, L. V. (2014), “Strategic priorities for the development of state regulation of the construction sector of Ukraine's economy”, *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia*, is. 223, vol. 235, pp. 143–149.

**Стаття надійшла до редакції 10.02.2020 р.**

УДК 65.012.8:338(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-155-163

## ПОЛІТИКО-ДИПЛОМАТИЧНА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Рокоча В.В.<sup>1</sup>, Горбачук О.І.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-456-71-91, e-mail: virar@krok.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0467-856X>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-456-71-91, e-mail: OleksandrGI@krok.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6511-9211>

## POLITICAL AND DIPLOMATIC COMPONENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

**Rokocha V.<sup>1</sup>, Horbachuk O.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctor of sciences (Economics), professor of international economic relations department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel. (044)-456-71-91, e-mail: virar@krok.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0467-856X>

<sup>2</sup> PhD (Economics), associate professor of international economic relations department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel. (044)-456-71-91, e-mail: OleksandrGI@krok.edu.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6511-9211>

**Анотація.** Сучасні глобальні процеси в світовій економіці несуть у собі нові можливості й нові загрози національним економічним інтересам. Тому науково-практичні основи забезпечення економічної безпеки, зокрема методики обрахунку інтегрального індексу рівня економічної безпеки держави, мають постійно оновлюватися та актуалізуватися у відповідності до стрімких змін у світовій системі господарювання. У статті обґрунтовується необхідність перегляду переліку функціональних складових економічної безпеки України, що містяться в Методичних рекомендаціях Мінекономіки, у бік його розширення шляхом додаткової (політико-дипломатичної) складової. Політико-дипломатичну складову економічної безпеки можна описати як стан зовнішньої та внутрішньої політики держави, який забезпечує національній економіці та бізнесу вільний вихід на зовнішні ринки, доступ до світових ресурсів та технологій, стабільний процес обміну товарами і послугами, вільний рух національного капіталу, сприятливий клімат для залучення прямих іноземних інвестицій, всебічну підтримку і захист на державному та дипломатичному рівні національного виробника та експортера у світовій економічній системі. На основі отриманих у ході дослідження результатів статистичного аналізу, їх теоретичного обґрунтування та уведення кількісних оцінок визначено індикатори політико-дипломатичної складової економічної безпеки України та їх характеристичні значення й вагові коефіцієнти, здійснено нормування отриманих значень. Подальші емпіричні дослідження у галузі економічної дипломатії та економічної безпеки дозволять більш точно і різнобічно оцінювати рівень економічної безпеки української держави й урахувати новітні тенденції у розвитку глобальної економічної системи та її регіональних інтеграційних утворень.

**Ключові слова:** економічна безпека держави, економічна дипломатія, політико-дипломатична складова економічної безпеки, інтегральний індекс економічної безпеки України.

Формул: 3, рис.- 3, таб.: 3, біб.: 4

**Annotation.** The current global processes in the world economy bring new opportunities and new threats to the national economic interests. Therefore, the scientific and practical bases of economic security, in particular the methods of calculating the integral index of the level of economic security of the state, should be constantly updated and updated in the light of rapid changes in the world economic system. The article substantiates the need to expand the list of functional components of economic security of Ukraine contained in the Methodological Recommendations of the Ministry of Economy by introducing additional, political and diplomatic component. Diplomatic and political part of the economic security can be described as a condition of internal and external politics of the state, which provides unhindered foreign markets entrance for national economics and business, access to world's resources and technologies, steady process of goods' and services' exchange, free national capital flow, favorable climate for FDI attraction, comprehensive support and protection of national producer and exporter on the governmental and diplomatic levels throughout world economic system. On the basis of the results of the statistical analysis, theoretical substantiation and quantitative evaluations, the list of indicators of the political-diplomatic component of economic

*security of Ukraine was formed, the characteristic values of the indicators were determined, the weighting coefficients were calculated. Further empirical studies in the field of economic diplomacy and economic security will allow a more accurate and comprehensive assessment of the level of economic security of the Ukrainian state, taking into account the latest trends in the world economy related to global and regional integration processes.*

**Key words:** *economic security of the state, economic diplomacy, political and diplomatic component of economic security, integral index of economic security of Ukraine.*

*Formulas: 3, fig.: 3, tab: 3, bibl.: 4*

**Постановка проблеми.** Авторами цієї статті вже було зроблено перші кроки щодо аналізу чинної в Україні Методики розрахунку рівня економічної безпеки України, що запропонована Міністерством економічного розвитку і торгівлі (МЕРТ) і зроблено висновок, що діюча методика потребує суттєвого вдосконалення, оскільки в ній не враховано вплив політико-дипломатичного компонента міжнародних економічних відносин [1].

Політико-дипломатичні інструменти (закордонні візити вищого керівництва держави, економічні переговори, підписані й чинні міждержавні угоди, робота економічних відділів посольств, торгових представництв тощо) є дієвим чинником реалізації зовнішньоекономічної політики країни, підґрунтям і стимулом розвитку міжнародних економічних відносин, захищаючи національні інтереси та забезпечуючи економічну безпеку держави в процесі її інтеграції до глобальної економічної системи. Це й актуалізує дослідження кількісних параметрів впливу політико-дипломатичного компоненту на рівень економічної безпеки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення проблем забезпечення економічної безпеки України в умовах глобалізації світової економіки є предметом наукових досліджень відомих учених різних країн світу.

В Україні ними активно займаються Я. Жаліло, О. Ляшенко, Г. Мерніков, А. Сухоруков, Ю. Харазишвілі, щодо питання визначення місця економічної дипломатії в системі економічної безпеки держави та її функцій, то вони становлять коло інтересів таких учених, як П. ван Бергейк і С. Мунс, Г. Біглейзер, В. Нижник, А. Савойській, К. Фліссак та ін.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць названих учених, слід зазначити, що в українській

науці теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки держави засобами економічної дипломатії залишаються маловивченими, а прикладні дослідження в цій галузі досі не проводилися.

**Формулювання цілей статті.** Мета цієї статті полягає в перегляді переліку функціональних складових економічної безпеки України, що містяться в Методичних рекомендаціях Міністерства економічного розвитку і торгівлі, задля їх розширення через уведення політико-дипломатичної складової.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з найдієвіших інструментів оперативного узгодження і врегулювання спірних питань в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, захисту національних інтересів та надійного забезпечення економічної безпеки держав є економічна дипломатія, яка стала унікальним явищем сучасних міжнародних відносин і певним продуктом доби глобалізації. Відбувається масштабна економізація зовнішньої політики держав, яка особливо стала помітною після краху біполярної системи міжнародних відносин, завершення періоду холодної війни і початку глобальних процесів. У нових реаліях захист і просування національних економічних інтересів у світовій економічній системі стало головним завданням зовнішньої політики і дипломатичної служби сучасних цивілізованих країн [2].

У цьому розумінні важливою є емпірична частина нашого дослідження, де на основі статистичного аналізу первинних даних, з'ясовується значущість зв'язку між дією інструментів економічної дипломатії і показниками результативності зовнішньоекономічної діяльності держави: експортом, імпортом та прямими іноземними інвестиціями (ПІІ).

Під час дослідження було зібрано дані, що характеризують політико-дипломатичні відносини України з основними економічними партнерами (28 країнам світу) з часу набуття незалежності до 2015 р. Проведений на цій базі кореляційний аналіз виявив статистично значущий зв'язок між інструментами економічної дипломатії і показниками експорту (в середньому  $r = 0,8$ ) та імпорту (в середньому  $r = 0,7$ ) і водночас не показав наявності суттєвого зв'язку між інструментами економічної дипломатії та ПІІ (в середньому  $r = 0,1$ ).

