

**ISSN 2409-9260 (Print)**  
**ISSN 2415-3869 (Online)**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ  
НАУКОВЦІВ**

# **НАУКОВИЙ ВІСНИК**

**№ 5 (268)**

**Одеса – 2019**

*Науковий вісник Одеського національного економічного університету.  
2019. 5 (268). ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online).doc*

**Науковий вісник Одеського національного економічного університету.** – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5 (268). – 284 с. – Мови: укр., рос., англ.

Збірник наукових праць «Науковий вісник Одеського національного економічного університету» заснований у 1994 р. Друковане наукове фахове видання

Засновник і видавець збірника наукових праць –  
Одеський національний економічний університет

Затверджено до друку Вченою радою Одеського національного економічного університету. **Протокол № 1 від 30 серпня 2013 р.**

Свідectво про Державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації – **серія КВ № 20991-10791ПР від 18 серпня 2014 р.** (перереєстрація).

**Періодичність видання** – 10-12 разів на рік.

**Мова видання** – українська, англійська та російська.

Збірник включено до оновленого «*Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук*» (затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 09.03.2016 № 241)

*Індексування і реферування:*

Реферативна база даних «Україніка наукова»,  
Український реферативний журнал «Джерело»,  
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського,  
Наукова електронна бібліотека eLIBRARY.ru,  
Google Scholar  
Електронний архів Одеського національного економічного університету.

Збірник включено до наукометричної бази даних Російський індекс наукового цитування (РІНЦ) згідно договору № 428-07/2014 від 18.07.2014 р. – [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=51349](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=51349)

**Адреса редакційної колегії:** Україна, 65082, м. Одеса,  
вул. Преображенська, 8, ОНЕУ  
тел.: (0487) 32-77-95  
E-mail: [n.visnik.oneu@ukr.net](mailto:n.visnik.oneu@ukr.net)

© Одеський національний економічний університет

*Науковий вісник Одеського національного економічного університету.  
2019. 5 (268). ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online).doc*

**ISSN 2409-9260 (Print)**  
**ISSN 2415-3869 (Online)**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF  
UKRAINE  
ODESSA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY  
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG  
SCIENTISTS**

# **SCIENTIFIC BULLETIN**

## **№ 5 (268)**

**Odessa - 2019**

**Collection of scientific papers «Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University»**

Printed scientific specialized edition

Founder – Odessa National Economic University

The collection of scientific works "Scientific herald" was registered by the Presidium of the Higher Attestation Commission of Ukraine as of January 26, 2011, No. 1-05 / 1 as a scientific publication on economic sciences, dated February 23, 2011, No. 1-05 / 2 as a scientific publication on political sciences.

Approved by the Academic Council of the Odessa National Economic University. Protocol № 1 from August 30, 2013

Certificate of state registration of print mass media – KB № 20991-10791PIP от 18.08.2014

Frequency of output – 10-12 times a year.

Language of publication – Ukrainian, English and Russian.

Bulletin is licensed as academic, professional journal: «Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» (№ 241, issued 09.03.2016)

Included in the scientific data base Russian Scientific Citation Index (RINC) under the agreement No. 428-07 / 2014 dated July 18, 2014 - [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=51349](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=51349)

**Contacts of Editorial and publisher:**

65082 Ukraine, Odessa,  
Preobrazhenska st., 8, ONEU, of. 317  
Ukraine  
(+38067) 5595764  
[n.visnik.oneu@ukr.net](mailto:n.visnik.oneu@ukr.net)

© Odessa National Economic University

### **Редакційна колегія**

Редакційна колегія затверджена Вченою радою Одеського національного економічного університету. Протокол № 2 від 30 жовтня 2018 р.

Головний редактор: **Балджи Марина Дмитрівна** – д.е.н., професор, Одеський національний економічний університет

Заступник головного редактора: **Рябіка Володимир Леонідович** – к.політ.н., Голова Українського національного комітету молодіжних організацій

Ректор Одеського національного економічного університету: **Звєряков Михайло Іванович** – д.е.н., професор, член-кореспондент НАН України

Проректор Одеського національного економічного університету: **Ковальов Анатой Іванович** – д.е.н., професор

Науковий редактор: **Незодоймінов Сергій Георгійович** – к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

Технічний редактор: **Гейко Людмила Михайлівна** – к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

<b>I. Економічні науки</b>	<b>II. Політичні науки</b>	<b>III. Історичні науки</b>
<b>Амбрози Маріан Маріанович</b> – проректор, Вища Школа Міжнародного Бізнесу (Словацька Республіка)	<b>Кармазіна Марія Степанівна</b> – д.політ.н., професор (Україна)	<b>Гончарук Тарас Григорович</b> – д.істор.н., професор (Україна)
<b>Волохова Ірина Семенівна</b> – д.е.н., доцент (Україна)	<b>Коваль Ігор Миколайович</b> – д.політ.н., професор (Україна)	<b>Демін Олег Борисович</b> – д.істор.н., професор (Україна)
<b>Єрмакова Ольга Анатоліївна</b> – к.е.н., доцент (Україна)	<b>Маслов Юрій Костянтинович</b> – д.політ.н., професор (Україна)	<b>Панчук Май Іванович</b> – д.істор.н., професор (Україна)
<b>Зборіна Ірина Михайлівна</b> – к.е.н., доцент, Поліський державний університет (Республіка Білорусь)	<b>Мілова Марія Іллівна</b> – д.політ.н., професор (Україна)	<b>Солдатенко Валерій Федорович</b> – д.істор.н., професор (Україна)
<b>Карпов Володимир Анатолійович</b> – к.е.н., доцент (Україна)	<b>Пахарєв Анатолій Дмитрович</b> – д.політ.н., професор (Україна)	<b>Стьопін Анатолій Опанасович</b> – д.істор.н., професор (Україна)
<b>Кетнер Карл Карлович</b> – доктор економіки, професор Банківської вищої школи бізнесу і фінансів (Латвійська Республіка)	<b>Пойченко Анатолій Михайлович</b> – д.політ.н., професор (Україна)	<b>Хмарський Вадим Михайлович</b> – д.істор.н., професор (Україна)
<b>Коваленко Вікторія Володимирівна</b> – д.е.н., професор (Україна)	<b>Попков Василь Васильович</b> – д.філософ.н., професор (Україна)	<b>Щербіна Надія Федорівна</b> – к.е.н., доцент (Україна)
<b>Литовченко Ірина Львівна</b> – д.е.н., професор (Україна)		
<b>Марке-Бельська Рената</b> – Phd, Вармінський та Мазурський університети в Ольштині (Республіка Польща)		
<b>Божжинова Маріана</b> – д.е.н., професор, проректор з освіти Академії економіки ім. Д.С. Тсенова, м. Свиштов (Республіка Болгарія)		
<b>Меджибовська Наталія Семенівна</b> – д.е.н., професор (Україна)		
<b>Семенова Валентина Григорівна</b> – д.е.н., професор (Україна)		
<b>Совік Людмила Єгорівна</b> – д.е.н., доцент, професор (Республіка Білорусь)		

## Editorial board

The editorial board has been approved by the Academic Council of the Odessa National Economic University. Minutes № 2 dated October 30, 2018

Editor-in-Chief: **Baldzhy M. D.** – Doctor of Economics, Professor at the Department of Economics

Deputies of Editor-in-Chief: **Ryabika V. L.** – Candidate of Political Science (Ukraine)

Executive Secretary: **Geiko L. M.** – Candidate of Economics, Assistant Professor (Ukraine)

Scientific editor: **Nezdoyminov S. G.** – Candidate of Economics, Assistant Professor (Ukraine)

I. Economics sciences	II Political sciences	III Historical sciences
<p><b>Ambrozy Marian M.</b> – PhDr., CSc. Vice-Rector for Science, Research and International Relations, Higher School of International Business (Slovak Republic)</p> <p><b>Zveryakov M.I.</b> – Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of NAS of Ukraine (Ukraine)</p> <p><b>Kovalev A.I.</b> – Doctor of Economics, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Volokhova I. S.</b> – Doctor of Economics, Associate Professor (Ukraine)</p> <p><b>Ermakova O. A.</b> – Candidate of Economic Science, Associate Professor (Ukraine)</p> <p><b>Zborina I. M.</b> – PhD (Economic Sciences), Dean of the Faculty, Polessky state university (Republic of Belarus)</p> <p><b>Karpov V.A.</b> – Candidate of Economics, Assistant Professor (Ukraine)</p> <p><b>Ketners Karllis K.</b> – Doctor of Economics, Professor, BA School of Business and Finance (Latvia)</p> <p><b>Kovalenko V.</b> – doctor of sciences, professor (Ukraine)</p> <p><b>Litovchenko I.</b> – Doctor of Economics, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Marks-Bielska R.</b> – Phd, University of Life Sciences in Wroclaw, University of Warmia and Mazury (Poland)</p> <p><b>Bozhinova M.V.</b> – Vice Rector for Education D.A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov Business or sector Higher education, Svishtov (Bulgaria)</p> <p><b>Medzhibovskaya N. S.</b> - Doctor of Economics, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Semenova V. G.</b> - Doctor of Economics, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Sauvik Lyudmila E.</b> – Doctor of Economics, Associate Professor (Republic of Belarus)</p>	<p><b>Ambrozy Marian M.</b> – PhDr., CSc. Vice-Rector for Science, Research and International Relations, Higher School of International Business (Slovak Republic)</p> <p><b>Karmazina M.S.</b> – Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Koval' I.M.</b> – Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Maslov Y. K.</b> – Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Milova M.I.</b> – Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Paharev A.D.</b> – Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Poychenko A.M.</b> – Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Popkov V. V.</b> – Doctor of Political Science, Professor (Ukraine)</p>	<p><b>Goncharuk T. G.</b> – Doctor of Historical Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Demin O.B.</b> – Doctor of Historical Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Panchuk M.I.</b> – Doctor of Historical Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Soldatenko V.F.</b> – Doctor of Historical Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Stepin A.O.</b> – Doctor of Historical Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Khmarskyi V.M.</b> – Doctor of Historical Science, Professor (Ukraine)</p> <p><b>Shcherbina N.F.</b> – Candidate of Historical Science, Assistant Professor (Ukraine)</p>

## ЗМІСТ

### **ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

#### **Антонюк Наталя, Перхач Оксана**

Сучасні підходи до антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації.....13

#### **Балабаш Ольга**

Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу.....31

#### **Балджи Марина, Мрук Марина**

Особливості управління розвитком інклюзивної економіки в Україні.....44

#### **Вітковська Катерина, Ольвінська Юлія**

Сучасні проблеми вдосконалення інноваційної діяльності в Україні.....61

#### **Горбатенко Артур**

Особливості формування маркетингової стратегії на ринку ІТ-послуг.....73

#### **Гулієв Руслан**

Основні напрямки впровадження інновативних послуг на підприємствах лікувально-оздоровчого туризму Азербайджану.....93

#### **Карпенко Юлія**

Основні підходи до управління запасами в системі операційного менеджменту підприємства .....111

#### **Кузнецова Інна, Малютенко Олександр, Кублікова Тетяна**

Технологія використання експертних методів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств.....125

#### **Кузнецова Інна, Пенюва Анжеліка**

Ресурсний підхід як основа формування конкурентних переваг підприємства на ринку швейної продукції.....146

#### **Кузнецова Інна, Сокурєнко Ігор**

Технологія прийняття управлінських рішень.....169

***Місько Ганна***

Нефінансова звітність підприємств в контексті корпоративної  
соціальної відповідальності.....**188**

***Осичка Олена, Гречкосій Інна***

Лідерство-служіння як управлінська парадигма розвитку  
сучасних організацій.....**202**

***Шикіна Ольга, Гончаренко Яніслава, Козловський Роман***

Тенденції розвитку Європейського ринку готельних послуг...**216**

***Шульга Світлана***

Методичні аспекти оцінки ризиків при наданні аудиторських  
послуг.....**233**

***Шульгіна Людмила***

Фінансування освітніх послуг у контексті гармонізації  
стандартів України та ЄС.....**257**

***НАШІ АВТОРИ***.....**282**



## CONTENTS

### *ECONOMIC SCIENCES*

***Antoniuk Nataliia, Perkhach Oksana***

Modern approaches to anti-crisis management of rural areas in the conditions of decentralization.....13

***Balabash Olga***

Management of the competitiveness of the enterprise of the hotel business on the processing approach.....31

***Baldzhy Maryna, Mryk Maryna***

Features of inclusive economy development management in Ukraine.....44

***Vitkovska Kateryna, Olvinskaya Juliya***

Current problems of improvement of innovative activities in Ukraine.....61

***Gorbatenko Artur***

Features of marketing strategy formation in the IT services market.....73

***Guliyev Ruslan***

Main directions of introduction of innovative services at the enterprises of medical and health tourism of Azerbaijan.....93

***Karpenko Yuliia***

Basic approaches to managing stocks in the operational management system of the enterprise.....111

***Kuznetsova Inna, Malutenko Alexander, Kublikova Tatiana***

Technology of expert methods use in the management process the strategic risks of the grain processing enterprises activity.....125

***Kuznetsova Inna, Pienova Anzhelika***

Resource approach as the basis for the competitive advantages of the enterprise on the market of sewing products.....146

***Kuznetsova Inna, Sokurenko Igor***

Technology of management decision making.....169

***Misko Hanna***

Non-financial reporting of enterprises in the context of corporate social responsibility.....188

***Osichka Alena, Grechkosei Inna***

Leadership service as a managerial paradigm of development  
of modern organizations.....**202**

***Shykina Olga, Goncharenko Ynislava, Kozlovsky Roman***

Trends in the European market of hotel services.....**216**

***Shulha Svitlana***

Methodological aspects of assessment of risks at audit services....**233**

***Shulgina Liudmyla***

Financing of educational services in the context of Ukraine  
and the EU standards harmonization.....**257**

***AUTHORS***.....**282**

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Антонюк Наталья, Перхач Оксана**

Современные подходы к антикризисному управлению  
сельскими территориями в условиях децентрализации.....13

**Балабаш Ольга**

Управление конкурентоспособностью предприятия  
гостиничного бизнеса на принципах процессного подхода.....31

**Балджи Марина, Мрук Марина**

Особенности управления развитием инклюзивной экономики  
в Украине.....44

**Витковская Екатерина, Ольвинская Юлия**

Современные проблемы усовершенствования инновационной  
деятельности в Украине.....61

**Горбатенко Артур**

Особенности формирования маркетинговой стратегии  
на рынке IT-услуг.....73

**Гулиев Руслан**

Основные направления внедрения инновативных услуг  
на предприятиях лечебно-оздоровительного туризма  
Азербайджана.....93

**Карпенко Юлия**

Основные подходы к управлению запасами в системе  
операционного менеджмента предприятия .....111

**Кузнецова Инна, Малютенко Александр,**

**Кубликова Татьяна**

Технология использования экспертных методов в процессе  
управления стратегическими рисками деятельности  
зерноперерабатывающих предприятий.....125

**Кузнецова Инна, Пенова Анжелика**

Ресурсный подход как основа формирования конкурентных  
преимуществ предприятия на рынке швейной продукции.....146

**Кузнецова Инна, Сокуренок Игорь**

Технология принятия управленческих решений.....169

***Мисько Анна***

Нефинансовая отчетность предприятий в контексте  
корпоративной социальной ответственности.....**188**

***Осичка Алена, Гречкосей Инна***

Лидерство-служение как управленческая парадигма развития  
современных организаций.....**202**

***Шикина Ольга, Гончаренко Янислава, Козловский Роман***

Тенденции развития европейского рынка гостиничных услуг.**216**

***Шульга Светлана***

Методические аспекты оценки рисков при оказании  
аудиторских услуг.....**233**

***Шульгина Людмила***

Финансирование образовательных услуг в контексте  
гармонизации стандартов Украины и ЕС.....**257**

***НАШИ АВТОРЫ***.....**282**

## **ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

УДК 338.2:332.36

JEL Classification: O 018

*Антонюк Наталя, Перхач Оксана*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКИМИ ТЕРИТОРІЯМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Визначено, що сучасний стан економічного розвитку в Україні характеризується розгортанням кризових процесів, які впливають на усі сфери суспільного життя. Особливо гостро це проявляється в сільській місцевості. Авторами запропоновано сучасні підходи до антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації.