Регресійний аналіз первинних змінних дав можливість отримати адекватні числові показники залежності як для усього об'єму даних, так і для кожного параметру окремо. Виведена з цією метою мультиплікативна експоненціальна модель була перевірена на адекватність і відтак стала базовою у подальших дослідженнях поставленої проблеми. Проведений за допомогою названої моделі регресійно-дисперсійний аналіз первинних змінних дав такі результати результуючих змінних: експорт ( $y_1$ ) - 23,854%, імпорт ( $y_2$ ) - 20,033%, ПІІ ( $y_3$ ) - 20,032%, тобто впродовж досліджуваного періоду зміни в показниках зовнішньоекономічної діяльності в середньому на 20% залежать від зміни 14 основних факторів політико-дипломатичного компонента (робота зарубіжних та українських посольств і консульств, візити за кордон українських перших осіб, робота постійно діючих спільних міжурядових комісій з економічного співробітництва, міждержавні переговори та угоди про міжнародну економічну співпрацю тощо).

Методом головних компонент через базову модель було визначено вагові коефіцієнти кожної з 14 факторних змінних ( $x$ ) і на підставі отриманих результатів розроблено формулу для визначення інтегрального індексу економічної дипломатії України. Усі зібрані за названий період дані було нормовано та визначено вагові коефіцієнти результуючих змінних ( $y$ ): експорт, імпорт,

ПІІ, що й дозволило розрахувати значення інтегральних індексів української економічної дипломатії для кожної з 28 досліджуваних країн, а також значення субіндексів експорту, імпорту, ПІІ, згортка значень яких уможливила розрахунок загального інтегрального індексу ролі української економічної дипломатії у формуванні показників зовнішньоекономічної діяльності України.

Динаміка щільності зв'язку між змінними ( $x$ ) та ( $y$ ) за кожен досліджуваний рік і за весь період була виявлена завдяки кореляційному аналізу: найбільш значимий зв'язок між  $x$  і  $y$  виявився між роботою зарубіжних і українських посольств та експортно-імпоротною діяльністю (середній коефіцієнт кореляції  $r = 0,9$ ), при ( $x$ ) - українські консульства зв'язок слабший (в середньому  $r = 0,2$ , проти середнього  $r = 0,5$  для зарубіжних консульств). Між ( $x$ ) - ПІІ, як і в попередньому випадку було отримано найнижчі значення залежності.

Побудована в ході дослідження багатофакторна регресійна модель при застосуванні методу множинної кореляції (табл. 1) дозволила надати отриманим результатам кореляційної залежності більш точне й адекватне відображення.

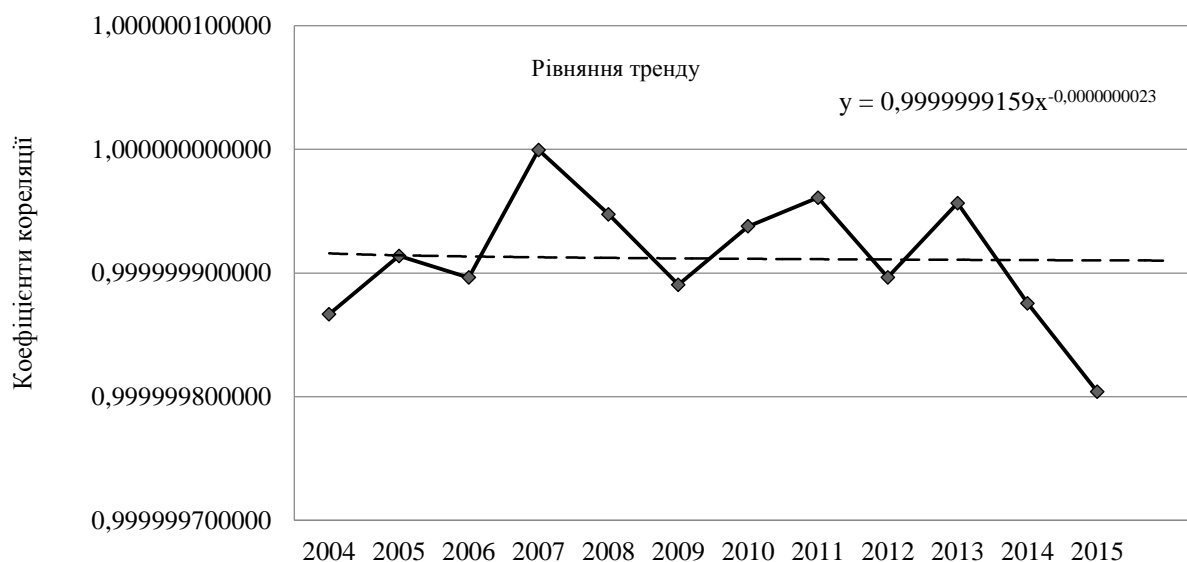
Результати проведеного множинного кореляційного аналізу дали можливість виявити тренди в динаміці зв'язку між ( $y$ ) і ( $x$ ) за весь період. На представлених на рис. 1, 2 та 3 графіках суцільними лініями позначена крива залежності зовнішньоекономічної діяльності від політико-дипломатичного фактора, пунктиром - лінія тренду, вздовж якої коливаються реальні дані і який показує основну тенденцію руху залежності певного виду зовнішньоекономічної діяльності від політико-дипломатичного чинника.

Діаграми ілюструють зміни впливу української економічної дипломатії на зовнішньоторговельну діяльність та залучення ПІІ в Україну.

**Динаміка кореляційної залежності між змінними (x) та (y)  
 (2004-2016 рр.)**

Роки	Ry1 (коефіцієнт кореляційної залежності для експорту)	Ry2 (коефіцієнт кореляційної залежності для імпорту)	Ry3 (коефіцієнт кореляційної залежності для ПШ)
2004	0,999999866700	0,999999954700	0,726520071740
2005	0,999999913840	0,999999973200	0,790883246650
2006	0,999999896320	0,999999947500	0,619341512560
2007	0,99999999460	0,99999999400	0,576627548880
2008	0,999999947520	0,999999917400	0,496886099060
2009	0,999999890570	0,999999935600	0,618342082940
2010	0,999999937750	0,999999949700	0,612387252890
2011	0,999999960960	0,999999967300	0,691426086950
2012	0,999999896430	0,999999944000	0,607161652220
2013	0,999999956500	0,999999955000	0,563173453740
2014	0,999999875550	0,999999944800	0,579480361970
2015	0,999999803970	0,999999859000	0,607078278380

Джерело: складено за результатами множинного кореляційного аналізу



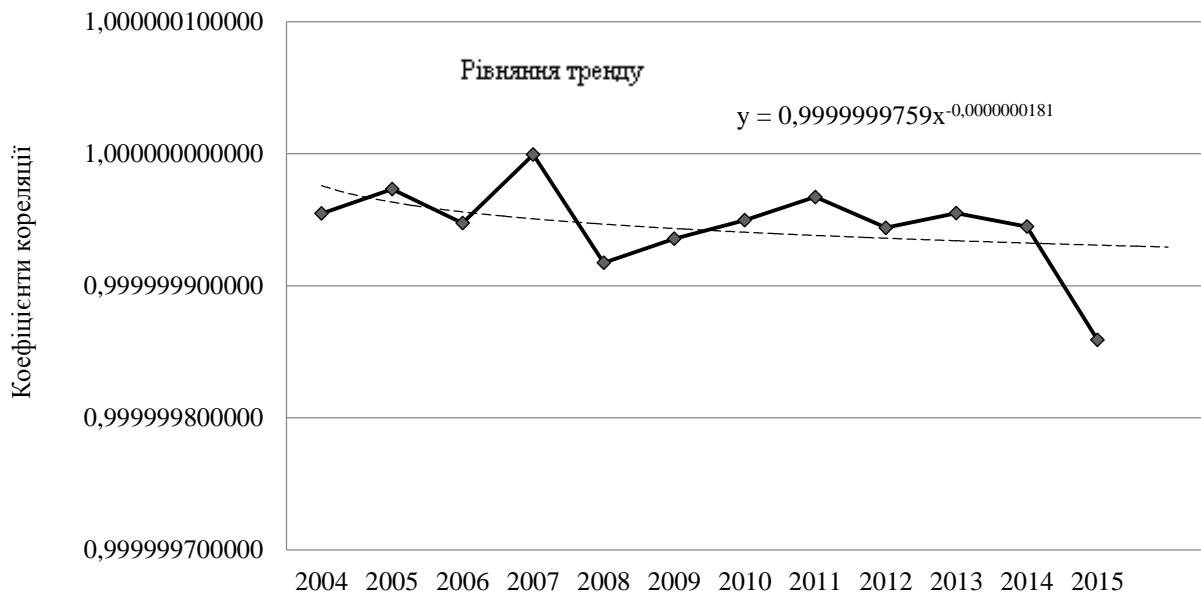
**Рис. 1. Динаміка впливу політико-дипломатичного фактору на український експорт (2004 - 2016 рр.)**