Розроблено етапи розробки і плану здійснення антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації, які чітко визначають напрями для структурних соціально-економічних перетворень в сільській місцевості.

Впроваджено комплексний програмно-цільовий підхід до розвитку сільських територій, який на відміну від існуючих, полягає у застосування державно-приватного партнерства. Подано власне визначення поняття «антикризове державно-приватне партнерство на сільських територіях» як форми антикризової співпраці між державним, суспільним і приватним секторами, яка заснована на визнанні факту, що всі сторони одержують вигоди від об'єднання ресурсів, новацій та управлінських рішень заради реалізації антикризових принципів та соціально-економічного розвитку сільських територій.

Доведено, що у складних сучасних економічних, політичних і соціальних умовах в Україні державно-приватне партнерство є одним з найбільш оптимальних шляхів для довгострокових, суспільно значущих та капіталомістких проектів розвитку сільських територій. Запропоновані варіанти розвитку сільських територій передбачають можливість

поєднувати пріоритети національних проектів, державної підтримки та саморозвитку сільських територій.

Впровадження моделі інтеграції держави, сільських громад, бізнесу та науки (на базі державно-приватного партнерства) дозволить розвинути сільські території, підвищити ефективність сільського господарства та вивести країну з кризового стану.

**Ключові слова:** кризові процеси, антикризове управління, децентралізація, сільські території, державно-приватне партнерство, місцеве самоврядування.

*Antoniuk Nataliia, Perkhach Oksana*

## **MODERN APPROACHES TO ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF RURAL AREAS IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION**

It is determined that the current state of economic development in Ukraine is characterized by the escalation of crisis processes affected on all spheres of public life. This is especially critical in rural areas. Modern approaches of anti-crisis management in rural areas under conditions of decentralization are proposed by authors. The stages of development and plan of implementation of anti-crisis management of rural territories in the conditions of decentralization have been elaborated. It clearly define directions for structural socio-economic transformations in rural areas. A comprehensive program-targeted approach to rural development is introduced, which, unlike the existing ones, involves the use of public-private partnerships. The authors define the concept of "anti-crisis public-private partnership in rural areas" as a form of anti-crisis cooperation between the social, public and private sectors, based on the recognition that all parties benefit from pooling resources, innovations and management decisions to implement anti-crisis principles and socio-economic development of rural areas. It is proved that in the difficult contemporary economic, political and social conditions in Ukraine, public-private partnership is one of the most optimal ways for long-term, socially significant and capital-

intensive rural development projects. The proposed rural development options provide an opportunity to combine the priorities of national projects, state support and rural self-development. The implementation of an integration model of the state, rural communities, business and science (based on public-private partnership) will allow to develop rural areas, to increase the efficiency of agriculture and to bring the country out of crisis.

**Keywords:** crisis processes, anti-crisis management, decentralization, rural areas, public-private partnerships, local self-government.

*Антонюк Наталья, Перхач Оксана*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ СЕЛЬСКИМИ ТЕРРИТОРИЯМИ В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ**

Определено, что современное состояние экономического развития в Украине характеризуется развертыванием кризисных процессов, которые влияют на все сферы общественной жизни. Особенно остро это проявляется в сельской местности. Авторами предложено современные подходы к антикризисному управлению сельскими территориями в условиях децентрализации. Разработаны этапы разработки и плана осуществления антикризисного управления сельскими территориями в условиях децентрализации, которые четко определяют направления для структурных социально-экономических преобразований в сельской местности. Введен комплексный программно-целевой подход к развитию сельских территорий, который в отличие от существующих, состоит в применении государственно-частного партнерства. Подано собственное определение понятия «антикризисное государственно-частное партнерство на сельских территориях» как формы антикризисной сотрудничества между государственным, общественным и частным секторами, которая основана на признании факта, что все стороны получают выгоды от объединения ресурсов, новаций и управленческих решений

ради реализации антикризисных принципов и социально-экономического развития сельских территорий. Доказано, что в сложных современных экономических, политических и социальных условиях в Украине государственно-частное партнерство является одним из самых оптимальных путей для долгосрочных, общественно значимых и капиталоемких проектов развития сельских территорий. Предложенные варианты развития сельских территорий предусматривают возможность сочетать приоритеты национальных проектов, государственной поддержки и саморазвития сельских территорий. Внедрение модели интеграции государства, сельских общин, бизнеса и науки (на базе государственно-частного партнерства) позволит развить сельские территории, повысить эффективность сельского хозяйства и вывести страну из кризисного состояния.

**Ключевые слова:** кризисные процессы, антикризисное управление, децентрализация, сельские территории, местное самоуправление, государственно-частное партнерство.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-13-30**

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Сучасний стан економічного розвитку в Україні характеризується розгортанням кризових процесів, які впливають на усі сфери суспільного життя. Особливо гостро це проявляється в сільській місцевості: згортається виробництво, відбувається масова трудова міграція в міста та інші країни, занепадає інфраструктура. В цих умовах урядом впроваджуються нові реформи. Для виходу з ситуації, що склалася на селі, важливо використати антикризове управління з врахуванням реформи децентралізації.

Загальновідомо, що децентралізацію визначають як один з ключових принципів розвитку демократії в державах Європейського Союзу і Ради Європи, основою їх регіональної політики, поряд з принципами субсидіарності, концентрації, компліментарності, партнерства, програмного підходу. Даний



принцип закріплено у Європейській хартії місцевого самоврядування, Проекті Європейської хартії регіональної демократії і т.д., де йдеться про перерозподіл повноважень регіонам з метою ефективного використання внутрішнього потенціалу, заохочення регіональних ініціатив та розмежування функцій і повноважень між різними рівнями влади [1]. Децентралізація є основною умовою для держав-кандидатів на вступ до ЄС, на ній базуються всі галузеві політики, які розробляються і впроваджуються у межах ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання поданої проблеми і на які спирається автор.** Широта і неоднозначність різних аспектів досліджуваної проблеми, значимість її в концепції сталого розвитку сільського господарства країни визначили вибір теми дослідження, її мету, завдання та структуру.

Актуальність децентралізації та управління в умовах кризи обумовили широку активність науковців в обговоренні та пошуках підходів до розв'язання проблемних питань. Варто виокремити праці таких авторів, як В. Авер'янов [2], О. Власюк [3], І. Грицяк [4], Б. Данилишин [5], Р. Масгрейв [6], Т. Миронова [7], Н. Нижник [8], А. Ткачук [9], Ч. Тібо [10], В. Оутс [11], В. Шаповал [12], Штефан фон Крамон-Таубадель, Карстен Холст [13] та інші. Науковці досліджують сутність та зміст децентралізації як явища, аналізують і діагностують напрями реформування влади, аналізують закордонний досвід, вносять пропозиції з підвищення ефективності та результативності діяльності влади та антикризового управління в Україні [14]. Хоча в роботах науковців не достатньо уваги приділено підходам до антикризового управління, не враховано чинники децентралізації та їх вплив на розвиток сільських територій.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Управління розвитком сільських територій вивчається з позиції ідентифікації села й сільського господарства, що обумовлює обмеженість простору пошуку заходів забезпечення економічного розвитку сільських територій з врахуванням наростаючих кризових проявів. Тобто, зі сфери наукових

досліджень випала проблема забезпечення управління економічним і соціальним розвитком села. Вітчизняні навчальні посібники розглядають управління сільськими територіями в основному як юридично-правове явище. Праці зарубіжних вчених не можна в повній мірі адаптувати до вітчизняних економічних, соціальних, політичних та історико-національних умов. На нашу думку, досліджувати потрібно сільські території, як суб'єкти економічних та соціальних і політичних відносин. До цього варто врахувати, що в багатьох випадках наслідки децентралізації є непередбачуваними.

#### **Формулювання мети статті (постановка завдання).**

Метою статті є дослідження сучасних підходів до антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації.

Серед основних завдань визначення «антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації»; впровадження етапів розробки і плану здійснення антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації; розробка комплексного програмно-цільового підходу до розвитку сільських територій, заснованого на державно-приватному партнерстві; формування моделі інтеграції держави, сільських громад, бізнесу і науки на базі державно-приватного партнерства.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Україна має потужний потенціал земельних ресурсів, який повністю освоєний і використовується для різних потреб суспільства. Згідно даним Державного земельного кадастру загальна площа земель України становить 60,35 млн га, з яких 41,5 млн га (68,8% території) — землі сільськогосподарського призначення (в тому числі орна земля — майже 33 млн га) [15]. Основою розвитку країни ще з часів Радянського Союзу вважалося сільське господарство. Сьогодні, за різних причин, аграрна галузь України розвивається повільно та є часто збитковою.

Серед труднощів: проблеми нерівномірного розвитку територій, суттєві відмінності у розвитку економічних районів, дисбаланс взаємовідносин між центральними органами

виконавчої влади й органами місцевого самоврядування. Для розв'язання цих та інших проблем постало питання необхідності реформування системи державного управління та запровадження політики децентралізації.

Децентралізація це процес перерозподілу функцій, повноважень, людей або речей між органами управління [16, с. 159]. Особливо важливе це питання для сільських територій, які мають суттєвий дисбаланс в розвитку і низьку соціально-економічну оцінку. У умовах реформи важливим є застосування антикризового управління.

Появу і використання терміну «антикризове управління», що в зарубіжній фаховій літературі трактують як «кризовий менеджмент» (crisis management), відносять до середини дев'яностих років минулого століття [17]. Окремі науковці розглядають антикризове управління як управління в умовах загальної кризи економіки [18], інші – як управління напередодні банкрутства [19], треті пов'язують поняття антикризового управління з діяльністю антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства [20]. Загалом особливістю антикризового управління, порівняно з іншими видами управління, є те, що ухвалення управлінських рішень у більшості випадків здійснюється в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, обмеженості фінансових ресурсів, розвитку кризових процесів.

Антикризове управління сільськими територіями в умовах децентралізації передбачає ухвалення управлінських рішень. Вони приймаються часто в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, обмеженості фінансових ресурсів, розвитку кризових процесів у сільській місцевості з врахуванням нових підходів до реформування.

В антикризовому управлінні передбачається наявність двох необхідних складових – суб'єкта управління (складова, що чинить управлінський вплив) і об'єкта управління (частина системи, на яку спрямований управлінський вплив).

В умовах децентралізації управління сільськими територіями здійснюється через місцеве самоврядування. Воно являє собою систему організації влади на місцевому рівні, за

якої місцеві громади набувають реальної можливості в різний спосіб самостійно і незалежно від держави вирішувати проблеми, які стосуються організації їх життєдіяльності. Основою місцевого самоврядування є територіальна громада – його первинний суб'єкт, тобто населення, яке, внаслідок природного розселення, мешкає на певній території й має право вирішувати свої інтереси місцевого рівня [21]. Однією з об'єктивних причин необхідності існування в сучасній державі місцевого самоврядування є теоретична ймовірність наявності розбіжностей на місцях між загальнонаціональними інтересами й інтересами певної громади. Тому місія місцевого самоврядування покликана розумно узгоджувати ці розбіжності. Інша сторона проявляється через неможливість державного регулювання з центру усіх без винятку проблем, що виникають на сільських територіях.

Саме тому, автори дослідження вбачають необхідність проведення обдуманого та добре спланованого реформи децентралізації в Україні. В цих умовах формуються належні умови для наближення влади до населення, створюється гнучка управлінська система, оцінюється наявний потенціал сільської території, досліджуються кризові сторони розвитку, ініціюються заходи для розвитку громадянської активності сільських жителів.

На місцевому рівні зосереджуються значні резерви щодо підтримки та забезпечення зростання економіки, формування ефективного управлінського апарату та підвищення рівня соціального добробуту мешканців.

Серед негативних наслідків впливу децентралізації на розвиток села особливу увагу слід приділяти посиленню міжрегіональної та внутрішньотериторіальної диференціації розвитку, що пов'язано з існуванням різного потенціалу розвитку територій та можливостей акумулювати фінансові ресурси, залучати інвесторів.

Структурна трансформація зачепила інституційну структуру економіки сільських територій. Соціальна ефективність процесів приватизації слабо простежується. На практиці значна частина сільських населених пунктів не

забезпечує конституційно гарантовані суспільні блага. У результаті недостатньої диверсифікації виробництва багато населених пунктів (монофункціональних сіл, селищ) знаходиться на стадії стагнації.

В даний час в Україні відсутні ефективні підходи до антикризового управління сільськими територіями. Сьогодні існує багато світових підходів та методик до проведення децентралізації та управління сільськими територіями в умовах прояву кризових явищ. В той же час жодна з них в чистому вигляді не може бути використана в Україні. Ми пропонуємо власне бачення етапів розробки і плану здійснення антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи розробки і плану здійснення антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації

№	Основні етапи
1.	Розробка та затвердження Плану антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації.
2.	Визначення джерел фінансування антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації.
3.	Проведення типологізації сільських територій, оцінка наявного потенціалу та інші розрахунки.
4.	Створення комісії з вивчення проблем розвитку сільських територій.
5.	Розробка державної стратегії управління сільськими територіями в умовах децентралізації (в т.ч. за типами сільських територій).
6.	Розробка і прийняття законодавчої бази розвитку сільських територій в умовах децентралізації.
7.	Створення системи навчання та перепідготовки кадрів для антикризового управління сільськими територіями в умовах децентралізації.
8.	Розробка і реалізація регіональних і локальних стратегій розвитку сільських територій.
9.	Основні структурні соціально-економічні перетворення і екологізація на сільських територіях. Антикризове управління сільськими територіями в умовах децентралізації.

Впровадження зазначених етапів антикризового управління сприятиме стратегічному розвитку сільських територій в умовах децентралізації.

Цікавим підходом для ефективного виходу з кризи та соціально-економічного розвитку сільських територій є державно-приватне партнерство.

Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) на сільських територіях було розглянуто на п'ятидесятому пленарному засіданні Союзу ООН між державним і приватним секторами в інтересах розвитку сільських районів (ЕКОСОР) від 23 липня 2004 року, який підкреслив значення державно-приватних спілок та партнерств між суб'єктами в різних секторах для заохочення комплексного розвитку сільських районів [22, с. 65].

У складних сучасних політичних, економічних і соціальних умовах України державно-приватне партнерство є одним з найбільш оптимальних шляхів втілення у життя довгострокових, капіталомістких і суспільно значущих проєктів сільських територій.

На нашу думку приватно-державне партнерство може стати ефективним інструментом розвитку сільських територій. На основі програмно-цільового методу ми розробили комплексний програмно-цільовий підхід до розвитку сільських територій. Його методика полягає у можливості синхронізовано поєднувати на модельних сільських територіях пріоритети національного розвитку (рис. 1).

Виникаючі при цьому їх взаємодоповнюваність і синергія забезпечать максимально ефективне використання потенціалів державної підтримки і саморозвитку сільських територій.

Результатом впровадження цього підходу є ефективне використання потенціалів державної підтримки і саморозвитку сільських територій.

Наше бачення поняття «антикризового державно-приватного партнерства на сільських територіях» визнається як форма антикризової співпраці між державним, суспільним і приватним секторами, яка заснована на визнанні факту, що всі сторони одержують вигоди від об'єднання ресурсів, новацій та управлінських рішень заради реалізації антикризових принципів та соціально-економічного розвитку сільських територій.