Джерело: складено авторами за результатами множинного кореляційного аналізу

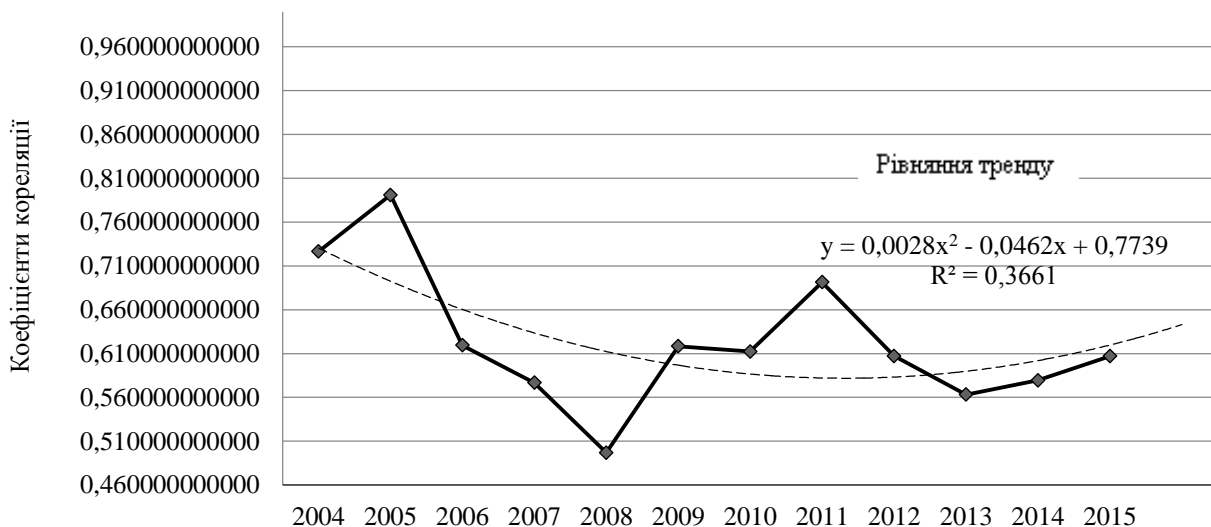
Характеризуючи динаміку зв'язку між політичними і економічними факторами, криві діаграм відбивають її залежність від суспільно-політичної та економічної ситуації в країні, а це свідчить про достовірність зібраних даних та адекватність застосованих для обрахунку моделей.

У перебігу дослідження було також проведено статистичний аналіз співробітництва України з 4 країнами Карпатського Єврорегіону: Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією.

Результати аналізу засвідчили наявність позитивного статистично значущого зв'язку між змінними (y) і (x) практично за усіма змінними (x), який коливався на рівні  $r = 1$ , а це вказує на вагомій переваги транскордонного співробітництва, зокрема у сфері іноземного інвестування. Найвищі коефіцієнти кореляції за усіма показниками було зафіксовано у відносинах України з Угорщиною, що склало підстави для більш ретельного вивчення їх політико-дипломатичних та економічних взаємин.



**Рис. 2. Динаміка впливу політико-дипломатичного фактору на український імпорт (2004 - 2016 рр.)**



**Рис. 3. Динаміка впливу політико-дипломатичного фактору на залучені в Україну ПІІ (2004 - 2015 рр.)**

*Джерело: складено авторами за результатами множинного кореляційного аналізу*

Останнє привело до висновку, що при позитивній спрямованості цих взаємин мають місце три ефекти. По-перше, обрані для дослідження основні інструменти офіційної економічної дипломатії мають прямий позитивний вплив на зовнішньоторговельну та інвестиційно-інноваційну складові економічної безпеки держави; по-друге, на інші складові економічної безпеки вони впливають

опосередковано; по-третє, внаслідок наявності перших двох ефектів формується сумарний ефект економічних взаємовідносин, який позитивно впливає не лише на рівень економічної безпеки двох країн, але й формує систему стабільності в усьому регіоні.

Особливо важливим є другий, опосередкований ефект. Він не є явним і через це в теорії економічної безпеки

держави ним часто нехтують. Проте, наприклад, візити українських президентів, прем'єр-міністрів, міністрів профільних міністерств і відомств до Азербайджану, Казахстану, Туркменістану, Польщі, Словаччини, Угорщини безпосередньо впливають на енергетичну безпеку України, а робота постійно діючих спільних міжурядових комісій з економічного співробітництва (СМК) - на забезпечення достатнього рівня, продовольчої, виробничої і енергетичної безпеки.

Усі складові економічної безпеки так, чи інакше перебувають під впливом інструментів економічної дипломатії. Зокрема це: візити різного рівня, підписані угоди, діяльність двосторонніх міждержавних органів високого рівня, робота посольств і консульств. На фінансову безпеку безпосередній вплив здійснює будь-який візит, переговори та підписані угоди на рівні Прем'єр-міністра або Міністра фінансів України, що пов'язані з інвестуванням.

Дипломатичний супровід українських виробників і експортерів на рівні економічних відділів Посольств, закордонні візити перших осіб держави, переговори і підписані угоди про експорт української продукції та про залучення достатніх обсягів ПІІ впливають на виробничу, науково-технологічну, соціальну і навіть демографічну безпеку, адже успішність української економічної дипломатії в цих сферах врешті позитивно впливає на рівень і якість життя громадян.

Отже, від того, наскільки економічно обґрунтованою і ефективною є політико-дипломатична діяльність держави, залежить рівень її економічної безпеки. Це і доводять емпіричні дослідження впливу інструментів економічної дипломатії на основні показники зовнішньоекономічної діяльності України [3].

Питання лише в тому, наскільки суттєвою є ця залежність порівняно з іншими 9-ма складовими, що формують загальний інтегральний індекс економічної безпеки України.

При вирішенні цього питання постає досить серйозна проблема: як практично ввести до складових економічної безпеки України політико-дипломатичний компонент. Проведене дослідження показало, що чинні методики жорстко регламентовані, вони містять вже готові складові з індикаторами, розрахованими граничними і пороговими значеннями і не передбачають внесення додаткових параметрів.

Метод розрахунку граничних і порогових значень індикаторів складових економічної безпеки також не є прозорий. Політико-дипломатичну складову економічної безпеки можна описати як стан зовнішньої та внутрішньої політики держави, який забезпечує національній економіці та бізнесу вільний вихід на зовнішні ринки, доступ до світових ресурсів та технологій, стабільний процес обміну товарами і послугами, вільний рух національного капіталу, сприятливий клімат для залучення прямих іноземних інвестицій, всебічну підтримку і захист на державному та дипломатичному рівні національного виробника та експортера у світовій економічній системі.

Наступним кроком дослідження стало визначення індикаторів, які б могли всебічно охарактеризувати політико-дипломатичну складову економічної безпеки держави. У методичних рекомендаціях МЕРТ сказано, що формування переліку індикаторів здійснюється на основі відбору показників, які найбільш повно характеризують кожен із субіндексів, з урахуванням попередньо накопиченого досвіду оцінювання, напрацьовань українських та іноземних учених у сфері економічної безпеки, визначених профільними міжнародними організаціями і т. ін. [4].

Проте в нашому випадку ці підходи не можуть бути застосовані повною мірою, бо сфера політико-дипломатичних стосунків, зокрема їх впливу на економічну безпеку держави, в українській науці і практиці досі не досліджувалася і не враховувалася при розробці методик розрахунку рівня економічної безпеки. Виходячи зі



специфіки політико-дипломатичної складової економічної безпеки України, доцільно використовувати як індикатори відносні величини, що розраховуються таким чином:

$$J_{it} = \frac{x_{it}}{\max\{x_{it}\}}, \quad (1)$$

де,  $x_{it}$  — кількісне значення  $i$ -го фактора (інструмента економічної дипломатії) за рік  $t$ ;

$\max\{x_{it}\}$  — максимальне значення  $i$ -го фактора за рік з усього досліджуваного періоду (табл. 1) або еталонне максимальне значення  $i$ -го фактора, попередньо встановлене методом експертної оцінки;

$J_{it}$  - індикатор політико-дипломатичної складової, розрахований на основі  $i$ -го фактора за рік  $t$ .

У сукупності ці індикатори здатні дати об'єктивну оцінку рівня політико-дипломатичної складової економічної безпеки держави. Для цього необхідно визначити порогові значення для кожного індикатора як їх верхню та нижню межі. Ці значення можна отримати шляхом співставлення максимальних і мінімальних показників за кожним з інструментів і за кожен рік упродовж усього досліджуваного періоду. Далі максимальні і мінімальні значення нормуються методом ділення (а) самих на себе задля отримання верхньої межі та (б) мінімального значення на максимальне задля отримання нижньої межі (табл. 2).

Таблиця 2

**Числові значення індикаторів політико-дипломатичної складової економічної безпеки України**

№	Інструменти економічної дипломатії за один рік (2004-2015 рр.)	Максимум $\max\{x_{it}\}$	Мінімум $\min\{x_{it}\}$	Порогові значення нормовані (верхня межа)	Порогові значення нормовані (нижня межа)
1	Посольства (за весь період найкращі і найгірші показники рейтингу українських посольств - %)	38,754	0,114	1	0,002942
2	Посольства (за весь період найкращі і найгірші показники рейтингу іноземних посольств - %)	46,092	0,035	1	0,000759
3	Генеральні консульства України (за весь період)	7	1	1	0,142857
4	Генеральні консульства іноземних держав (за весь період)	6	1	1	0,166667
5	Почесні консульства України (за весь період)	9	1	1	0,111111
6	Почесні консульства іноземних держав (за весь період)	3	1	1	0,333333
7	Візити Президента (за рік здійснено найбільше і найменше)	35	16	1	0,457143
8	Візити глав іноземних держав (за рік здійснено найбільше і найменше)	16	4	1	0,25
9	Візити високого рівня з України (за рік здійснено найбільше і найменше)	75	36	1	0,48
10	Візити високого рівня в Україну (за рік здійснено найбільше і найменше)	81	13	1	0,160494
11	Угоди (за рік підписано найбільше і найменше)	108	29	1	0,268519
12	Постійно діючі міжнародні органи високого рівня (кількість за весь період)	5	2	1	0,4
13	Українська діаспора, тис. чол. (за весь період)	2943,3	3,5	1	0,001189
14	Громадські організації української діаспори за кордоном (за весь період)	120	2	1	0,016667

Джерело: розраховано на основі авторського дослідження

Тоді субіндекс політико-дипломатичної складової економічної безпеки України буде представляти собою інтегральний індекс української економічної дипломатії  $I_{ED} =$

0,170039276, який, по суті, сформовано за методикою МЕРТ:

$$I_m = \sum_{i=1}^n d_i y_i \quad (2)$$

де  $I_m$  — агрегований показник/субіндекс  $m$ -ї сфери економічної безпеки, де  $m = 1, 2, 3 \dots 9$ , враховуючи значення 10-го субіндексу

$m = 1, 2, 3 \dots 9, 10$ ;

$d_i$  — ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс складової економічної безпеки;

$y_i$  — нормалізована оцінка  $i$ -го індикатора [4].

Єдина відмінність методик полягає в тому, що субіндекс  $I_{ED}$  розбивається ще на

три підсубіндекси — інтегральні індекси основних показників зовнішньоекономічної діяльності України (експорту, імпорту і ПІІ), які розраховуються за наведеною вище формулою. Сам же субіндекс  $I_{ED}$  розраховується як середньозважена величина, шляхом згортки значень цих підсубіндексів. При розрахунку інтегральних індексів показників зовнішньоекономічної діяльності України:  $y_i$  — це нормалізовані оцінки 14 інструментів економічної дипломатії (індикатори), а  $d_i$  — вагові коефіцієнти, розраховані авторами і наведені у таблиці 3.

Таблиця 3

**Вагові коефіцієнти результуючих змінних «експорт» «імпорт» і «ПІІ»**

№ індика-тора	експорт	імпорт	ПІІ
1	0,100127	0,046889	0,073198
2	0,1001	0,04488	0,116282
3	0,100005	0,073725	0,026908
4	0,100006	0,062283	0,023721
5	0,050003	0,151907	0,01594
6	0,050014	0,105451	0,036598
7	0,040185	0,094761	0,114782
8	0,060453	0,058049	0,092256
9	0,020379	0,020252	0,099363
10	0,080914	0,048862	0,105851
11	0,100004	0,112607	0,009336
12	0,01474	0,052225	0,075102
13	0,18096	0,055819	0,083643
14	0,002112	0,07229	0,053822

Джерело: розраховано на основі авторського дослідження

Запропонований метод розрахунку вагових коефіцієнтів відрізняється від методу МЕРТ. Якщо в методиці МЕРТ вагові коефіцієнти розраховуються за формулою:

$$d_i = \frac{\bar{a}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{a}_i} \quad (3)$$

де  $i$  — індикатор, який визначає стан агрегованого показника/субіндексу економічної безпеки ( $i = 1, 2, 3.. 14$ );

$a_i$  — експертна оцінка, що характеризує важливість  $i$ -го індикатора для узагальнених об'єктів/субіндексів економічної безпеки;

$d_i$  — ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс складової економічної безпеки [4], то в нашому випадку вагові коефіцієнти розраховуються на основі емпіричних даних за допомогою факторного аналізу. Ця відмінність є результатом неможливості застосувати експертні оцінки в характеристиці важливості  $i$ -х індикаторів для узагальнених об'єктів/субіндексів економічної безпеки через відсутність у вітчизняній літературі необхідних матеріалів.

Визначивши індикатори політико-дипломатичної складової, обчисливши їх

порогові значення та вивівши субіндекс економічної безпеки держави, можна провести компонентний перерахунок вагових коефіцієнтів наявних дев'яти складових економічної безпеки України з урахуванням десятої складової з усією сукупністю їх індикаторів, порогових і граничних значень.

Лише таким чином можна з належним ступенем обґрунтування визначити ступінь впливу політико-дипломатичних інструментів на загальний рівень економічної безпеки України. Але отримати вихідні дані для такого перерахунку поки що нема можливості, оскільки, по-перше, параметри для вже існуючих 9 складових економічної безпеки України формувалися фахівцями МЕРТ за методикою, яка не є прозорою.

По-друге, не існує якоїсь іншої спрощеної моделі внесення додаткових параметрів до загального переліку індикаторів і узгодження їх вагових коефіцієнтів з уже існуючими. Це досить серйозна наукова проблема, яка потребує додаткових зусиль і водночас відкриває перспективу подальших досліджень у галузі впливу інструментів економічної дипломатії на рівень економічної безпеки української держави [3].