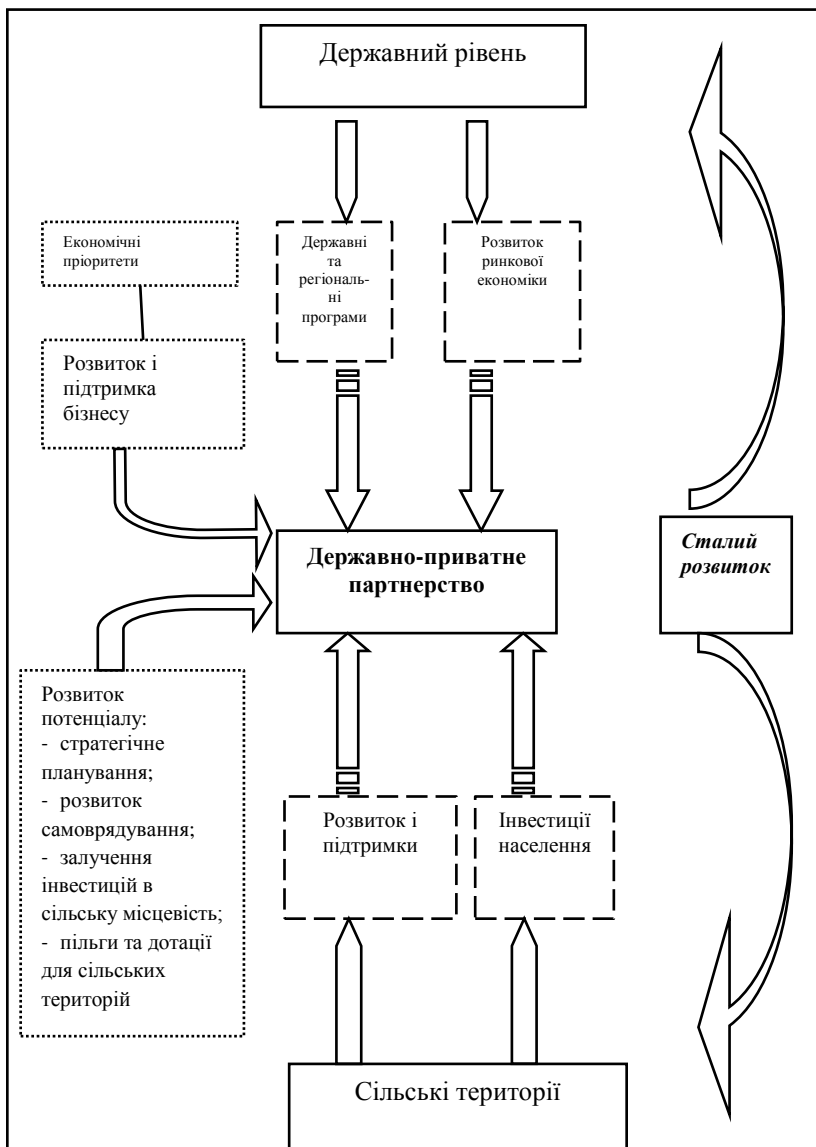


Рис. 1. Комплексний підхід до розвитку сільських територій, заснований на державно-приватному партнерстві (підготовлено авторами)

Сьогодні в Україні дуже повільно відбувається перехід від переважно державного управління до державно-приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство має бути засноване на принципах багатосторонніх соціальних, економічних та екологічних напрямків й передачі частини функцій державного управління громадам.

В випадку необхідності управління в умовах кризи та занепаду сільських територій в Україні застосування ДПП буде сприяти покращенню якості життя селян. Найважливішою особливістю ДПП, що відрізняє його від інших форм взаємодії держави та бізнесу, є функціонування в умовах кризової економіки, що базується на взаємодії державної та приватної форм власності, формуючи специфіку відносин привласнення. Таке партнерство забезпечує вибір найбільш ефективних шляхів використання як державної, так і приватної власності, оскільки відбувається їхня трансформація. У результаті створюється комбінована форма власності, що забезпечує синергетичний ефект.

Використання державно-приватного партнерства має вплинути на основні чинники, що стримують бізнес-структури входженню в сільський простір з інноваційними ідеями, що обумовлені фінансовими проблемами, недостатньою державної підтримкою інноваційного розвитку, низькою кваліфікацією персоналу. Для виправлення ситуації пропонується методичний підхід інтеграції держави, територіальних громад, бізнесу і науки на базі ДПП в сільській місцевості (рис. 2).

Очевидно, що диверсифікація фінансування процесів інтеграції науки та бізнесу буде сприяти стійкому попиту на інновації в сільському господарстві. Однак в умовах України попит на технологічні інновації за зразками розвинених країн залишається надзвичайно низьким – кількість вітчизняних промислових підприємств, що купують інтелектуальні розробки з метою впровадження, становить менше 3% [23, с. 317]. Застосування запропонованої моделі буде сприяти розвитку сільських територій, підвищенню ефективності сільського господарства та виведенню України з кризового стану.





Рис. 2. Модель інтеграції держави, сільських громад, бізнесу і науки на базі державно-приватного партнерства (підготовлено авторами)

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок.** Зважаючи на масштабні кризові процеси в Україні значний потенціал в сільській місцевості вже втрачено. Лише при розважливій державній політиці можливо зупинити цей процес. Впровадження запропонованих авторами

методичних розробок будуть мати значний ефект та позитивні зміни. До них ми відносимо: приріст сільського населення, відновлення виробничого потенціалу в сільській місцевості, підвищення зацікавленості працівників до ведення самостійної виробничої діяльності або до роботи по найму для збільшення доходів, підвищення рівня життя родини в селах. Реформа децентралізації в світовій практиці розвинених країн направлена на розвиток територій, в тому числі сільських.

Авторське бачення охоплює комплексний підхід та направлене на етапне здійснення децентралізації в сільській місцевості при прояві кризових явищ. Подальші дослідження необхідно спрямовувати на пошуки альтернативних моделей ефективного розвитку сільських територій.

### *Література*

1. Безверхнюк. Т. Роль принципів «Європейського регіоналізму» в організації вітчизняної системи регіонального управління / Т. Безверхнюк // Електронне наукове фахове видання Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України. – 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>
2. Авер'янов В. Б. Адміністративна реформа і правова наука / В. Б. Авер'янов // Право України. – 2002. – № 3. – С.24-25.
3. Балджи М.Д. Консалтингове забезпечення управлінських рішень в умовах децентралізації / М.Д. Балджи // Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи: матер. міжн. наук.-практ. конф., 15-16 квітня 2016 р., м. Ужгород. – Частина 1. – Ужгород: Вид-во «ФОП Сабов А.М.» – С. 6-10.
4. Васюник П. І. Державне стимулювання розвитку сільського господарства України в контексті світового досвіду / П. І. Васюник, В. Я. Карковська, О. Л. Перхач // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 6 (22). – С. 187-192.

5. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики / О. С. Власюк. – К.: НІСД, 2016. – 528 с.
6. Грицяк І. А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади: монографія / І. А. Грицяк. – К. Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
7. Данилишин Б. М. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України / Б. М. Данилишин, В. В. Пилипів // Регіональна економіка. – 2016. – № 1. – С. 5-11.
8. Масгрейв, Р. А. Государственные финансы: теория и практика / Р. А. Масгрейв. – М.: Бизнес Атлас, 2009. – 716 с.
9. Миронова Т. Л. Управління розвитком регіону: навч. посіб. / Т. Л. Миронова, О. П. Добровольська, А. Ф. Процай, С. Ю. Колодій. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – С. 108-110.
10. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / кол. авт.; відпов. ред. проф. Н. Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 448 с.
11. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування: світовий та зарубіжний досвід / А. Ф. Ткачук, Р. Агранофф, Т. Браун. – К.: Заповіт, 1997. – 186 с.
12. Tiebout C. An Economic Theory of Fiscal Decentralization, Princeton University Press. – Retrieved from: <http://www.nber.org/chapters/c2273.pdf>.
13. Oates W. E. On the Evolution of Fiscal Federalism: Theory and Institutions / National Tax Journal. – Vol. 61. – P. 313-334.
14. Шаповал В. М. Сутнісні характеристики місцевого самоврядування / В. М. Шаповал // Право України. – 2002. – № 3. – С. 5-11.
15. Штефан фон Крамон-Таубадель, Карстен Холст. Еволюція аграрної політики ЄС / Штефан фон Крамон-Таубадель, Карстен Холст // Економіка АПК. – 2014. – № 5. – С. 157-161
16. Антонюк Н.А. Децентралізація та антикризове управління: зв'язок, підходи, інструменти / Н.А. Антонюк // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія

«Економіка»: зб. наук. пр. / Ред. кол.: Черничко Т. В. (гол. ред.) та ін. – Мукачєво: Вид-во МДУ, 2018. – Випуск 2(10). – 152 с.

17. Державний комітет статистики України / Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

18. Степанюк Н.А. Децентралізація в системі управління національною економікою / Н.А. Степанюк // Modern Economics. Електронне наукове фахове видання з економічних наук. - №7(2018). – Миколаїв, 2017. – С. 158-165.

19. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.

20. Боняр С. М. Теоретичні основи антикризового управління / С. М. Боняр, Я. О. Скутова-Корх // Водний транспорт. – 2013. – Вип. 1. – С. 97-102.

21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

22. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства / С. В. Телін // Економіка промисловості. – 2010. – № 2. – С. 72-76

23. Про місцеве самоврядування в Україні. – Закон України за № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р. [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%D1%80/page>

24. Губені Ю. Е. Розвиток сільських територій: деякі аспекти європейської теорії і практики / Ю. Е. Губені // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 62–70.

25. Степанюк Н.А. Особливості розвитку інноваційної інфраструктури України / Н.А. Степанюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Збірник наукових праць. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку. - 2015. – № 819. – С. 316-324.

1. Bezverniuyk, T. M. (2007): The role of the principles of "European regionalism" in the organization of the national system of regional governance. *Electronic scientific professional edition of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration at President of Ukraine*. Retrieved from: [www.oridu.odessa.ua/news/bok/](http://www.oridu.odessa.ua/news/bok/) (access date: 15.06.2019)
2. Averyanov, V. (2002): The administrative reform and legal science. *Law of Ukraine*, 3, 24-25.
3. Baldzhy, M. D. (2016) Consulting support of management decisions in the conditions of decentralization. *Regional problems of development of territorial systems: theory, practice, prospects: Mater. international Research Practice conf.*, 15-16 April 2016, Uzhgorod. Part 1. P. 6-10.
4. Vasyunyk, P. I., Karkovskaya, V. Ya., Perkhach, O. L. (2015) State stimulation of agricultural development of Ukraine in the context of world experience. *Economics: The Realities of Time*, 6 (22), 187-192.
5. Vlasyuk, OS (2016) *National Security of Ukraine: The Evolution of Domestic Policy Issues*. Kyiv, NISD.
6. Hrytsiak, I. A. (2005): *The management in the European Union: theoretical foundations*. Kyiv, NADU.
7. Danylyshyn, B. M., Pylypiv, V. V. (2016): Decentralization in EU countries: lessons for Ukraine. *Regional economy*, 1, 5-11.
8. Musgrave, R. A. (2009) *Public finance: theory and practice*. Moscow: Business Atlas.
9. Myronova, T. L. Dobrovolska, O. P. Protsaj, A. F. and Kolodij, S. Yu. (2006): *Management of region development*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
10. Nyzhnyk, N. R. (1997): *The governance in Ukraine: centralization and decentralization*. Kyiv, NADU.
11. Tkachuk, A. F., Agranoff, R., Braun, T. (1997): *The local government: world and foreign experience*. Kyiv, Zapovit.
12. Tiebout, C. *An Economic Theory of Fiscal Decentralization*, Princeton University Press. – Retrieved from: <http://www.nber.org/chapters/c2273.pdf>. (access date: 15.06.2019)

13. Oates, W. E. (2008): On the evolution of fiscal federalism: Theory and Institutions. *National Tax Journal*, 61, 313-334.

14. Shapoval, V. M. (2002): An essential characteristics of local government. *Law of Ukraine*, 3, 5-11.

15. Stefan von Kramon-Taubadel, Carsten Canvas (2014) The Evolution of EU Agrarian Policy. *Economics of AIC*, 5, 157-161.

16. Antoniuk N. (2018) Decentralization and crisis management: communication, approaches, tools. *Scientific Bulletin of Mukachevo*. 2 (10), 152.

17. State Statistics Committee of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua> (access date: 15.06.2019)

18. Stepaniuk, N. A. (2017): Decentralization in the national economy management system. *Modern Economics*, 7, 158-165.

19. Asaul, A. N., Kniaz, I. P. and Korotayeva, Yu. V. (2007): *Theory and Practice Adoption of solutions for organizations output from crisis*. St. Petersburg: ANO «IPEV».

20. Bonyar, S. M. and Skutova-Korh, Ya. O. (2013): Theoretical Foundations of Crisis Management. *Water transport*, 1, 97-102.

21. Ligonenko, L. O., Tarasiuk, M. V., Khilenko, O. O. (2005) *Crisis management of enterprises*. Kyiv: KNTEU.

22. Telin, S. V. (2010): Crisis management – preventive measure averting bankruptcy. *Economy of industry*, 2, 72-76.

23. About local self-government in Ukraine. Law of Ukraine №. 280/97-BP of May 21, 1997 . *Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. - Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/> page (access date: 14.06.2019)

24. Hubeni, Yu. E. Rural Development (2007): Some Aspects of European *Theory and Practice*. *Economics of Ukraine*, 4, 62-70.

25. Stepaniuk, N. A. (2015): Features of the development of Ukraine's innovation infrastructure. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Establishment and Development*, 819, 316-324.

25.06.2019

УДК 65.01

JEL Classification: M200

*Балабаш Ольга*

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ**

Проведено аналіз тенденцій розвитку готельного ринку України. Доведено, що готельний бізнес є одним із найперспективніших в Україні. Цьому сприяли ряд факторів: інтеграція держави в європейське і світове співтовариство; поліпшення інвестиційного та бізнес - клімату в Україні; поступове зростання бізнес - активності всередині країни та збільшення частоти ділових візитів з-за кордону; зростання туристичної привабливості України. Дані фактори, відповідно, сприяли різкому росту конкуренції серед готельних підприємств.

Обґрунтовано доцільність переходу до процесно-орієнтованого управління діяльністю готелю з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Формалізовано процеси надання послуг готелем з використанням методології функціонального моделювання, спрямованої на процесно-орієнтоване управління діяльністю підприємства. З використанням нотації IDEF0 розглянуто функціонування готельного підприємства на узагальненому рівні. Шляхом побудови декомпозиційної діаграми, наглядно представлено послідовність основних бізнес-процесів підприємства, у вигляді взаємопов'язаних заходів, що в сукупності створюють додаткову цінність для споживача. Обґрунтовано доцільність розвитку додаткових послуг у готельному бізнесі з метою підвищення його конкурентоспроможності. Визначено місце «надання додаткових послуг» у загальній послідовності бізнес-процесів готелю. Побудовано контекстну діаграму процесу «Розробка додаткової послуги у готелі». Визначено, входи та виходи зазначеного бізнес-процесу, керуючі умови та необхідні ресурси. У якості «входів» процесу виділено інформацію щодо

номерного фонду та дані щодо клієнтів готельного підприємства. «Виходами» процесу «Розробка додаткової послуги» визначено саму додаткову послугу, документацію на додаткову послугу та розпорядження іншим підрозділам. Загальна координація операцій процесу має здійснюватися відповідно до стандартів обслуговування, чинного законодавства, політики готелю та інформації про наявні додаткові послуги. Ресурсами у цьому процесі виступають персонал та ІТ-технології.

**Ключові слова:** управління, конкурентоспроможність підприємства, процесний підхід, готельний бізнес, додаткова послуга, контекстна діаграма, декомпозиційна діаграма.

**Balabash Olga**

## **MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE OF THE HOTEL BUSINESS ON THE PROCESSING APPROACH**

The analysis of tendencies of development of the hotel market of Ukraine has been carried out. It is proved that the hotel business is one of the most promising in Ukraine. This was facilitated by a number of factors: the integration of the state into the European and world community; Improvement of investment and business climate in Ukraine; the gradual growth of business activity within the country and the increase in the frequency of business visits from abroad; growth of tourist attractiveness of Ukraine. These factors, respectively, contributed to a sharp increase in competition among hotel enterprises.

The expediency of transition to the process-oriented management of the hotel activity in order to ensure its competitiveness is substantiated. The formalized processes of providing hotel services using the methodology of functional modeling, aimed at process-oriented management of the enterprise. Using the notation IDEF0, the operation of the hotel company at the general level is considered. By constructing a decomposition diagram, the sequence of the main business processes of the



enterprise is presented, in the form of interconnected events, in aggregate, create additional value for the consumer. The expediency of development of additional services in hotel business with the purpose of increase of its competitiveness is substantiated. The place "provision of additional services" has been determined in the overall sequence of hotel business processes. The contextual diagram of the process "Development of an additional service at the hotel" was constructed. The inputs and outputs of the specified business process, control conditions and necessary resources are defined. As inputs of the process, the information about the number fund and information about the clients of the hotel enterprise are highlighted. The "Exit" of the "Development of an Additional Service" process determines the most additional service, documentation for an additional service and the ordering of other units. The overall coordination of the process operations should be in accordance with service standards, current legislation, hotel policies and information on available additional services. Resources in this process are personnel and IT-technologies.

**Keywords:** management, enterprise competitiveness, process approach, hotel business, additional service, context diagram, decomposition diagram.

*Балабаш Ольга*

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА НА ПРИНЦИПАХ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА**

Проведен анализ тенденций развития гостиничного рынка Украины. Доказано, что гостиничный бизнес является одним из самых перспективных в Украине. Этому способствовали ряд факторов: интеграция государства в европейское и мировое сообщество; улучшение инвестиционного и бизнес - климата в Украине; постепенный рост бизнес - активности внутри страны и увеличение частоты деловых визитов из-за рубежа; рост туристической привлекательности Украины. Данные факторы, соответственно,

способствовали резкому росту конкуренции среди гостиничных предприятий.

Обоснована целесообразность перехода к процессно-ориентированному управлению деятельностью гостиниц с целью обеспечения их конкурентоспособности. Формализована процессы предоставления услуг гостиницей с использованием методологии функционального моделирования, направленной на процессно-ориентированное управление деятельностью предприятия. С использованием нотации IDEF0 рассмотрено функционирование гостиничного предприятия на общем уровне. Путем построения декомпозиционной диаграммы, наглядно представлено последовательность основных бизнес-процессов предприятия в виде взаимосвязанных мероприятий, в совокупности создающих дополнительную ценность для потребителя. Обоснована целесообразность развития дополнительных услуг в гостиничном бизнесе с целью повышения его конкурентоспособности. Определено место «предоставление дополнительных услуг» в общей последовательности бизнес-процессов гостиницы. Построено контекстную диаграмму процесса «Разработка дополнительной услуги в гостинице». Определено, входы и выходы указанного бизнес-процесса, управляющие условия и необходимые ресурсы. В качестве «входов» процесса выделено информацию о номерном фонде и данные о клиентах гостиничного предприятия. «Выходами» процесса «Разработка дополнительной услуги» определена сама дополнительная услуга, документация на дополнительную услугу и распоряжение другим подразделениям. Общая координация операций процесса должна осуществляться в соответствии со стандартами обслуживания, действующим законодательством, политикой отеля и информацией об имеющихся дополнительных услугах. Ресурсами в этом процессе выступают персонал и IT-технологии.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-31-43**

**Постановка проблеми.** Готельний бізнес є напрямком, який успішно розвивається і на сьогодні, є один з найперспективніших в Україні.

Згідно даних Всесвітньої туристичної організації, щорічно компанії, що займаються міжнародним туризмом, збільшують свої доходи на 9%. Крім того, з кожним роком росте на 4% і кількість міжнародних туристів. За даними [1] протягом минулого року у готелях України було обслуговано 999,2 тис. осіб, що на 224,2 тис. або на 28,9% більше, ніж у попередньому періоді.

Протягом останніх років спостерігається бурхливий ріст внутрішніх і іноземних інвестицій у розвиток готельної сфери. За даними Державної служби статистики України у 2016 році порівняно з 2015 роком кількість готелів збільшилась на 13%, тобто на 195 готелів. А у 2018 році Україна увійшла до трійки найбільш активних країн щодо відкриття готелів. Так, за даними департаменту готельного бізнесу компанії JLL, що проводили моніторинг готельного ринку країн Прибалтики, Грузії, Азербайджану, Вірменії, - Україна опинилася на 3-му місці, відкривши 283 нових готельних номерів. Підґрунтям цьому стали ряд факторів, що чинять позитивний вплив на розвиток даної галузі у довгостроковій перспективі. Найвагомішими серед них є: стабільне збільшення попиту на апартаменти підвищеної комфортності; насичення сегментів ринку нерухомості з мінімальним терміном окупності; збільшення капіталу інвестиційних компаній; поступова інтеграція держави в європейське і світове співтовариство; поліпшення інвестиційного та бізнес - клімату в Україні; поступове зростання бізнес - активності всередині країни та збільшення частоти ділових візитів з-за кордону; зростання туристичної привабливості України, та ряд інших факторів, що не тільки сприяли розвитку готельного бізнесу в Україні, а й паралельно сприяли різкому росту конкуренції серед готельних підприємств. Тому питання управління конкурентоспроможністю підприємств готельного бізнесу в умовах, що склалися, набувають особливої значимості та потребують ґрунтового теоретичного опрацювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі досить інтенсивно досліджуються питання управління конкурентоспроможністю готельних підприємств такими науковцями як Ф. Котлер, Г. Б. Мунін, В. К. Федорченко, Дж. Уокер. Козаковою Н. А., Ковальчук Т. Г. розкрито особливості управління підприємствами готельного бізнесу з урахуванням впливу глобалізаційних чинників [2, с. 21-25; 3, с. 126-130]; Зайцевою В. М. проаналізовано питання стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу шляхом інтеграційних об'єднань, нових форматів та побудови нових структур управління [4, с. 42-58]; у [5] розглянуто стратегічні альтернативи розвитку туристичного бізнесу, та конкретизовано перелік стратегічних позицій.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукової літератури засвідчує, що питання використання процесного підходу, його еволюції, визначення переваг та недоліків у розрізі сучасного бізнес-середовища, є достатньо актуальними. Перспективи застосування процесного підходу на вітчизняних підприємствах стали предметом досліджень таких науковців, як Кузьмін О. Є., Кузнецова І. О. [6, с. 7-16, 7, с. 64-68; 8, с. 48-57, 9, с. 99-109]. При цьому, особливості управління підприємствами готельного бізнесу на засадах процесного підходу не визначені та потребують поглиблених теоретичних досліджень.

**Формування цілей статті.** Формалізувати процеси надання послуг готелем з використанням методології функціонального моделювання, спрямованої на процесно-орієнтоване управління з метою підвищення його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У наш час клієнту готелю вже недостатньо надати звичайний номер зі сніданком. Ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність готельного підприємства, безумовно, виступає перелік додаткових послуг. З кожним роком запити гостей стають все вищими, і, щоб задовольнити їх, готельним підприємствам доводиться розвивати перелік та якість

додаткових послуг у намаганні отримати перевагу у конкурентній боротьбі.

За оцінкою фахівців, як правило, співвідношення доходу від основних і додаткових послуг знаходиться в рівні 60/40%. Однак, в курортних готелях ситуація зворотна: 40% свого доходу готель отримує від продажу номерів і 60% заробляють на додаткових послугах.

Характер і широта набору додаткових послуг тісно пов'язана із середньою кількістю ночей, які гість проводить в готелі. Так, готелі, орієнтовані на бізнес-відвідувачів, що перебувають у ділових поїздках, відрядженнях, які зупиняють, як правило, на 2-3 діб (або навіть менше). Відповідно набір послуг в таких готелях обмежений. Найбільш затребуваними стають такі з них: безкоштовна парковка, доступ до wi-fi, конференц-зали та кімнати для переговорів. Перелік додаткових послуг у курортних готелях є набагато різноманітнішим. Крім того, наявність додаткових послуг дозволяє курортним готелям компенсувати різницю між високим і низьким сезонами за рахунок залучення місцевих жителів та збалансувати показники рентабельності протягом року.

Діяльність готелю, як і будь-якої іншої організації, можна розглядати як виконання сукупності взаємопов'язаних процесів. Моделювання бізнес-процесів з різним рівнем деталізації дозволяє не тільки аналізувати, як працює готель і взаємодіє з іншими організаціями, замовниками, постачальниками, а й як організована діяльність на кожному організаційному рівні.

Перехід до процесно-орієнтованого управління діяльністю підприємства і зокрема управління кокурентоспроможністю у готельному господарстві, забезпечує створення технологічної та методологічної основи для внутрішньофірмового «ноу-хау» організації, а також підвищення рівня керованості ресурсами організації за рахунок якісної формалізації регламентів їхнього використання [10, с. 216].

З метою формалізації знань, щодо діяльності підприємства шляхом моделювання бізнес-процесів,

систематизуємо сукупність процесів готелю, що забезпечують надання різноманітних послуг гостям, та змодельуємо бізнес-процеси з використанням нотації IDEF0.

Основні бізнес-процеси готельного підприємства вважаємо за доцільне деталізувати за допомогою декомпозиційної діаграми. Це дозволить також врахувати особливості та специфіку діяльності готельного підприємств. Побудова декомпозиційної діаграми передбачає представлення бізнес-процесів у вигляді взаємопов'язаного ланцюжка із зазначенням внутрішніх «входів», «виходів», регламентуючих умов, та задіяних ресурсів.

Будь-які офіційні відносини підприємства із споживачем (в нашому випадку, замовником послуг) починаються зі звернення споживача. В результаті звернення може бути здійснено попереднє резервування номеру, або безпосереднє оформлення замовлення на місці. Тому, першими бізнес-процесами на нашій діаграмі є «Резервування номерів» - A1 та «Оформлення замовлення» - A2. Декомпозиційна діаграма бізнес-процесів готелю представлена на рис. 1.

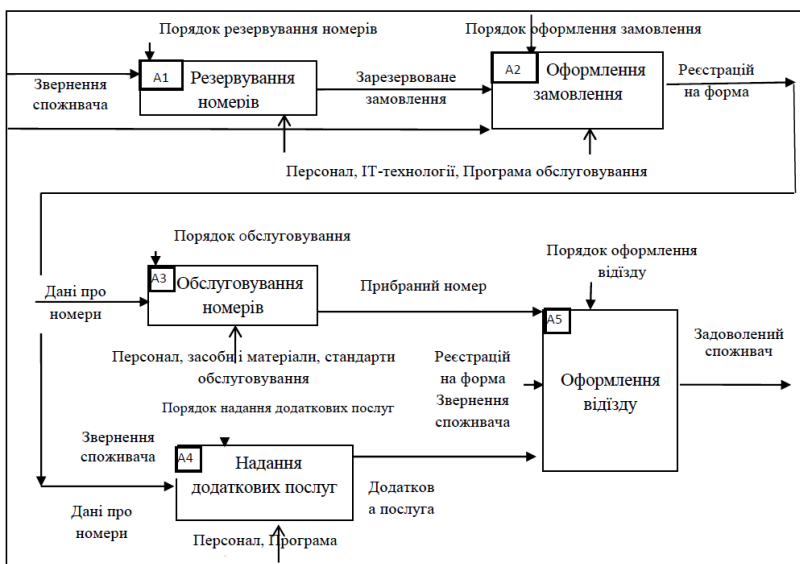


Рис. 1. Декомпозиційна діаграма функціонування готелю

Як нами було визначено вище, в умовах жорсткої конкуренції готель повинен виділятися на фоні інших, постійно удосконалюючи та розвиваючи додаткові послуги. Виходячи з цього, необхідно детальніше зупинитися на процесі «Розробка додаткової послуги готелю».

Сформоване уявлення про процес «Розробки додаткової послуги готелю» на узагальненому рівні в межах нотації IDEF0 нам дозволить передати контекстна діаграма.

У якості «входів» процесу (стрілка зліва), доцільно виділити інформацію щодо номерного фонду та інформація щодо клієнтів. Відповідно, «виходами» процесу «Розробка додаткової послуги» (стрілка справа) є сама додаткова послуга, документація на додаткову послугу та розпорядження іншим підрозділам.

Загальна координація операцій процесу здійснюється відповідно до стандартів обслуговування, чинного законодавства, політики готелю та інформації про наявні додаткові послуги (виділимо за допомогою стрілки зверху). Механізмами у цьому процесі виступають персонал та ІТ-технології (на діаграмі передано за допомогою стрілок знизу).

Контекстна діаграма процесу «Розробка додаткової послуги готелю» зображена на рисунку 2.

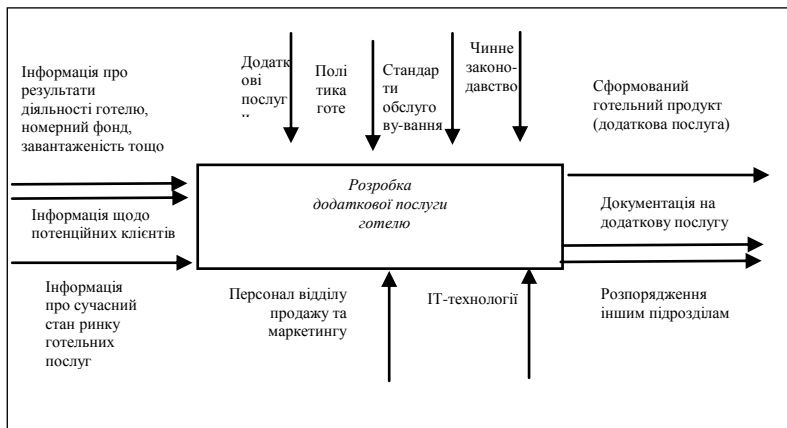


Рис. 2. Контекстна діаграма процесу «Розробка додаткової послуги готелю»

### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

1. Функціонування готелю розглянуто на узагальненому рівні шляхом побудови деком позиційної діаграми. Це дозволило наглядно відобразити послідовність основних бізнес-процесів, представити їх як логічний взаємопов'язаний набір заходів, в результаті якого перетворюються вхідні ресурси, створюється цінність для споживача.

2. Обґрунтовано доцільність розвитку додаткових послуг у готелі з метою підвищення його конкурентоспроможності. Визначено місце «надання додаткових послуг» у загальній послідовності бізнес-процесів готелю. Конкретизовано входи, виходи бізнес-процесу «надання додаткових послуг», регламентуючі умов та ресурси, необхідні для його виконання.

3. З використанням нотації IDEF0 шляхом побудови контекстної діаграми проведено моделювання процесу «Розробка додаткової послуги у готелі». Визначено, що для виконання процесу «Розробка додаткової послуги у готелі» необхідно забезпечити наявність інформації про сучасний стан ринку готельних послуг, потенційних клієнтів, інформації від інших підрозділів про результати діяльності готелю, дані про його завантаженість. Необхідно організувати роботу відділу продажу та маркетингу. Керуваними складовими, що визначають порядок виконання робіт слугують стандарти обслуговування, політика готелю тощо. Наявність визначених складових та їх поєднання з метою створення додаткової споживчої цінності дає можливість перейти до процесно-орієнтованого управління діяльністю готелю з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

### ***Література***

1. Урядовий портал Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

2. Казакова Н. А. Інноваційний розвиток інформатизації готельного бізнесу в умовах глобалізації світового господарства / Н. А. Казакова, А. С. Перепелиця, М. В. Сідоров



// Проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 21-25. [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_4)

3. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства / Т.Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 23(1). – С. 126-130. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_28)

4. Зайцева В. М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя :ЗНТУ, 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zaytseva\\_Strategi c\\_Management.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zaytseva_Strategi_c_Management.pdf)

5. Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education – 2019. – Volume 22. – Issue 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.abacademies.org/articles/The-role-of-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>

6. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно структурованого менеджменту / О. Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2(3). – С. 7-16. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/7-pdf>

7. Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя / І. О. Кузнецова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 64-68.

8. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components / I. Kuznetsova, O. Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 1 (12). – С. 48-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

9. Балабаш О.С. Формалізація складових моніторингу стійкого розвитку хлібоприймальних підприємств / О.С. Балабаш, І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 60 (1). – С. 99-109.

10. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д.Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген; [пер. с англ. О. П. Ладынина]. – СПб.: Азбука БМикро, 2002. – 311 с.