**Висновки.** Провівши теоретичні та емпіричні дослідження щодо ефективності інструментів економічної дипломатії у формуванні показників результативності зовнішньоекономічної діяльності України і відповідно з'ясувавши їх роль у забезпеченні економічної безпеки держави, необхідно сказати таке:

- економічна дипломатія є дієвим засобом реалізації зовнішньоекономічної політики держави і фактором захисту національних економічних інтересів та економічних інтересів суб'єктів її підприємницької діяльності на зовнішніх ринках, через що вона є також інструментом впливу на економічну безпеку держави;

- для об'єктивної та адекватної оцінки рівня економічної безпеки держави необхідно виявити в ній місце економічної дипломатії, для чого слід увести до функціональних

складових економічної безпеки України, що містяться в Методичних рекомендаціях Міністерства економічного розвитку і торгівлі, політико-дипломатичну складову;

- єдиним способом увести до методики обрахунку інтегрального індексу економічної безпеки України політико-дипломатичну складову є компонентний перерахунок індикаторів та їх вагових коефіцієнтів для усіх наявних дев'яти складових економічної безпеки з урахуванням десятої з усією сукупністю порогових та характеристичних значень.

#### **Література:**

1. Рокоча В. В., Горбачук О. І. Місце економічної дипломатії в системі економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. №2(54). С. 110–118.
2. Рокоча В. В. Трансформація системи національної економічної безпеки в умовах глобалізації світової економіки. *Зовнішня торгівля. Економічна безпека*. 2014. Вип. 10. С. 71-77.
3. Горбачук О. І. Економічна дипломатія в забезпеченні економічної безпеки держави : дис. ... к.е.наук : 21.04.01 / ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2017.
4. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 № 1277. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii>.

#### **References:**

1. Rokocha, V. V. and Horbachuk, O. I. (2019), "The place of economic diplomacy in the system of economic security of the state", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, №2(54), pp. 110–118.
2. Rokocha, V. V. (2014), "Transformation of the system of national economic security in the conditions of globalization of the world economy", *Zovnishnia torhivlia. Ekonomichna bezpeka*, №10, pp. 71-77.
3. Horbachuk, O. I. (2017), "Economic diplomacy in ensuring the economic security of the state", Abstract of Ph.D dissertation, Economy, "KROK" University, Kyiv, Ukraine.
4. Methodical recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine : Order of the Ministry of Economic Development of Ukraine dated 29.10.2013 № 1277, retrieved from : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii>.

**Стаття надійшла до редакції 18.01.2020 р.**

## **Розділ 9. Інноваційна діяльність**

УДК 35.078:681.518 (477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-164-172

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

***Каліна І.І.***

*к.е.н., доцент, професор кафедри реклами та зв'язків з громадськістю, Вищий навчальний заклад «Інститут дизайну, архітектури та журналістики», м.Київ, вул. Фрометівська 2, 03039, Україна, тел.:(044)-496-97-60, e-mail: kalinargz@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>*

### **METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF DIGITALIZATION DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PRIORITIES OF THE NATIONAL ECONOMY**

***Kalina I.***

*PhD (Economics), associate professor, professor of advertising and public relations department, Institution of higher education « Institute of Design, Architecture and Journalism», Kyiv, st. Frometivska 2, 03039, Ukraine, tel.:(044) -496-97-60, e-mail: kalinargz@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>*

**Анотація.** В статті досліджено теоретико- методологічні основи стратегічного бачення розвитку цифровізації як обґрунтоване прогнозування економічного, інвестиційного, структурно-організаційного, соціального й іншого стану, тенденцій розвитку, що характеризуються динамікою змін основних результативних, витратних показників, рівнів ефективності ресурсоспоживання, розмірів належних їй сегментів товарного ринку й ринку соціальних послуг, а також пріоритетних або лідерських місць з-поміж учасників ринку. Розкрито етапи комплексного забезпечення розвитку цифровізації. Початковим етапом комплексного забезпечення розвитку цифровізації, її окремих елементів має бути формування стратегічного бачення розвитку цифрової інфраструктури як експертного, закономірно-вербального способу визначення перспективи його соціально-економічного розвитку і трансформації під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ. Стратегічне бачення розвитку цифровізації має формулюватися й обґрунтовуватися кваліфікованою експертною групою керівників (менеджерів) у процесі формування й обґрунтування цільових настанов стратегічного плану. При цьому стратегічне бачення має в закономірно-вербальній формі визначати склад і спрямованість функціонування, основні види якісних характеристик, що забезпечують нормальні умови для виробничої діяльності й обігу товарів, життєдіяльності соціуму і його індивідів, для розвитку окремих об'єктів і їх сукупності в складі цифрової інфраструктури, досягнення економічних і соціальних орієнтирів розвитку в стратегічному періоді часу. При цьому важливо підкреслити, що брак стратегічного бачення розвитку цифровізації, її елементів у виробничій і соціальній сферах забезпечує об'єктивне, з високою мірою обґрунтованості визначення суб'єктами господарювання національного господарства своїх результативних економічних і соціальних меж оптимальної розмірності.

**Ключові слова:** цифрова інфраструктура, стратегічне бачення, закономірно-вербального формулювання, стратегія, розвиток.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 12

**Annotation.** In the study of theoretical and methodological foundations of strategic basis for the development of digital products as a general forecasting of economic, production, structural and organizational, important and existing, development trends that are used dynamically, the results are likely to believe that the resource sustainability potential is diverse. in terms of the commodity market. and market services that are also priority or leadership positions by market participants. Expand the stages of comprehensive digital expansion. Emphasizing that this complex integrated cycle is evolving, it was created, which is a strategic desire to develop digital infrastructure as an expert, natural and verbal way that provides the prospect of its socio-economic development and transformation under important factors, and may exist. The strategic basis for the development of digital technologies should be formed by joining a sound expert representative of group leaders (managers), using and justifying the target guidelines of the

*strategic plan. At the same time, the strategic desire is contained in the legislative-virtual work, which contains the composition and supported functionality, and the main visible characteristics exist, and it works fine for production activities in the central region, and there may be enough products to have on imply that their number is in the digital. infrastructures that achieve economic and reliable development trends in the strategic period. At the same time, he stressed that the strategic desire is developed by digital technologies, it is produced in production and the social sphere, but there are effective, highly justified, which are business entities engaged in state economic results. Also features of complex maintenance of development of elements of digitalization in the formed plan of strategic development should be purposefully defined by the economic and social role in maintenance of normal conditions for manufacture of production, performance of works to consumers, to characterize real resource possibility services, work performed, the presence of a new level of competitiveness.*

**Key words:** digital infrastructure, strategic vision, regular verbal formulation, strategy, development.  
**Formulas:** 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 12

**Постановка проблеми.** Уявляючи національне господарство як найбільшу й складну соціально-економічну систему, маємо зазначити, що її взаємодійними елементами є основні засоби, обігові кошти та працівники виробничої й соціальної сфер. Взаємодія й тісний взаємозв'язок елементів такої системи, як національна економіка, при цьому забезпечуються, на наш погляд, не тільки обґрунтованим складом різнорівневих заходів, що їх вживають у рамках функцій планування розвитку суб'єктів господарювання, виробничих і соціальних комплексів, функцій організації й регулювання, але й додержанням цільової орієнтації соціально-економічної системи на досягнення в поточному, перспективному і стратегічному періодах часу прогнозованих результатів на ресурсозабезпечувальній основі в умовах цифрової економіки. При цьому витрати на вході системи національної економіки, здійснювані в рамках єдиного національно-господарського комплексу, безпосередньо пов'язані зі споживанням кожного виду ресурсів, що забезпечують елементну взаємодію основних і обігових засобів, персоналу, структурних складових виробничої й соціальної сфер.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогодні велика кількість науковців та практиків у сфері цифровізації висвітлюють трансформаційні процеси, які протікають. Це такі науковці як: Е. Волф [12], Вишневський О.С. [2], Джусов О.А. [10], Збаразська [3], Ендрю Дж. Ром [11], Іванов С.В. [1], Ляшенко В.І. [2], Мешко Н.П. [10], Сазонець О.М. [10], Пирог О.В. [10], Сардак С.Е. [10],

Стбббс Коман Е. [12].