1. Uryadovy`j portal Derzhavnogo komitetu staty`sty`ky` Ukrainy` [Government portal of the State Committee of Statistics of Ukraine] – Retrieved from: <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

2. Kazakova, N. A., Perepelytsia, A. S., Sidorov, M. V. (2017) Innovative Development of the Informatization of the Hotel Business in the Context of Globalization of the World Economy. *Problemy` ekonomiky`. – The problems of economy.* 1. 21-25. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_4) [in Ukrainian].

3. Kovalchuk, T. G. (2019) Perspectives for the development of hotel and restaurant business in Ukraine under conditions globalization of the world agriculture. *Naukovy`j visny`k Uzhgorods`kogo nacional`nogo universy`tetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosy`ny` ta svitove gospodarstvo. – Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series "Economics".* 23(1). 126-130. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23\(1\)\\_\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)__28) [in Ukrainian].

4. Zaytseva, V. M. (2018) Strategic management of hotel enterprises in the conditions of globalization [Cstrategichne upravlinnya gotel`ny`my` pidpry`emstvamy` v umovax globalizatsiyi]. ZNTU, Zaporizhia. [in Ukrainian].

5. Balabash, O., Khmelyarchuk, M., Demko, I., Kozmuk, M., Balueva, O. (2019) The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. *Journal of Entrepreneurship Education* Vol. 22, Issue 2 Retrieved from:

<https://www.abacademies.org/articles/The-role-of-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf> [in English].

6. Kuzmin, O. E. (2012) Concept and evolution of process-structured management *Economy: the realities of time. – Ekonomika: realiyi chasu.* 2(3). 7-16. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/7-pdf> [in Ukrainian].

7. Kuznetsova, I. O. (2011) Paradigms of Process Approach in Management: Essence and Contradictions. *Scientific journal of Khmelnytskyi National University. Economic sciences – Visnyk Xmel'nycz'kogo nacional'nogo universytetu.* 2. Vol. 2. 64–68 [in Ukrainian].

8. Kuznetsova, I., Balabash, O. (2015) Sustainable enterprise development: essence and components *Scientific Journal "Socio-Economic Problems and the State" – Social'no-ekonomichni problemy i derzhava.* 1 (12). 48-57. Retrieved from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>. [in English].

9. Balabash, O. S., Kuznetsova, I. O. (2016) Formalization of components of monitoring of sustainable development of bread-making enterprises. *Bulletin of socio-economic research. – Visnyk social'no-ekonomichnyx doslidzhen* 60(1). 99-109. [in Ukrainian].

10. Harrington, H. J. (2002) *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement [Opty'my'zacy'ya by'znes-processov. Dokumenty'rovany'e, analy'z, upravleny'e, opty'my'zacy'ya]* ABC BMro, St. Petersburg [in Russian].

21.06.2019

УДК 338.242.2

JEL Classification: E 600; O 100

*Балджи Марина, Мрук Марина*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

Однією з передумов виникнення сучасних проблеми розвитку світової економіки виступає ігнорування певних верств населення, яке може бути залучено до загально-економічного процесу країн. В зв'язку з цим, для виходу із існуючої ситуації, Європейським банком реконструкції та розвитку запропонована реалізація принципів інклюзивної економіки. Остання передбачає не тільки створення реальних умов для повного використання трудового потенціалу, а й залучення широких верств населення до загального господарського процесу з метою подолання бідності, ефективного розподілу благ, створення перспектив і можливостей для приватного сектору економіки. В науковій літературі під інклюзивністю розуміють рівень розвитку суспільства, а саме: можливість задоволення власних потреб, вирівнювання доходів, уникнення бідності, підвищення рівня життя населення, а це надзвичайно важливо в умовах зростання розшарування населення.

На рівні світової економіки стійкість до зовнішніх загроз і економічних криз притаманна країнам з більшою інклюзивністю в економіці, де пріоритетом виступає вирішення існуючих проблем в суспільстві на основі формування політики сталого розвитку. Згідно розрахунків, за методиками Азійського банку розвитку та Всесвітнього економічного форуму, верхні щабелі інклюзивності економіки стабільно займають високорозвинуті країни, а нижчі – слаборозвинені, до яких, в тому числі, належить і Україна.

З метою вдосконалення управління розвитком інклюзивної економіки сформована світова Стратегія економічної інклюзивності на період з 2017 р. по 2021 р., метою якої стало прискорення переходу країн до інклюзивної ринкової економіки, використовуючи силу приватного сектора для створення економічних можливостей для усіх верст населення. Але в Україні подібна стратегія поки що відсутня. Не зважаючи на те, що

держава ще у 1992 р. приєдналася до стратегічного документу ООН «Порядок денний на XXI століття» і підписала ряд міжнародних угод та договорів, які зобов'язують управлінські структури держави здійснювати розвиток на принципах сталості. Прийняття Указу Президента України «Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”» не забезпечило реалізацію принципів інклюзивності, тому вагомим внеском в розвиток вітчизняної економіки має стати новий державний документ.

**Ключові слова:** інклюзивна економіка, економічна криза, можливості, стратегія, політика сталого розвитку, управління.

*Baldzhy Maryna, Mryk Maryna*

## **FEATURES OF INCLUSIVE ECONOMY DEVELOPMENT MANAGEMENT IN UKRAINE**

One of the prerequisites for the current problem of development of the world economy is the neglect of certain segments of the population that may be involved in the general economic process. In this regard, the European Bank for Reconstruction and Development has proposed to implement the principles of an inclusive economy to overcome the current situation. The latter involves not only creating real conditions for full utilization of labor potential, but involving broad sections of the population in the overall economic process with the aim of overcoming poverty, efficient distribution of goods, creating opportunities for the private sector of the economy. In the current interpretation of inclusiveness, in the scientific literature it is the level of development of society, namely: the ability to meet their own needs, income equalization, poverty eradication, improving the standard of living of the population, which is extremely important in the context of a steady increase in population stratification.

At the level of the world economy, resilience to external threats and economic crises is inherent in countries with greater inclusivity in the economy, where priority is given to solving existing problems in society on the basis of sustainable development policy. According to calculations by the Asian Development Bank

and the World Economic Forum, the top stages of economic inclusivity are consistently occupied by highly developed countries and the lower ones by the underdeveloped countries, including Ukraine.

In order to improve the governance of inclusive economy development, the Economic Inclusiveness Strategy for the period from 2017 to 2021 was created, which aimed to accelerate the transition of countries to an inclusive market economy, using the power of the private sector to create economic opportunities for all segments of the population. But in Ukraine there is no such strategy. However, in 1992, the state joined the UN strategic document "Agenda for the 21st Century" and signed a number of international agreements and treaties that oblige the governing structures of the state to develop on the principles of sustainability. The adoption of the Decree of the President of Ukraine "On the Sustainable Development Strategy "Ukraine 2020"" did not ensure the implementation of the principles of inclusivity, so a new state document should be a significant contribution to the development of the domestic economy.

**Keywords:** inclusive economy, economic crisis, opportunities, strategy, sustainable development policy, governance.

*Балджи Марина, Мрук Марина*

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНКЛЮЗИВНОЙ ЭКОНОМИКИ В УКРАИНЕ**

Одной из предпосылок возникновения современных проблем развития мировой экономики выступает игнорирование определенных слоев населения, которые могут быть вовлечены в обще-экономический процесс. В связи с этим, для выхода из сложившейся ситуации, Европейским банком реконструкции и развития предложено реализацию принципов инклюзивной экономики. Последняя предполагает не только создание реальных условий для полного использования трудового потенциала, а также привлечение широких слоев населения к общему хозяйственному процессу с целью преодоления бедности, эффективного

распределения благ, создания перспектив и возможностей для функционирования частного сектора в экономике. В существующей трактовке в научной литературе под инклюзивностью понимают уровень развития общества, а именно: возможность удовлетворения собственных потребностей, выравнивание доходов, преодоление бедности, повышение уровня жизни населения, что крайне важно в условиях постоянного роста расслоения населения.

На уровне мировой экономики устойчивость к внешним угрозам и экономическим кризисам присуща странам с большей инклюзивностью в экономике. В таких случаях приоритетом выступает решение существующих проблем в обществе на основе формирования политики устойчивого развития. Согласно расчетам по методикам Азиатского банка развития и Всемирного экономического форума верхние строчки инклюзивности экономики стабильно занимают высокоразвитые страны, а нижние – слаборазвитые, к которым, в том числе, относится и Украина.

Для усовершенствования управления развитием инклюзивной экономики сформирована Стратегия экономической инклюзивности на период с 2017 г. по 2021 г., целью которой стало ускорение перехода стран к инклюзивной рыночной экономике, при помощи активного вовлечения частного сектора для создания экономических возможностей для всех слоев населения. Но в Украине подобная стратегия пока отсутствует. Несмотря на это, государство еще в 1992 году. присоединилась к стратегическому документу ООН «Повестка дня на XXI век» и подписала ряд международных соглашений и договоров, обязывающих управленческие структуры страны осуществлять развитие на принципах устойчивости. Принятие Указа Президента Украины «О Стратегии устойчивого развития Украина-2020» не обеспечило реализацию принципов инклюзивности, поэтому весомым вкладом в развитие отечественной экономики может стать новый государственный документ.

**Ключевые слова:** инклюзивная экономика, экономический кризис, возможности, стратегия, политика устойчивого развития, управление.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-44-61**

**Постановка проблеми.** Питання розвитку економіки пов'язані з вилученням деяких шарів соціуму із загально-економічного процесу, що обумовлено різними причинами – розвитком глобалізації, монополізації, олігополії та ін. в зв'язку зі складною ситуацією, Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) запропоновано реалізацію положень інклюзивної економіки, яка передбачає створення умов для повного використання трудового потенціалу та соціального залучення широких верств населення до загально-економічного процесу з метою подолання бідності, рівноправного розподілу благ, створення економічних можливостей для приватного сектору.

Впровадження інклюзивного розвитку має важливе значення для економіки України, в якій проявляються елементи постійного розширювання населення та стає неможливим становлення подальшого розвитку, незважаючи на прийняття низки реформ та соціально-економічних програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В зарубіжній і вітчизняній науковій літературі останнім часом активна увага приділяється теоретико-методологічним аспектам розвитку і впровадження інклюзивної економіки, елементам її становлення на макро- і мезорівнях.

Теорії інклюзивності поклали початок закордонні науковці Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон, В. Кондратьєв [1-2]. Для умов України активно розробляють наукове підґрунтя вітчизняні вчені: А. Базілюк, О. Жулин, О. Прогнімак та ін. [3-4], які визначають різні підходи до обґрунтування важливості інклюзивного розвитку як основи перспективного соціально-економічного росту країни через залучення всіх елементів суспільства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Поряд з цим, залишаються питання, які потребують прискіпливого опрацювання, а саме – методичне й методологічне підґрунтя до визначення рівня інклюзивності; формування принципів впровадження інклюзивного розвитку з



урахуванням вітчизняних умов, обґрунтування особливостей управління розвитком інклюзивної економіки та ін.

Це обумовило постановку **формування цілей статті**, до яких належить: формалізація процесів запровадження інклюзивної економіки в Україні та визначення особливостей управління новітнім підходом з метою становлення розвинутої країни й задіяння всіх верств населення.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

В наш час існує низка соціально-економічних програм і стратегій, які розроблялися в межах українських реалій, але вони втрачають свою актуальність і доцільність у контексті нового глобального виклику – формування інклюзивного розвитку. Тому особливо актуалізується питання становлення нової парадигми інклюзивного розвитку в Україні як основи для скорочення соціально-економічної нерівності [5].

На рівні світової економіки стійкість до зовнішніх загрозі економічних криз притаманна країнам з більшою інклюзивністю в економіці, де пріоритетом виступає вирішення існуючих проблем в суспільстві на основі формування політики сталого розвитку. Згідно розрахунків за методиками Азійського банку розвитку та Всесвітнього економічного форуму верхні щабелі інклюзивності економіки стабільно займають скандинавські країни [4].

Із досвіду економічного розвитку країн можна констатувати, що високий рівень диференціації доходів населення в країні, значна частка бідного населення знижують сукупний попит на товари і послуги, гальмують економічне зростання та здійснюють руйнівний вплив на економіку. За розрахунками А.В.Базилука, «через поглиблення бідності, безробіття і боргове фінансування економіки у 2009 р. в Україні недоотримано 28% ВВП, а в 2014 р. – 45% ВВП» [5]. Тобто існування значної економічної нерівності формує фундамент для соціальної напруженості та ставить під сумнів забезпечення стабільного розвитку в багатьох країнах.

Інклюзія (від англ. inclusion – включення, залученість) розглядається як процес збільшення ступеня участі всіх громадян у процесі економічного зростання та розподілу його результатів [4].

Соціально-економічні проблеми, які виникли в Україні на шляху реформування української економіки (зростання безробіття, посилення соціального розшарування населення, збільшення кількості бідного населення, що зумовили збільшення невдоволеності, конфліктності, соціальної напруженості та спричинили деструктивні тенденції у структурі українського суспільства) обумовили необхідність залучення принципів інклюзивності. Концепція інклюзивного розвитку передбачає, що кожен суб'єкт економіки є важливим, унікальним, цінним для суспільства і має можливості, щоб задовольнити свої потреби. В загальному розумінні інклюзивний розвиток полягає в необхідності посилення залучення до вирішення проблем всіх верств населення, а також зростання залученості до розвитку усіх територій [6].

Інклюзивний розвиток, за версією Міжнародного центру політики інклюзивного розвитку, – це результат забезпечення повсюдної можливості участі в процесі зростання як з точки зору прийняття рішень, так і в створенні самого зростання. При цьому, результатом інклюзивного розвитку виступає справедливий розподіл доходів [7]. Європейська комісія інклюзивним розвитком називає процес забезпечення високого рівня зайнятості, інвестування в освіту, боротьби з бідністю, модернізації ринків праці, системи соціального захисту, а також сприяння згуртованості суспільства [8]. А Міжнародний валютний фонд розглядає інклюзивний розвиток як підвищення темпів зростання за рахунок надання єдиного простору для інвестицій і продуктивної зайнятості населення. При цьому, переваги економічного зростання на основі інклюзії мають поширюватися на всі регіони країни, посилюючи територіальну єдність [9].

Проектом «Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року» визначено, що інклюзивний розвиток – це економічне зростання, яке створює для всіх верств населення максимальні можливості для працевлаштування та участі в усіх сферах життєдіяльності країни, а також забезпечує справедливий розподіл результатів праці [10].

Цілі інклюзивного розвитку в ЄС є стратегічним пріоритетом програми Європейського союзу «Європа – 2020», де зазначається, що «... зростання має бути інтелектуальним, стійким і інклюзивним при залученні до відповідних процесів усіх секторів економіки, усіх верств суспільства для досягнення високого рівня зайнятості, продуктивності і соціальної єдності» [11].

Інклюзивне зростання дає змогу залучити більшу частину трудових ресурсів до ефективної економічної діяльності, завдяки чому забезпечити більшій частині населення більш високий рівень життя [11]. Ми вважаємо, що інклюзивний розвиток можна охарактеризувати як механізм забезпечення перманентних трансформаційних процесів, що охоплює питання ефективного розподілу доходів, добробуту та має антидискримінаційну спрямованість. Завдяки інклюзивному розвитку починає формуватися новий образ світобудови. Проте величезна кількість проблем, пов'язаних з упровадженням інклюзивної парадигми розвитку, залишаються невирішеними і потребують роз'яснення [5].

В останньому докладі Всесвітнього економічного форуму приводиться аналіз інклюзивного розвитку країн, вибірку з якого подано в таблиці 1.

Таблиця 1  
Параметри інклюзивного розвитку країн  
(складено за даними [12])

Країни	Показники ВВП Per capita, \$	Продуктивність праці, \$	Тривалість життя, роки	Медіаний дохід, \$	Чисті заощадження, %	Держборг, % ВВП
Швейцарія	75551	93491	73,1	56,1	15	45,7
Швеція	54989	93491	72	45,2	14,2	43,4
Нідерланди	50925	87961	72	45,2	18,9	65,2
Сінгапур	51855	138815	73,9	-	37	104,7
Півн. Корея	25023	68416	73,2	-	19,2	40,3
Естонія	17762	53118	69	23,9	19,2	40,3
Казахстан	10547	46769	63,3	10,6	4,6	21,9
Беларусь	4970	10619	65,2	12,2	11,5	49,5
Україна	2824	17157	64,1	11,4	-0,5	80,1
Молдова	1971	14230	64,9	8,2	14,5	41,5

Виходячи з параметрів розвитку Україну характеризує досить низький ВВП, що обумовлюється низькою продуктивністю праці, низькими доходами, великим державним боргом, при чому чисті заощадження знаходяться на недопустиму рівні.

За статистичними даними, через значні обсяги соціальних видатків нерівність доходів в Україні залишається однією з найменших у світі [13]. За даними ООН, налічується лише близько 6 країн, де спостерігається менша нерівність доходів, ніж в Україні, до них належать: Угорщина, Фінляндія, Боснія, Чехія, Японія та Фінляндія. Однією з можливих причин того, що Україна посідає провідні місця в рейтингах країн із найбільш рівномірним розподілом доходів, є те, що при обчисленні індексу Джині тіньова частина економіки не враховується, що у разі України може значною мірою спотворити реальний стан речей.

Показник інклюзивного розвитку країни має у своїй основі показники стійкості економічного розвитку та розшарування/нерівності суспільства за багатьма параметрами.

При цьому інклюзивний підхід несе довгострокову перспективу, оскільки основна увага приділяється продуктивній зайнятості як засобу зменшення розшарування суспільства за рівнем доходів та підвищення рівня життя менш забезпечених верств населення, і в кінцевому підсумку – збережене довкілля і здорове суспільство виправдають зусилля на впровадження інклюзії [14].

Як зазначають А. Базилук, О. Жулин [3], відомо дві моделі інклюзивного розвитку економіки. Першою є американська модель: пріоритетом у розвитку є забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства, застосовується у США, Китаї. Другою є європейська модель, яка орієнтується на рівність у доступі до результатів праці внаслідок їх рівномірного розподілу. Перша орієнтована на можливості (гідний рівень оплати праці, рівний доступ до освіти, медицини та ін. соціальних послуг), друга – на результат розподілу (рівний доступ до результатів праці передбачає рівномірний і достатній розподіл доходів між найманим працівником, підприємцем та

державою через збалансований розмір заробітної плати, прибутків і податків).

Зазначені моделі мають переваги і недоліки: в американській моделі високий рівень інновацій стимулює розвиток економіки, проте вона не вирішує проблеми бідності і розширення населення за доходами; європейська модель орієнтується на максимально справедливий розподіл доходів між усіма громадянами (особливо у Скандинавських країнах), проте рівень інновацій є набагато нижчий, аніж у США, що пов'язано з низькою мотивацією і нижчими видатками на освітню і наукову сфери.

Для дослідження впливу інклюзивності на соціально-економічний розвиток низкою міжнародних організацій розроблені методичні рекомендації щодо розрахунку Індексу інклюзивного розвитку на основі обчислення груп показників, що мають вплив на результуючу інклюзивного зростання, зокрема:

а) групи показників, представлені на Всесвітньому економічному форумі [15-16]:

1) росту і розвитку – ВВП на душу населення (дол. США), зайнятість (%), продуктивність праці (дол. США), очікувана тривалість здорового життя (роки);

2) власне інклюзивності – медіанний дохід домогосподарств (дол. США за день), коефіцієнт Джині (розширення суспільства за доходами, від 0 до 100), рівень бідності (%), коефіцієнт Джині (розширення суспільства за рівнем добробуту, від 0 до 100);

3) наслідування поколінь та сталість розвитку – скориговані чисті заощадження (% від валового національного доходу), інтенсивність парникового забруднення на одиницю ВВП (кг/дол. США), державний борг (% від ВВП), коефіцієнт демографічного навантаження (%).

б) методика за версією ООН передбачає [17]:

1) показники, пов'язані з доходом – частка населення, яке споживає нижче 2 дол. в день (за ПКС в дол. США); відношення доходу і споживання найбільш багатих 20% населення до 20% найбільш бідних;

2) показники, не пов'язані з доходом – середня кількість років навчання (для молодого і дорослого населення); рівень дитячої смертності;

3) показники зростання і розширення економічних можливостей – темпи зростання ВВП на душу населення за ПКС (у постійних цінах); показник зайнятості; еластичність загальної чисельності зайнятих до ВВП (еластичність зайнятості);

4) показники інфраструктури – споживання електроенергії на душу населення; частка асфальтованих доріг в загальній протяжності дорожньої мережі;

5) соціальна рівність для забезпечення рівного доступу до економічних можливостей, послуг освіти і охорони здоров'я – кількість лікарів, медсестер і акушерського персоналу на 10 000 осіб; частка державних витрат на освіту і охорону здоров'я від загальних витрат; співвідношення учнів і вчителів у початковій школі;

6) доступ до послуг соціальної інфраструктури – частка населення з доступом до електропостачання в загальній чисельності; частка населення, що користується якісними засобами санітарії;

7) гендерна рівність і можливості – гендерна сегрегація у початковій, середній і вищій освіті;

8) система соціальних гарантій – частка витрат на соціальне забезпечення від державних витрат на охорону здоров'я і соціальне забезпечення;

9) ефективне державне правління і громадські інститути – якість державного управління; рівень коруптованості;

в) МВФ при оцінці індексу інклюзивності пропонує розраховувати [9]:

1) макроекономічні показники – ВВП на душу населення, частка заборгованості у ВВП, обсяг інвестицій, рівень інфляції, державні витрати, волатильність ВВП;

2) структурні показники – відкритість економіці, рівень освіти, фінансова відкритість, обсяг прямих іноземних інвестицій, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, якість інфраструктури, експорт послуг і товарів;

г) ОЕСР обчислює індекс інклюзивності за наступними показниками [4, 18, 19]:

1) які характеризують добробут населення (в грошовому і негрошовому вимірі);

2) оцінки впливу на розподіл – пов'язані з методом порівняння багатовимірних оцінок добробуту населення;

3) оцінки стратегічної доцільності – передбачають аналіз доходів домогосподарств і стану охорони здоров'я.

Якщо дослідити як інклюзивність впливає на соціально-економічний розвиток в глобальному масштабі, то проведений компаративний аналіз вказав на тісну залежність конкурентоспроможності країн від інклюзивності розвитку ( $R=0,84$ ).

Зважаючи на пріоритети соціально-економічного розвитку України на порядку денному стоїть завдання прийняти «Стратегію «Україна – 2030» на засадах інклюзивного зростання. Адже Україна підписала ряд міжнародних угод і договорів, які зобов'язують управлінські структури держави здійснювати розвиток на принципах збалансованості, а в 2015 р. було затверджено стратегію «Україна – 2020» року з метою досягнення європейських стандартів життя та гідного місця Україні в світі; ухвалено на Саміті ООН зі сталого розвитку 17 глобальних Цілей на період до 2030 року.

Стратегічно важливо реалізовувати першочергову державну політику підтримки найбільш інноваційних і креативних секторів економіки міст та регіонів в контексті формування надійної бази для прориву і підвищення конкурентоспроможності в глобальному масштабі, що обумовлено практичним вичерпанням потенціалу традиційних чинників економічного зростання, а також новітніми трендами економічного розвитку (мережизація, інтелектуалізація та діджиталізація суспільно-економічних процесів). Сьогодні креативна індустрія та сфера інформаційних технологій, як показують дослідження, є одні з найбільш прогресивних у вирішенні цілей інклюзивного розвитку. Саме вони здатні розвивати потенціал інклюзивних ринків, заохочувати технологічні інновації, інвестувати в людський капітал,

мобілізувати таланти і навички значного числа людей. Тобто виконують вагомую соціальну роль в контексті цілей інклюзивного розвитку (а саме продуктивної зайнятості, гідного рівня оплати праці, різноманітних соціальних проектів розвитку громад тощо).

Отже, інклюзивне зростання покликане забезпечувати справедливі можливості для економічних учасників під час економічного зростання та рівноправ'я секторів економіки та верств населення, а також зосереджує увагу на рівності людського капіталу, екологічного стану довкілля, соціального захисту, продовольчої безпеки тощо. В сучасних умовах розвитку України впровадження концепції інклюзивного розвитку має важливе значення, оскільки вона: може стати поштовхом для економічного підйому без застосування жорстких заходів; враховує диверсифікованість економіки; акцентується на проблемах соціальної несправедливості та екології; сприяє зростанню зайнятості.

В Україні стратегія інклюзивного зростання поки що відсутня. За даними звіту ВЕФ 2019, Україна в 2018 р. займала 47-е місце серед країн, що розвиваються, у рейтингу індексу інклюзивного розвитку (IDI), що значно нижче, ніж це було п'ять років тому [21]. Проте ще в 1992 р. Україна приєдналася до програмного плану дій ООН «Порядок денний на XXI століття», підписала низку міжнародних угод і договорів, які зобов'язують управлінські структури держави здійснювати економічний розвиток на принципах збалансованості. З прийняттям ООН Цілей сталого розвитку Україною у 2015 р. було затверджено Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [22], яка передбачає низку реформ, метою яких є досягнення європейських стандартів життя та досягнення країною гідного місця у світі. Проте скороченню нерівності та інклюзивному розвитку приділено недостатньо уваги.

**Висновки та пропозиції.** В Україні сьогодні вже існує законодавча ініціатива, яку можна вважати першим кроком до інклюзивної економіки. У 2017 р. було розроблено проект «Стратегії сталого розвитку України до 2030 року», і в 2018 р. розроблено проект закону з аналогічною назвою. У документі декілька підрозділів присвячено інклюзивному збалансованому



зростанню, інклюзивним спільнотам та інклюзивним інституціям, проте чітко не зазначено інструменти та механізми щодо створення відповідного правового поля для інклюзивного зростання.

### *Література*

1. Аджемоглу Д., Робинсон Дж. А. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты. Пер. с англ.. Д. Литвинова, П. Миронова, С. Сановича. – Москва: АСТ, 2015. – 575 с.
2. Кондратьев В. Инфраструктура и экономический рост // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – № 11. – С. 18-24.
3. Базилук А.В., Жулин О.В. Інклюзивне зростання як основа економічного розвитку // Економіка та управління на транспорті. – 2015. – Вип. 1. – С. 19-29.
4. Прогнімак О.Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди і перспективи // Економічний вісник Донбасу. – 2018. – № 1 (51). – С. 187-197.
5. Опалько В.В. Соціально-економічна нерівність і формування нової парадигми інклюзивного розвитку в Україні // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 38-2. – С. 63-69.
6. Інклюзивний вимір розвитку міст – центрів ділової активності України: тенденції та перспективи: наукова доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. – Львів, 2019. – 55 с.
7. International Center for Inclusive Development Policy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ipcig.org/>
8. European Commission [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights_en)
9. International Monetary Fund [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/external/index.htm>
10. Проект Закону про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html)

11. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, EC, 2010. 34 p. URL: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm).

12. The Inclusive Growth and Development Report 2017 is published by the World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf).

13. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2019).

14. Біла книга економічної політики України до 2030 року: національний і регіональний виміри./Антонюк Л., Гуменна О., Поручник А., Тарута С., Харламова Г., Чала Н. Київ: СПД Павленко, 2018. – 152 с.

15 World Economic Forum. The Inclusive Development Index 2018. Summary and Data Highlights. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf). (дата звернення: 20.05.2019).

16. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. Washington DC: IMF, 2013. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40613.015>. (дата звернення: 20.05.2019).

17. ADB. Framework of Inclusive Growth Indicators. Retrieved from UN: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/739indicators.pdf>. (дата звернення: 20.05.2019).

18. Organization Economic Cooperation and Development URL: <http://www.oecd.org/> (дата звернення: 20.05.2019).

19 The Inclusive Development Index 2018. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf) (дата звернення: 23.05.2019)

20. The Global Competitiveness Report 2017–2018. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (дата звернення: 23.05.2019)

21. World Economic Forum 2019. URL: <https://www.weforum.org/focus/davos-2019> (дата звернення: 20.06.2019)

22. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» :  
Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015.  
Офіційний вісник Президента України. 2015. № 2. С. 14. Ст. 154.

1. Acemoglu, D., Robinson, J.A. (2015) *Pochemu odny strany bohatye, a druhye bednye. Proyskhozhdennye vlasty, protsvetaniya y nyshcheti*. [Why are some countries rich and others poor]. ACT, Moscow.

2. Kondratiev, V. (2011) Infrastructure and economic growth. *Myrovaya ekonomika y mezhdunarodnye otnosheniya – World Economy and International Relations*. 11. 18-24.

3. Basiluk, A.V., Zhulin, O.V. (2015) Inclusive growth as a basis for economic development. *Ekonomika ta upravlinnya na transporti. – Economics and management in transport*. 1. 19-29.

4. Prognimak, O. D. (2018) Inclusive Development of Ukraine: Obstacles and Prospects. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu – Economic Bulletin of the Donbass*. 1(51). 187-197.

5. Opalko, V.V. (2019) Social and economic inequality and forming of new paradigm of inclusive development in Ukraine. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*. 38-2. 63-69.

6. Melnyk, M. I. (2019) Inclusive dimension of development of cities – centers of business activity of Ukraine: tendencies and perspectives: scientific report. NAS of Ukraine. State Institution «Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishny NAS of Ukraine. Lviv.

7. International Center for Inclusive Development Policy (n.d.) *ipcig.org*. Retrieved from: <https://www.ipcig.org/> [in English]

8. European Commission (n.d.) *ec.europa.eu*. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights_en) [in English]

9. International Monetary Fund (n.d.) *imf.org*. Retrieved from: <https://www.imf.org/external/index.htm> [in English]

10. Proekt Zakonu pro Stratehiyu staloho rozvytku Ukrayiny do 2030 roku – Draft Law on the Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030. (n.d.) *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from:

[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html) [in Ukrainian]

11. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, EC, 2010. 34 p. (n.d.) *ec.eu-ropa.eu*. Retrieved from: [http://ec.eu-ropa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.eu-ropa.eu/europe2020/index_en.htm). [in English]

12. The Inclusive Growth and Development Report 2017 is published by the World Economic Forum. (n.d.) *weforum.org*. Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf). [in English]

13. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (n.d.) *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]

14. Antonyuk, L., Humenna, O., Lieutenant, A. and others. (2018) *Bila knyha ekonomichnoyi polityky Ukrayiny do 2030 roku: natsional'nyy i rehional'nyy vymiry* [White Paper on Ukraine's Economic Policy until 2030: National and Regional Dimensions] Kyiv

15 World Economic Forum. The Inclusive Development Index 2018. Summary and Data Highlights. (n.d.) *weforum.org*. Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf). [in English]

16. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. Washington DC: IMF, 2013. (n.d.) *imf.org*. Retrieved from: <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40613.015>. [in English]

17. ADB. Framework of Inclusive Growth Indicators. (n.d.) *sustainabledevelopment.un.org*. Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/739indicators.pdf>. [in English]

18. Organization Economic Cooperation and Development (n.d.) *oecd.org*. Retrieved from: <http://www.oecd.org/> [in English]

19 The Inclusive Development Index 2018. (n.d.) *weforum.org*. Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Forum\\_IncGrwth\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf) [in English]

20. The Global Competitiveness Report 2017–2018. (n.d.)  
weforum.org. Retrieved from:  
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%93932018.pdf> [in English]

21. World Economic Forum 2019. weforum.org. Retrieved from. (n.d.) Retrieved from: <https://www.weforum.org/focus/davos-2019> [in English]

25.06.2019

УДК 330.341.1(477)

JEL Classification: O3 90

*Вітковська Катерина, Ольвінська Юлія*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

У статті доведено, що на сучасному етапі вирішальними факторами економічного зростання та конкурентоспроможності провідних країн світу є інноваційна діяльність суб'єктів науки і виробництва та оновлення усіх сфер діяльності. Дана обставина викликає необхідність розгляду методологічних та методичних підходів до формування рейтингової системи оцінки інноваційної діяльності окремих країн на міжнародному рівні. Це можливо зробити за допомогою розрахунку такого інтегрального показника, як глобальний індекс інновацій, який розраховується Міжнародною школою інноваційного бізнесу INSEAD (Франція) у співпраці з Корнельським університетом і Світовою організацією інтелектуальної власності з 2007 року. При його визначенні використовується великий набір первинних даних, який дає можливість ідентифікувати відносні переваги та слабкі місця національних інноваційних систем і стає важливим інструментом оцінювання ефективності інноваційної політики держави.