### **Формулювання цілі статті.**

Обґрунтування методологічних основ розвитку цифровізації в контексті стратегічних пріоритетів національної економіки.

У ході дослідження було використано такі методи: загальнонаукові: аналіз і синтез використовується синтез так як досліджуються теоретико- методологічні основи стратегічного бачення розвитку цифровізації. У процесі наукових досліджень синтез пов'язаний з аналізом, оскільки дає змогу поєднати стратегічне бачення розвитку аграрних підприємств та стратегічне бачення розвитку держави саме в цифровізаційних процесах, щоб встановити цілісний зв'язок та функціонувати і допомагати державі підприємствам із використання нової складової. Із синтезу виокремлюється аналітичні судження.

Абстрагування і конкретизація. Абстрагування використовується при закономірно-вербального формулювання стратегічного бачення розвитку цифровізації, а конкретизація використовується при дослідженні етапів комплексного забезпечення розвитку цифровізації.

### **Виклад основного матеріалу та отримання наукових результатів.**

Водночас розмір витрат ресурсоспоживання в процесі взаємодії елементних складових, як національне господарство, залежить не тільки від використання основних і обігових засобів, персоналу в часі, від економічних можливостей суб'єктів господарювання, диференційованих у різних галузях національної економіки, але й від цифрової

грамотності персоналу, сучасних та потужних основних засобів, розширеної та впроваджені в дію цифрової інфраструктури. І звичайно це пояснити суспільству, що перехід на цифрові послуги, не тільки купівля та доставку товару, а й державні послуги є ефективним та безпечним способом розвитку та процвітання України. Такими складовими національної економіки, які обслуговують виробництво та взаємодіють у рамках основних засобів з іншими елементами такими як: широкопasmовий Інтернет, мобільні додатки, та інші об'єкти, що забезпечують необхідні умови для раціоналізації взаємозв'язку елементів національно-господарської системи з метою досягнення найбільших результатів в умовах цифрової економіки та найменших витрат ресурсоспоживання [4].

Однак з'ясування ролі комплексного забезпечення розвитку цифровізації та окремих її елементів у поточному функціонуванні різних за потужністю соціально-економічних систем (аграрний, промисловий, житлово-комунальний, навчально-освітній та інші комплекси, а також окремі організаційно-правові структури) відповідно до наших уявлень відображає адекватно реальний сценарій розвитку структурно-організаційних, соціально-економічних, фінансово-інвестиційних та інших трансформацій у розвитку цифровізації, які відбуваються в результаті впливу зовнішнього й внутрішнього середовища у стратегічному періоді часу.

З огляду на це однією зі стадій підвищення міри об'єктивності стратегічного планового обґрунтування розвитку цифровізації мають бути процедури закономірно-вербальна встановлення її призначення за умов високого рівня інноваційності зовнішнього середовища й невизначеності в часі впливу його різних факторів на функціонування національної економіки. При цьому слід ураховувати те, що розвиток цифровізації національного господарства своєю цільовою спрямованістю й поточним призначенням покликана забезпечувати

нормальні умови для функціонування виробництва, обігу продукції відповідно до встановлених вимог, що сприяють ефективному використанню всіх видів наявних ресурсів, інтенсифікації виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт. Особливість поточного призначення цифровізаційних складових і об'єктів національної економіки, на наш погляд, полягає в тому, що вони беруть участь цілком або частково в технологіях як у виробництві продукції так й соціальної сфері.

Специфіка кожної з складових цифровізації в забезпеченні необхідних умов для здійснення ефективної поточної діяльності, перспективного й стратегічного розвитку суб'єктів господарювання (аграрних підприємств) значною мірою впливає й на *призначення* цифрової інфраструктури *в стратегічному періоді часу*. Цифровізаційні складові при цьому задіяні у процесах планово-розрахункових обґрунтувань реальності досягнення маркетингових, логістичних, операційних, кадрових і фінансових результатів через сукупність пасивних елементів основних засобів, інтенсивне використання яких, у свою чергу, приводить до раціоналізації взаємодії елементів різнорівневих соціально-економічних систем, що репрезентують національну економіку в цілому, структурні складові, а також суб'єкти господарювання [5].

Вважаємо, що встановлення призначення цифровізації та її елементів у процесі комплексного забезпечення розвитку необхідно: для конкретизації й уточнення сфер можливого використання цифрової інфраструктури, її окремих складових (м'яка та тверда); розширення можливостей за обсягами і підвищення якості обслуговування; забезпечення найбільш прийнятних цифровізаційних умов для життєдіяльності суспільства в цілому й кожного індивіда окремо; формування стратегії цифровізації та реальне досягнення її у короткостроковому та середньостроковому періоді.

Основне цільове призначення цифровізації полягає не тільки в торгівлі

чи покращенні обслуговування, але й і в участі у виробничих процесах, у забезпеченні сприятливих організаційно-економічних умов для раціональної взаємодії ресурсних елементів виробництва, але й у постійних інноваційних змінах у ході відтворення об'єктів цифрової інфраструктури з метою адаптації до невизначених у часі впливів факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Комплексне забезпечення розвитку елементів цифровізації у сформованому плані стратегічного розвитку має цілеспрямовано визначати свою економічну й соціальну роль у забезпеченні нормальних умов для виробництва продукції, виконання робіт споживачам, характеризувати реальну ресурсну можливість виконувати своє функціональне призначення виходячи з ринкових потреб, особливостей продукції, наданих послуг, виконуваних робіт, наявності нового рівня конкурентоспроможності. Водночас варто наголосити, що визначення стратегічного призначення одного з інфраструктурних транспортних комплексів, на наш погляд, є хоч і взаємозалежною, але все-таки наступною технологічною логіко-вербальною процедурою в обґрунтуванні економічно й соціально доцільного розвитку відповідної складової транспортної інфраструктури.

Переконання автора щодо стратегічного бачення розвитку цифровізації ґрунтуються на з'ясуванні й поглибленому визначенні перспективних видів діяльності організаційно-правової структури. На наш погляд, запропонована початкова процедура поетапного формування стратегічного плану вимагає певної конкретизації, уточнень і обґрунтувань доцільності здійснення закономірно-вербальних процедур, що встановлюють в остаточному підсумку комплексне забезпечення розвитку цифровізації. При цьому істотних уточнень і конкретизації потребує не тільки сама постановка завдання формування стратегії цифровізації, але й розроблення в

раціональній послідовності комплексного забезпечення для об'єктивного подання стратегічного бачення розвитку цифровізації. Адже декларативне твердження деяких економістів про те, що обґрунтоване стратегічне бачення було б обов'язковою умовою для забезпечення ефективного стратегічного лідерства [6;7], мотивує до більш детального дослідження даної проблеми.

Стратегічне бачення розвитку цифровізації - це, *на наш погляд*, обґрунтоване прогнозування її економічного, інвестиційного, структурно-організаційного, соціального й іншого стану, тенденцій розвитку, що характеризуються динамікою змін основних результативних, витратних показників, рівнів ефективності ресурсоспоживання, розмірів належних їй сегментів товарного ринку й ринку соціальних послуг, а також пріоритетних або лідерських місць з-поміж учасників ринку.

Однак наведене визначення стратегічного бачення розвитку цифровізації потребує в перспективі розкриття послідовності здійснення заходів і відповідних логічних і організаційно-інноваційних процедур для об'єктивного подання об'єкта стратегічного планування в середньо- та довгостроковому періодах часу.

На думку автора, високий рівень об'єктивності стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання (аграрні підприємства) в перспективному періоді часу має досягатися на основі здійснення таких заходів і додержання таких організаційно-інноваційних процедур, як:

– необхідно розробити стратегію для того, щоб використовувати та розвивати досвід цифрової трансформації в усіх галузях промисловості, включаючи біотехнологічні, фінансові, медичні, енергетичні та сільськогосподарські галузі продуктивності і конкурентоспроможності;

– необхідно прямувати до національного лідерства для забезпечення високоякісної цифрової мережевої

інфраструктури та доступність у всьому українському суспільстві;

- кібербезпека повинна розглядатися як стимул цифрового майбутнього шляхом підтримки найвищих стандартів кібербезпеки, включаючи розвиток високопрофесійного персоналу у сфері кібербезпеки та комплексну освітню програму для громадян;

- сектор освіти на всіх рівнях повинен визнати, що знання та компетенції розуміння та використання інформаційних та комунікаційних технологій є критичним в нашому суспільстві.

Що стосується формування та розробки стратегії цифровізації та перспективи для України (цифрове майбутнє є значним та цінним зусиллям українського уряду).

Перший крок в українському уряді зробили, схвалили «Концепцію розвитку економіки та суспільства в Україні на 2018-2020 роки» [9].

Протягом наступних п'яти-десяти років впровадження стратегії цифровізації хотілося бачити, що:

- українські бізнес-лідери розуміють вплив посиленої цифровізації їхнього бізнесу;

- український уряд опосередковано приймає цифрові рішення і є приклад для нації;

- прискорення охоплення бізнесу та уряду новими цифровими технологіями, в тому числі автоматизація, яка розглядається як шлях до національного зростання річного ВВП на душу населення (додаток «Дія»);

- значно більша співпраця між українськими технологічними галузями та публічно фінансованих дослідницьких організацій досягається, частково, за рахунок більш частішої передачі персоналу політики;

- інститути освіти, праці та соціального забезпечення почнуть розвиватися для забезпечення декілька рівнів суспільства можуть справедливо брати участь у новій цифровій економіці;

- Україна буде глобальним економічним аграрним домом у цифровій економіці та буде використовувати

цифрові технології для вирішення основних зрушень у демографії країни, змін у зростання економіки, скорочення робочої сили, зростання цифрових технологій спроможним споживачем і зростанням глобальних потреб у продовольстві;

- підвищення продуктивності в результаті цифровізації та автоматизації допоможе Україні залишатися конкурентоспроможними, у тому числі компенсувати вплив її швидкого старіння населення економічного зростання;

- з'явиться значна кількість нових підприємств, а існуючі підприємства будуть ще більш конкурентоспроможними в результаті цифрових інновацій світового класу;

- Україна запровадить закони, нормативні акти, медичні та соціальні системи у відповідь підйом передових цифрових технологій, які зірвали б усі аспекти.

Дискусійні моделі важко передбачити, але ті, які ми можемо передбачити, включають:

- Інтернет-речей, великі дані та штучний інтелект матимуть ключову роль у майбутньому економіки та впливають на те, як ми живемо, працюємо та відпочиваємо. Як автоматизація, дистанційне зондування та робототехніка застосовується до більшої кількості заходів;

- системи з розширеною реальністю та складні хаптичні технології (також відомі як тактильні) технології зворотного зв'язку), які реагують на людські почуття, вплинуть на майбутню взаємодію людини з новим цифровим середовищем;

- створюються також складні інтерфейси між машинами та мозком, які дозволять обмінюватися інформацією в обох напрямках.

- значне зростання використання даних створить величезний попит на обчислення хмар (підприємства намагаються зберігати більше інформації, ніж будь-коли раніше). Отриманий результат поширення інформації



підвищити попит на експертизу аналітики даних для полегшення ефективні послуги з управління інформацією для забезпечення доступності, конфіденційності та цілісності цих даних;

– власність даних та визначення монопольної влади будуть ключовими факторами нової економіки;

– нові квантові технології, включаючи обчислювальну техніку, зондування та комунікації, будуть все більш поширеними;

– 3D друк буде порушувати обробну промисловість.

Наявність *єдиного сценарно-прогностичного бачення* розвитку цифровізації в стратегічному періоді часу, рівень об'єктивності якого обґрунтований фахівцями-менеджерами на базі передбачення впливу факторів зовнішнього середовища, мікроекономічних змін як у видах здійснення діяльності, так і в розмірах ресурсоспоживання, досягнення необхідних орієнтирів економічної, соціальної й фінансової результативності, на нашу думку, служить початковим етапом стратегічного планово-розрахункового обґрунтування реальності досягнення бажаних результатів, ефективності використання ресурсів конкретним суб'єктом господарювання.

Тож, на наш погляд, стратегічним баченням діяльності суб'єкта господарювання (аграрного підприємства), могло б бути таке закономірно-вербальне прогнозування діяльності в стратегічній перспективі:

- в основні структурні відділи аграрного підприємства впровадити цифровізацію для поліпшення роботи відділу та економії коштів;

- у своїй діяльності на основі впровадження цифровізації аграрне підприємство має успішно конкурувати на відповідному сегменті ринку сільськогосподарських товарів та послуг;

- товариство має намір у період реалізації стратегічного плану інтенсивно

використовувати вільні кошти у вигляді інвестицій, вкладаючи їх в основний капітал, розширюючи межі міжрегіональної діяльності.

Водночас наведений закономірно-вербальний виклад стратегічного бачення аграрного підприємства, поряд з деталізацією елементів загального уявлення про функціонування й розвиток суб'єкта господарювання в стратегічному періоді часу, має більш скорочено і точно формулювати дефініцію.

Отже, пропонуємо таке узагальнене формулювання стратегічного бачення, виходячи з наведених раніше складників стратегічного бачення аграрного підприємства: в основні структурні відділи аграрного підприємства впровадити цифровізацію для поліпшення роботи відділу, що забезпечить зменшення витрат, оптимізують роботу та призведуть до успішної нової конкурентноздатності аграрного підприємства.

В економічній літературі закономірно-вербальне визначення стратегічного бачення формулюється, як правило, на підставі узагальнення практичних прикладів початкових етапів комплексного забезпечення розвитку цифровізації аграрних підприємств. Тому переконані, що встановлення теоретичних підходів до закономірно-вербального визначення і процедурної послідовності створення методологічних положень експертно-прогностичного моделювання стратегічного бачення суб'єкта господарювання, що ефективно функціонує в перспективному періоді часу, має сприяти підвищенню, об'єктивності стратегічного планування розвитку цифровізації. У цілому комплекс заходів щодо закономірно-вербального формулювання уявлення про стратегічне бачення функціонування й розвитку об'єкта планово-розрахункових обґрунтувань у стратегічному періоді часу зображений на рис. 1.