Авторами даної роботи викладено методологічні підходи до побудови глобального індексу інновацій, який враховує наявні ресурси та умови для проведення інновацій в країні, так і досягнуті практичні результати здійснення інновацій. Також у роботі проведено аналіз, який показав позиціонування країн світу у системі міжнародного рейтингу інноваційного розвитку в залежності від окремих складових інноваційного потенціалу.

У статті показано місце України у глобальному інноваційному рейтингу та виявлено сильні та слабкі сторони нашої країни в контексті глобальних тенденцій інноваційного розвитку.

Нами було запропоновано комплекс економічних заходів, щодо поліпшення ситуації у сфері інноваційної діяльності в Україні. Вони в свою чергу нададуть можливість оперативно та більш ефективно визначати сильні та проблемні зони стосовно окремих складових інноваційного розвитку. Це дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, як в цілому, так і на регіональному рівнях.

**Ключові слова:** інновації, рейтингова оцінка, глобальний індекс інновацій, конкурентні позиції, людський капітал, інфраструктура, креативна діяльність.

*Vitkovska Kateryna, Olvinskaya Juliya*

## **CURRENT PROBLEMS OF IMPROVEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN UKRAINE**

The object of the study of this article is the innovative activity of the subjects of science and production and the process of updating all spheres of activity, as the main factors of economic growth and competitiveness of the leading countries of the world. The necessity of the consideration of methodological and methodical approaches to the formation of a rating system for evaluating the innovative activity of individual countries at the international level has been proved. The method of calculating such an integral index as a global index of innovations is considered. Global Innovation Index, calculated by the International School of Innovative Business

INSEAD (France) together with Cornell University and the World Intellectual Property Organization since 2007. When calculating this indicator, a large set of primary data is used to assess the strengths and weaknesses of national innovation systems. Therefore, the global index of innovations is an important tool for assessing the effectiveness of the state's innovation policy.

The authors of this article outline the methodological approaches to building a global index of innovation, which takes into account both the available resources and conditions for conducting innovation activities in the country, as well as the achieved practical results of innovations. Also in the article a comparative analysis of the countries of the world on innovative development in general and on separate components of innovative potential is carried out. On its basis, Ukraine's strengths and weaknesses were identified in the context of global trends of innovative development.

A complex of economic measures is proposed to improve the situation in the field of innovation activity in Ukraine. These events will allow to quickly identify problem areas in individual components of innovative development. They will also allow you to make more informed management decisions.

**Keywords:** innovation, rating score, global index of innovation, competitive position, human capital, infrastructure, creative activity.

*Витковская Екатерина, Ольвинская Юлия*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ**

В статье доказано, что на современном этапе решающими факторами экономического роста и конкурентоспособности ведущих стран мира является инновационная деятельность субъектов науки и производства, а также обновление всех сфер деятельности. Данное обстоятельство вызывает необходимость рассмотрения методологических и методических подходов к формированию

рейтинговой системы оценки инновационной деятельности отдельных стран на международном уровне. Это можно сделать с помощью расчета такого интегрального показателя, как глобальный индекс инноваций, который рассчитывается Международной школой инновационного бизнеса INSEAD (Франция) в сотрудничестве с Корнельским университетом и Мировой организацией интеллектуальной собственности с 2007 года. При определении данного показателя используется большой набор первоначальных данных, который позволяет идентифицировать относительные преимущества и слабые места национальных инновационных систем и становится важным инструментом оценки эффективности инновационной политики государства.

Авторами данной работы изложены методологические подходы к построению глобального индексу инноваций, который учитывает, как имеющиеся ресурсы и условия для проведения инноваций в стране, так и достигнутые практические результаты осуществления инноваций. Также в работе проведен анализ, который показал позиционирование стран мира в системе международного рейтинга инновационного развития в зависимости от отдельных составляющих инновационного потенциала. На его основе были выявлены сильные и слабые стороны Украины в контексте глобальных тенденций инновационного развития.

Предложен комплекс экономических мероприятий по улучшению ситуации в сфере инновационной деятельности в Украине, которые предоставят возможность оперативно определять сильные и проблемные зоны в отношении отдельных составляющих инновационного развития и на этой основе принимать более обоснованные управленческие решения.

**Ключевые слова:** инновации, рейтинговая оценка, глобальный индекс инноваций, конкурентные позиции, человеческий капитал, инфраструктура, креативная деятельность.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-61-73**



**Постановка проблеми.** Останнім часом посилення інноваційної складової соціально – економічного розвитку викликає необхідність дослідження інноваційного потенціалу та результативності функціонування інноваційних систем окремих країн світу. Типовими ознаками інноваційно активної діяльності є поєднання наукових, технічних та інтелектуальних знань. Інноваційно орієнтована економіка направлена на створення умов для підвищення рівня життя та поліпшення стандартів якості життя населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інноваційного розвитку, зокрема внеску окремих країн у глобальну інноваційну сферу перебувають у полі зору провідних міжнародних інституцій, таких як Світова організація інтелектуальної власності, Міжнародний союз електрозв'язку, Програма розвитку ООН та ін.. Позиціонуванням країн у системі міжнародних рейтингів інноваційного розвитку займається широке коло як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, серед яких слід виділити: І.Сгорова, А.Єріну, В.Козюк, Е.Лібанову, І.Курило та ін. [1,2,3,4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас не дивлячись на велику кількість досліджень та публікацій з даної проблематики значне коло її аспектів потребує постійного моніторингу та аналізу.

**Метою статті** є розгляд методологічних підходів до розрахунку та застосування глобального індексу інновацій, як інструменту вимірювання інноваційного розвитку країн у системі світового інформаційного простору. Визначено місце України у світовому рейтингу інноваційного розвитку та виявлено сильні та слабкі сторони країни у контексті глобальних тенденцій інновацій.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Для визначення впливу інновацій на економічний розвиток і процвітання країн, Міжнародна школа інноваційного бізнесу INSEAD (Франція) у співпраці з Корнельським університетом і Світовою організацією інтелектуальної власності починаючи з 2007 року, щорічно розраховують Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index). Рейтинг охоплює понад 120 країн світу

(зокрема, в 2018 – 126 країн), які перебувають на різних рівнях інноваційного розвитку. Необхідною умовою включення країни в розрахунок глобального індексу інновацій є доступність не менше 60% необхідних для розрахунку даних.

ГЛОБАЛЬНИЙ ІНДЕКС ІННОВАЦІЙ (ГІІ) - це багатовимірна оцінка національної інноваційної сфери, на яку покладається завдання визначити позицію країни за рівнем інноваційного розвитку в світовому контексті. Крім порівняльного аналізу, глобальний індекс інновацій на основі великого та унікального набору даних дає можливість ідентифікувати відносні переваги та слабкі місця національних інноваційних систем і стає важливим інструментом оцінювання ефективності інноваційної політики держави.

Як відомо, інноваційна сфера надзвичайно складна та багатогранна. Тому, для розрахунку глобального індексу інновацій використовують комплекс з більш, ніж 80, а саме 82 первинних (базових) показників, різних за своєю статистичною природою та джерелами інформації. З них 2/3 складають макроекономічні (кількісні) показники з офіційних джерел досліджуваних країн, інші показники - це рейтингові оцінки різних міжнародних інституцій та експертні оцінки лідерів бізнесу в рамках опитувань Світового Економічного форуму. Оскільки досліджувані країни відрізняються масштабами економіки, то для забезпечення порівнянності даних більшість кількісних показників подаються у формі відносних величин структури або координат: витрати на освіту у відсотках до валового внутрішнього продукту; частка експорту високотехнологічної продукції в загальному обсязі експорту, частка домогосподарств, які мають комп'ютер та доступ до Інтернету, середня тривалість шкільного навчання тощо.

Всі кількісні індикатори конвертуються в єдину шкалу оцінювання від 0 до 100 з використанням критерію мінімакса [10]:

- для показників – стимуляторів:

$$Z_{ij} = \left( \frac{x_{ij} - x_{i\min}}{x_{i\max} - x_{i\min}} \right) * 100;$$

- для показників – де стимуляторів:

$$Z_{ij} = \left( \frac{x_{i\max} - x_{ij}}{x_{i\max} - x_{i\min}} \right) * 100$$

де  $x_{ij}$  - фактичне значення  $i$  – того показника в  $j$  – тій країні;  $(x_{i\max} - x_{i\min})$  - розмах варіації значень  $i$ -того показника. У випадку значної асиметрії для розрахунків використовується квартильний розмах варіації.

Автори дослідження вважають, що успішність економіки пов'язана, як з наявністю інноваційного потенціалу, так і умовами для його втілення. Тому глобальний індекс інновацій розраховується як зважена сума оцінок двох груп показників.

I. Наявні ресурси та умови для проведення інновацій

1. Інститути:

- політична кон'юнктура;
- законодавча база;
- бізнес- середовище.

2. Людський капітал і наука:

- освіта;
- вища освіта;
- наукові дослідження і розробки;

3. Інфраструктура:

- інформаційно – комунікаційні технології;
- основна інфраструктура;
- екологічна стійкість.

4.Розвиток внутрішнього ринку:

- кредити;
- інвестиції;
- торгівля та конкуренція.

5. Розвиток бізнесу:

- знання співробітників;
- інноваційні зв'язки;
- придбання знань.

II. Досягнуті практичні результати здійснення інновацій

1. Розвиток технології і економіки знань:

- створення знань;

- вплив знань;
- поширення знань.

## 2. Розвиток креативної діяльності:

- нематеріальні активи;
- креативні товари і послуги;
- он - лайн креативність.

Кожен блок характеризується певним переліком факторів, які періодично оновлюються та доповнюються з огляду на високу динамічність сучасного інноваційного процесу.

*Коефіцієнт ефективності інновацій* визначається як співвідношення субіндекса результатів інновацій до субіндексу ресурсів інновацій, і таким чином відображає агреговану результативність інноваційної діяльності при даному інноваційному потенціалі.

У 2018 році рейтингом інновацій було охоплено 126 країн з усіх регіонів світу, в яких проживає 92% населення планети, і які виробляють 98% світового валового внутрішнього продукту. За результатами рейтингу, до топ - 5 країн з найбільш розвиненою інноваційною економікою і венчурним бізнесом, який є важливою складовою інноваційної економіки увійшли Швейцарія (9 років поспіль), Нідерланди, Швеція, Великобританія, Сінгапур (табл. 1).

Таблиця 1

Рейтинг країн за рівнем глобального індексу інновацій у  
2018 році (складено за даними [10])

№ п/п	Країна	Глобальний індекс інновацій
1	Швейцарія	68,4
2	Нідерланди	63,3
3	Швеція	63,1
4	Великобританія	60,1
5	Сінгапур	59,8
6	США	59,8
7	Фінляндія	59,6
8	Данія	58,4
9	Німеччина	58,0
10	Ірландія	57,2
.....	.....	.....
43	Україна	38,5

Вперше у 2017 році до топ- 20 країн інноваторів увійшов Китай. Країни - інноватори успішно розвивають інвестиції в людський капітал, що створює сприятливі умови для поширення економіки знань, розвитку творчості та впровадження новітніх технологій.

Якщо розглянути динаміку глобального індексу інновацій України, то необхідно відмітити, що за період з 2015 року країна піднялась у рейтингу більш ніж на 20 позицій. Слід зауважити, що Україна в рейтингу глобального індексу інновацій 2017 році займала 50 місце, а у 2018 році піднялась на 7 позицій та посіла 43 місце (42 - Греція, 44 - Таїланд, 45 – В'єтнам, 46 - Росія). Як видно, глобальний індекс інновацій у 2018 році склав в Україні 38,5 балів – це саме високе значення для нашої країни за всю історію рейтингу. Таким чином, Україна випередила Таїланд, В'єтнам, Росію, Чілі, Молдову та ін.

Якщо проаналізувати за рахунок яких позицій, наша країна займає в рейтингу таке місце, то слід виділити, по-перше наші сильні позиції, це категорії:

- «Людський капітал та дослідження» (в цілому за даним блоком - 43 місце в світі);

- «Розвиток бізнесу» (патенти, інтелектуальна власність, працевлаштування жінок з вищої освітою, умови праці – 46 місце);

- «Знання та технології» (27 місце);

- «Креативність» (45 місце).

Слабкі місця:

- «Рівень розвитку ринку» (89 місце);

- «Інфраструктура» - (89 місце);

- «Інституції» - (107 місце)

Таким чином, очевидною є нерівномірність і дисбаланс у розвитку різних складових національної інноваційної системи: все, що стосується людських ресурсів (освіченості, наявності кваліфікованих кадрів, ринку праці, патентної активності), залишається на відносно високому рівні, водночас інституційна та організаційна складові, регуляторне середовище, залучення

компаній до інноваційних процесів мало сприяють інноваційному розвитку економіки.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямком.** Виходячи з вищевикладеного, на нашу думку слід для поліпшення ситуації зробити наступні заходи:

1) залучення прямих іноземних інвестицій разом з новими технологіями і ноу-хау, включення тим самим національної економіки в глобальні виробничі мережі;

2) інвестування особистих прав промислової власності (технологій і ноу-хау) у світовий корпоративний бізнес за конкретними товарами з можливістю отримати виробничий та ринковий досвід;

3) інтеграція України до світових торговельних структур у якості партнера, а не сировинного додатку, із створенням та впровадженням пріоритетних технологій, на основі досягнень науки, передового досвіду, нових знань, здатних до правової охорони результатів інтелектуальної діяльності;

4) формування транснаціональних вертикально-інтегрованих господарських структур (таких, як ТНК) із розміщенням їх керівних органів у країні;

5) прискорення розробки та впровадження передових технологій, а також їх трансферу на ліцензійних умовах під контролем держави;

6) розвиток внутрішнього ринку наукомісткої продукції та її експансія на зовнішні ринки;

7) запровадження консорціумного фінансування масштабних інвестиційних проектів міждержавного значення;

8) зростання ролі транснаціональних банків на ринку фінансових запозичень і стабілізація фінансової системи країни.

У цьому випадку можна очікувати включення України в глобальний науковотехнологічний розвиток, масштабне залучення фінансових і кадрових ресурсів у технологічний розвиток економіки та збільшення обороту зовнішньої торгівлі високотехнологічною продукцією та технологіями.

### ***Література***

1. Інноваційна політика: Європейський досвід та рекомендації для України [аналітичні матеріали] / ред. І. Єгоров [та ін.]. – К. : Фенікс, 2011. – Т.1. – 214 с.
2. Єріна А.М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. Частина II. Індекси інноваційного та людського розвитку / А.М.Єріна // Статистика України. – 2016. – №4. – С. 66 – 74.
3. Сучасні вимірники рівня розвитку структурних та інституціональних характеристик національної та глобальної економік: [навч.-метод. посібник] / уклад. В.В.Козюк, О.В.Длугопольський, Ю.І.Гайда та ін.; за ред. В.В.Козюка. – [2-ге видання, випр. і доп.]. – Тернопіль: Вектор, 2015. – 248 с.
4. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. Е.М. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 316 с.
5. Підгорний А.З. Статистика ринків: навчальний посібник / А.З. Підгорний, О.В. Самоєнкова. – Одеса: Атлант, 2014. – 408 с.
6. Самоєнкова О.В. Економічна статистика: навчальний посібник / О.В. Самоєнкова, Ю.О. Ольвінська. – Одеса: ОДЕУ, 2010. – 182 с.
7. Самоєнкова О. В. Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності промислових підприємств / О.В. Самоєнкова, Ю. О. Ольвінська // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: V Міжнародна науково-практична конференція. – Одеса, 2016. – С. 121-122.
8. Корольова Т.С. Методологія статистичного забезпечення розвитку регіону: монографія / А.З. Підгорний, К.В. Вітківська, О.Г. Милашко, Т. В. Погорелова, Т.С. Корольова та ін. – Одеса : АТЛАНТ, 2012. – 303 с.
9. Підгорний А. З. Статистичні методи в управлінні розвитком регіону: монографія // А.З. Підгорний, О.В. Самоєнкова, О.Г. Милашко та ін. – Одеса: ФОП Гуляєва В. М., 2016. – 218 с.