**Рис. 1. Схема закономірно-вербального формулювання стратегічного бачення розвитку цифровізації**

*Джерело: сформовано автором*

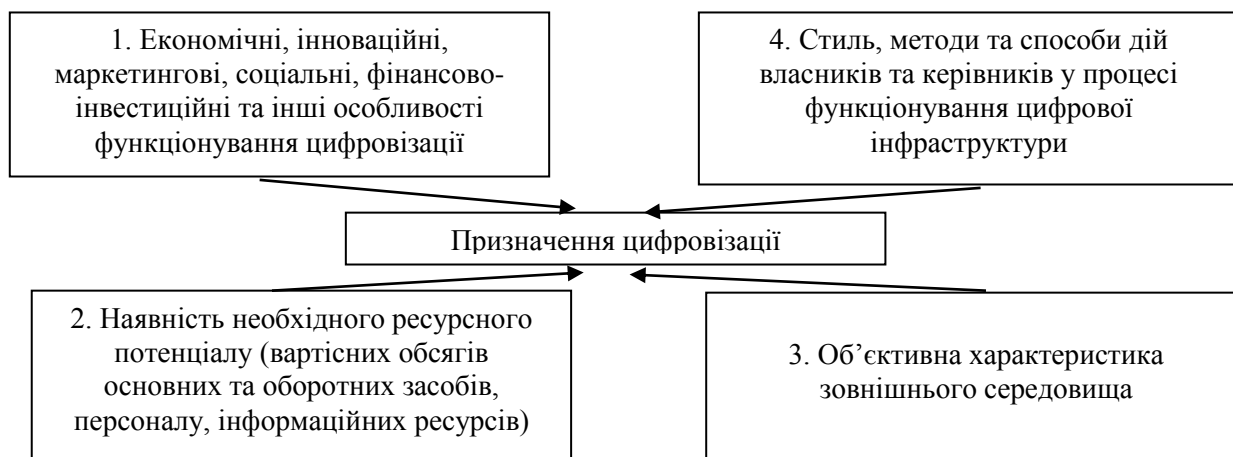
Блоки 1, 2, 3, 4 на рис. 1.1 - комплексні заходи, що характеризують забезпечення об'єктивних уявлень про стратегічне бачення розвитку цифровізації в довгостроковому періоді часу, на узагальнювальній основі реалізації процедурних технологій і експертно-сценарного прогнозування розвитку цифрової інфраструктури можуть на достатньому рівні об'єктивності сформувати її закономірно-вербальну модель стратегічного бачення. Однак стратегічне бачення розвитку цифровізації, ґрунтуючись на закономірно-вербальних, експертно-прогностичних уявленнях про неї в стратегічному періоді, концептуально формується на оптимістичних сценарних прогнозуваннях експертів-фахівців (менеджерів), що спираються на свій досвід у даній сфері.

Своє уявлення про формування стратегічного бачення розвитку цифровізації в довгостроковому періоді часу автор прагне ідентифікувати з поглядами тих учених-економістів, які вважають стратегічне бачення таким станом підприємства конкретного суб'єкта господарювання, складової

національного господарства, який може бути досягнутий у перспективному періоді часу в процесі реалізації загальної й окремих (функціональних) стратегій, а також цільової орієнтації на досягнення необхідних орієнтирів соціальної й економічної результативності [7, 8].

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне зазначити, що логіко-вербальне формулювання призначення у стратегічному плані транспортної інфраструктури залежить від впливу низки основних факторів (рис. 2).

Урахування якісного й кількісного впливу факторів (блоки 1, 2, 3 і 4 на рис. 2) на стратегічне призначення цифровізації, на думку автора, значною мірою відбивається: на об'єктивності визначення цільової орієнтації розвитку цифрової інфраструктури в рамках стратегічного планування; конкретизації видів діяльності й посіданні відповідного місця в сегменті суспільного ринку; інноваційності технологій у виробничо-господарській діяльності; репутації (образі, іміджі) суб'єкта господарювання, яку він має в середовищі учасників ринку.



**Рис. 2. Схема впливу основних факторів на формування призначення у стратегічному плані розвитку цифровізації**

*Джерело: розроблено автором*

**Висновки.** Отже, комплексне забезпечення розвитку цифровізації, що є невіддільним від макро- й мікроекономічних систем взаємодійним елементом та реалізує свої функції у виробничих і соціальних процесах згідно зі стратегічним баченням і призначенням, може бути успішним, виходячи з обґрунтованості реальних можливостей ефективно використовувати всі складові ресурсного потенціалу (маркетингових, логістичних, операційних, кадрових, фінансових), об'єктивності визначення цільової спрямованості перспективного розвитку цифровізації в рамках стратегічного плану, конкретизації видів діяльності й посідання провідного місця на ринку та досягнення високої ділової репутації серед учасників суспільного ринку.

#### **Література:**

1. Иванов С. В., Вишнеvский А. С. Электронные платформы как инструмент модернизации экономики Украины. *Вісник економічної науки України*. 2017. №1 (32). С. 47-53.
2. Ляшенко В. І., Вишнеvський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості. 2018. 252 с.
3. Вишнеvський В. П., Збаразська Л. О., Заніздра М. Ю. Національна модель неоіндустріального розвитку України: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2016. 518 с.
4. Перебініс В. І. Транспортний фактор забезпечення конкурентно-спроможності продукції:

монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 187 с.

5. Проблемы прогнозирования и оптимизации работы транспорта / под ред. Л. В. Канторовича, В. Н. Лившица. Москва : Наука, 1982. 327 с.

6. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.

7. Резер С. М. Управление транспортом за рубежом : учебное пособие. Москва : Наука. 1994. 315 с.

8. Резер С. М. Комплексное управление перевозочным процессом в транспортных узлах : монографія. Москва : Транспорт, 1982. 159 с.

9. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 17.01.2018р. № 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

10. Мешко Н. П., Сазонець О. М., Джусов О. А. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2012. 470 с.

11. Andrew J. Rohm, Matthew Stefl, Julian Saint Clair Time for a Marketing Curriculum Overhaul: Developing a Digital-First Approach. September 2018, DOI : <https://doi.org/10.1177/0273475318798086>.

12. Коман С., Волф Е. «Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance», *Journal of Development Development*, Vol. 27, № 1, pp. 55-75. DOI : <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>.

#### **References:**

1. Yvanov, S. V. and Vyshnevskiy, A. S. (2017), "Electronic platforms as a tool for modernizing the economy of Ukraine", *Visnyk ekonomichnoi nauky*

Ukrainy, №1 (32), pp. 47-53.

2. Liashenko, V. I. and Vyshnevskiy, O. S. (2018), *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku* [Digital modernization of Ukraine 's economy as a possibility of breakthrough development], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti, Kyiv, Ukraine, 252 p.

3. Vyshnevskiy, V. P. Zbarazska, L. O. and Zanizdra, M. Yu. (2016), NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti, Kyiv, Ukraine, 518 p.

4. Perebinis, V. I. (2011), *Transportnyi faktor zabezpechennia konkurento-spromozhnosti produktsii* [Transport factor to ensure the competitiveness of products], RVV PUET, Poltava, 187 p.

5. Kantorovycha, L. V. and Lyvshytsa, V. N. (1982), *Problemi prohnozyrovanyia y optymizatsyy raboti transporta* [Problems of forecasting and optimization of transport operation], Nauka, Moscow, Russia, 327 p.

6. Raievnjeva, O. V. (2006), *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models], INZhEK, Kharkiv, Ukraine, 496 p.

7. Rezer, S. M. (1994), *Upravlenye transportom za rubezhom* [Transport management abroad], Nauka, Moscow, Russia, 315 p.

8. Rezer, S. M. (1982), *Kompleksnoe upravlenye perevozochnim protsessom v transportnikh uzlakh* [Integrated management of the transportation process in transport hubs], Transport, Moscow, Russia,

159 p.

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine “On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation”, retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

10. Meshko, N. P. Sazonets, O. M. and Dzhusov, O. A. (2012), *Stratehii vysokotekhnolohichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii: natsionalnyi ta korporatyvnyi aspekty* [Strategies of high-tech development in the context of globalization: national and corporate aspects], Yuhovostok, Donetsk, 470 p.

11. Andrew, J. Matthew, R. and Julian, S. (2018), Saint Clair Time for a Marketing Curriculum Overhaul: Developing a Digital-First Approach. September. DOI : <https://doi.org/10.1177/0273475318798086>.

12. Koman, S. and Volf, E. (2008), „Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance”, *Journal of Development Development*, Vol. 27, № 1, pp. 55-75. DOI : <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>.

**Стаття надійшла до редакції 17.02.2020 р.**

**Збірник наукових праць**

**Вчені записки Університету «КРОК»**

**Фахове видання**

**Випуск №1 (57)**

Підписано до друку 02.03.2020 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 14,17. Наклад 200 прим.

Зам. 219

Університет економіки та права «КРОК»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи

до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії

Університет економіки та права «КРОК»

місто Київ, вулиця Табірна, 30-32

тел.: (044) 455-69-80

e-mail: polygrafi.a.krok@gmail.com