10. Global Innovation Index – 2018 [Electronic resource]. –  
Access mode: <http://www.globalinnovationindex.org>

1. Yehorov, I. [Eds.]. (2011). Innovatsiina polityka. Yevropeyskyi dosvid ta rekomendatsii dlia Ukrainy [*Innovation policy: European experience and recommendations for Ukraine*]. Kyiv: Feniks [in Ukrainian].

2. Yerina, A. M. (2016), “International ratings: statistical aspects of calculation and application.” [“Mizhnarodni rejtyngy: statystychni aspekty obchyslennya ta zastosuvannya”], *Statystyka Ukrayiny*, no. 4, pp. 66-74

3. Koziuk, V. V. (2015). *Suchasni vymirnyky rivnia rozvytku strukturnykh ta instytutsionalnykh kharakterystyk natsionalnoi ta hlobalnoi ekonomik* [Modern gauges of the level of structural and institutional characteristics of the national and global economies]. (2-nd ed.). Ternopil: Vektor [in Ukrainian].

4. Libanova, E. M. (Eds.). (2008). *Liudskyi rozvytok v Ukraini: innovatsiyni vymir* [Human development in Ukraine: innovative dimension]. K.: In-t demohrafiï ta sotsialnykh doslidzhen NAN Ukrainy [in Ukrainian].

5. Podgorniy, A. Z. and Samotoenkova, E. V. (2014), *Statystyka rynkiv: navchalnyi posibnyk* [Market statistics], Atlant, Odessa, Ukraine

6. Samotoenkova, E. V. and Olvinskaya, J. O. (2010), *Ekonomichna statystyka : navchalnyi posibnyk* [Economic statistics], OSEU, Odessa, Ukraine

7. Samotoenkova, E. V. and Olvinskaya, J. O. (2016), “Estimation of the current state of innovative activity of industrial enterprises” [Ocinka suchasnogo stanu innovacijnoyi diyal'nosti promyslovyx pidpryyemstv], *Materiali mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii* [Materials V International Scientific Conference], Odessa, Ukraine, pp. 121-122.

8. Podgorniy, A.Z. (2012), The methodology of statistical support of regional development: Monograph [*Metodologiya statistichnogo zabezpechennya rozvitku regionu: monografiya*], Atlant, Odessa, Ukraine.



9. Podgornyj, A.Z. (2016), Statistical methods in the management of regional development: Monograph [*Statystychni metody v upravlinni rozvytkom regionu: monografiya*], FOP Gulyayeva V. M., Odessa, Ukraine.

10. Global Innovation Index – 2018 [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.globalinnovationindex.org>

21.06.2019

УДК 338.462

JEL Classification: L 860

*Горбатенко Артур*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ**

Стаття присвячена аналізу проблем конкурентної боротьби на ринках послуг, де не так явно використовуються закони маркетингу та менеджменту. Особливо важливо розглянути це питання у зв'язку з активним ростом ринку аутсорсингових ІТ-послуг в Україні. Сьогодні цей ринок забезпечує нашій країні активний розвиток та займає третину всього експорту. Принципи сучасної управлінської науки не так однозначні в умовах міжнародної глобалізації галузі послуг та потребують адаптації до кожної галузі окремо. ІТ-галузь, не зважаючи на активний розвиток та ненасиченість ринку ІТ-послуг, має деякі проблеми, які фактично стримають розвиток підприємств в галузі. Таке положення зумовлено недоліками роботи підприємств на ринку послуг, які не повною мірою розуміють принципи функціонування цих ринків. На ринках ІТ-послуг наявна проблема неможливості подальшого розвитку підприємств, зумовлена нестачею спеціалістів, здатних виконувати поставлені завдання.

У статті проаналізовано розвиток ІТ-галузі України та визначено тенденції її розвитку на основі даних держкомстату та відкритих джерел інформації. Особливістю цих ринків

являється посередницька роль ІТ-компаній між замовником послуг та кінцевим виконавцем. Саме розуміння ролі ІТ-компаній на ринку аутсорсингових послуг, є ключем для формування правильної стратегії розвитку на ринку послуг, яким і є цей ринок. Визначивши підхід до аналізу ринку, проведено класифікацію споживачів послуг, які надаються аутсорсинговими компаніями по розробці програмного забезпечення. Фактично ці компанії являються посередниками між розробниками програмного забезпечення та замовниками і надають саме комісійні послуги, забезпечуючи їх плідну співпрацю. Цей факт підтверджено, як юридично, оформлюючи розробників на незалежних виконавців – ФОП, так і організаційно, відсутністю будь якої організаційної структури підтримки цієї співпраці, виділивши розробників в окремі scrum-команди, напряду співпрацюючи с замовником. Відповідно розробка стратегії зміщається в площину маркетингу, та пропонується застосування маркетингу партнерських відносин з розробниками програмного забезпечення.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетинг послуг, scrum-команди, маркетинг партнерських відношень, маркетингові стратегії, ланцюжок створення вартості.

*Gorbatenko Artur*

## **FEATURES OF MARKETING STRATEGY FORMATION IN THE IT SERVICES MARKET**

The article is devoted to the problems analysis of competition in the services markets, where marketing and management laws are not so explicitly used. It is especially important to consider this question in connection with the active growth of the outsourcing IT services market in Ukraine. Today this market provides to our country active development and occupies a third of all export. The principles of modern management science are not so unambiguous in the conditions of international globalization of the services sector and need to be adapted to each industry separately.

The IT industry, despite the active development and unsaturation of the IT services market, has some problems that actually constrain the active development of enterprises in the industry. Actually such situation is caused by shortcomings of work of the enterprises in the services market which not fully understand the principles of functioning of these markets. In the IT services markets, there is the problem of the impossibility of enterprises further development, due to the lack of specialists capable of performing the tasks.

The article analyzes the development of the IT industry in Ukraine and identifies trends in its development based on data from the State Statistics Committee and open sources of information. The peculiarity of these markets is the intermediary role of IT companies between the customer and the ultimate executor. Understanding of a role of the IT companies in the market of outsourcing services, is a key for formation of the correct development strategy in the market of services which this market is. Having defined approach to the analysis of the market, classification of consumers of services which are provided by the outsourcing companies on software development is carried out. In fact these companies are intermediaries between software developers and customers and provide commission services, ensuring their effective cooperation. This fact is confirmed how legally, registering developers on independent performers, and organizationally, lack of any organizational structure of support of this cooperation, having allocated developers in separate srum-teams, directly cooperating with the customer. Respectively development of strategy is displaced in the marketing plan, and application of partnership marketing with software developers is offered.

**Key words:** marketing, marketing of services, srum-teams, partnership marketing, marketing strategy, value creation chain.

*Горбатенко Артур*

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА РЫНКЕ ИТ-УСЛУГ**

Статья посвящена анализу проблем конкурентной борьбы на рынках услуг, где не так явно используются законы маркетинга и менеджмента. Особенно важно рассмотреть этот

вопрос в связи с активным ростом рынка аутсорсинговых ИТ-услуг в Украине. Сегодня этот рынок обеспечивает нашей стране активное развитие и составляет треть всего экспорта. Принципы современной управленческой науки не так однозначны в условиях международной глобализации отрасли услуг и требуют адаптации отдельно, к каждой отрасли. ИТ-отрасль, не смотря на активное развитие и ненасыщенность рынка ИТ-услуг, имеет некоторые проблемы, которые фактически сдерживают развитие предприятий в отрасли. Такое положение предопределенно недостатками работы предприятий на рынке услуг, которые не в полной мере понимают принципы функционирования этих рынков. На рынках ИТ-услуг, существующая проблема невозможности дальнейшего развития предприятий, обусловлена недостатком специалистов, способных выполнять поставленные задания.

В статье проанализировано развитие ИТ-отрасли Украины и определены тенденции ее развития на основе данных госкомстата и открытых источников информации. Особенностью этих рынков является посредническая роль ИТ-компаний между заказчиком услуг и конечным исполнителем. Понимание роли ИТ-компаний на рынке аутсорсинговых услуг, является ключом для формирования правильной стратегии развития на рынке услуг, которым и является этот рынок. Определив подход к анализу рынка, проведена классификация потребителей услуг, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями по разработке программного обеспечения. Фактически эти компании являются посредниками между разработчиками программного обеспечения и заказчиками и предоставляют именно комиссионные услуги, обеспечивая их плодотворное сотрудничество. Это подтверждено, как юридически, оформлением разработчиков, как независимых исполнителей - ФЛП, так и организационно, отсутствием будь какой организационной структуры поддержки этого сотрудничества, выделив разработчиков в отдельные *sum* - команды, напрямую сотрудничающие с заказчиком. Соответственно разработка стратегии смещается в плоскость маркетинга, и предлагается внедрение маркетинга партнерских

отношений по отношению к разработчикам программного обеспечения.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинг услуг, scrum - команды, маркетинг партнерских отношений, маркетинговые стратегии, цепочка создания стоимости.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-73-93**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Українські ІТ-компанії, вийшовши на мирові ринки, зіткнулися з сильною конкуренцією, як за нові проекти, так і за ІТ-спеціалістів, в якій використовуються всі відомі досягнення в менеджменті та маркетингу. Володіючи досить сильним професійним потенціалом, їм не завжди вдається успішно конкурувати, а досить часто приходится миритися з відтоком «мозків» за кордон.

Саме організація маркетингової діяльності в цих компаніях повинна забезпечити стабільний їх ріст на світових ринках. Існують роками напрацьовані методики управління діяльністю компаній на ринку. Однак, останніми роками на ринках проходять суттєві зміни, пов'язані, як з загальною глобалізацією, так і зі збільшенням сфери послуг. Ці тенденції потребують удосконалення теоретичних основ і практичної адаптації маркетинг-менеджменту до реалій ринку.

Особливо актуальним даний аспект стає для підприємств, які працюють на ринку послуг, пропонуючи сучасні інформаційно – комунікаційні технології. Такі сучасні ринки формують особливі ніші, доповнюють і збагачують старі послуги та потребують удосконалення, чи навіть повного перегляду управління маркетинговою діяльністю підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема аналізу ринків послуг стає з кожним роком все більш актуальною. Публікації з принципів роботи на ринках послуг сьогодні видаються майже щороку, як окремими авторами так і загальні дослідження галузей послуг. Так окремої уваги заслуговує дослідження ІТ-галузі підготовлене за ініціативою Асоціації «ІТ Ukraine» спільно з Офісом ефективного

регулювання (BRDO), авторами Олександром Шелестом, Ярославом Кутовим, Ігорем Самоходським [1]. У дослідження визначено основні проблеми галузі ІТ-послуг в Україні та перспективи розвитку на міжнародних ринках.

Значних досягнень у сфері розвитку теорії маркетингу послуг досягли такі вітчизняні та зарубіжні фахівці, як Л.О.Іванова, Б.Б.Семак, О.М.Вовчанська, Демченко Е.В., Маркова В.Д., Тультаєв Т.А.[2-5]Так Л.О.Іванова приділяє особливу увагу маркетинговому інструментарію у сфері послуг[2,4]. Е.В. Демченко, Т.А. Тультаєв [3,5] зосереджуються на особливостях маркетингової діяльності в окремих галузях і сфері послуг.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** При великому різноманітті підходів до аналізу маркетингу послуг практично не один повною мірою не описує галузь ІТ-послуг Проблеми, виникаючі у ІТ-галузі сучасні фахівці практично не розглядають. Саме ці проблеми визначають неможливість подальшого розвитку цієї галузі на міжнародному ринку, при наявності значного потенціалу у українських фахівців. Будь яка проблема потребує для свого вирішення детального всебічного аналізу. Тому ми вважаємо необхідність, у першу чергу, сформулювати стратегію розвитку, як галузі, так і підприємств, які в ній працюють.

**Мета дослідження.** Розробка принципів формування маркетингової стратегії українських ІТ-компаній, яка б забезпечила їм успішне просування на міжнародних ринках аусорсингових послуг.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Зовсім недавно не можна було представити, що українські ІТ-компанії будуть розробляти програмне забезпечення для відоміших світових корпорацій, представлених у списку найуспішніших компаній «FORTUNE 500». Більше сотні компаній з цього списку являються замовниками послуг ІТ-аутсорсингу в Україні. Відносно молода галузь, фактично ровесниця незалежної України, зробила відомою нашу країну у всьому світі. Все це стало можливим завдяки рокам кропіткої

праці декількох поколінь фахівців у сфері інформаційних технологій.

Українська ІТ-галузь нині успішно конкурує на світовому ринку і є надійним джерелом валютних надходжень, сприяє підтримці курсу гривни. Ростає і значущість ІТ-услуг в структурі експорту. У 2017 році комп'ютерні послуги зайняли 3-є місце серед експорту послуг з України після переробки товарів в країні і трубопровідного транспорту. А за результатами першого півріччя 2018 обігнали трубопровідний транспорт і стали другою найбільшою галуззю по експорту послуг[6].

Сьогодні постає задача закріплення досягнутого успіху та подальший розвиток на світовому ринку ІТ-технологій. Українські ІТ-компанії, вийшовши на мирові ринки, зіткнулися з сильною конкуренцією, як за нові проекти, так і за ІТ-спеціалістів, в якій використовуються всі відомі досягнення в менеджменті та маркетингу. Володіючи досить сильним професійним потенціалом, їм не завжди вдається успішно конкурувати, а досить часто приходить миритися з відтоком «мозків» за кордон.

За підсумками 2018 року об'єми загальносвітових витрат на продукти і послуги у сфері інформаційних технологій складають \$3,7 трлн. і продемонструють ріст на 6,2% в порівнянні з минулим роком. Це навіть вище за темпи росту світового ВВП. Разом із загальним ростом ринку, збільшується і доля ІТ-аутсорсингу - послуг з розробки програмного забезпечення, створення інфраструктурних рішень для замовників. Об'єм виручки цього сегменту за підсумками 2017 року склав \$64,3 млрд. Подальший розвиток сегменту стимулюється стабільно високим попитом, який і надалі буде рости завдяки всюдисущій «цифровій трансформації», яка все активніше проникає як в приватний, так і в державному сектори.

Розвиток ІТ-індустрії в Україні значно випереджає середні темпи розвитку сегменту у світі, вважають дослідники. Галузь показувала стабільний ріст на 11-26% щорічно. Загальний ріст ІТ - галузі в Україні - близько 20% у рік.

За неофіційними даними, в Україні - близько 4000 компаній, більшість з яких мають до 80 співробітників. Проте

багато фахівців працюють на фірмах, що налічують більше 80 чоловік персоналу. За офіційними даними Держкомстату, на кінець I півріччя 2018 року в Україні було 12 634 ІТ-компаній (рис.1).

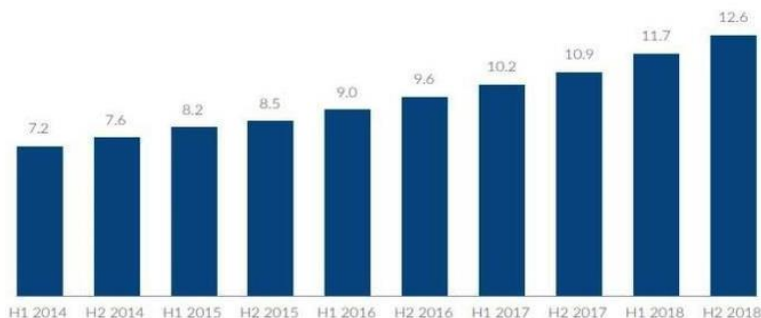


Рис.1. Кількість зареєстрованих в Україні ІТ-компаній, тис. одиниць [1]

Дослідники уточнюють, що на обліку Держкомстату знаходяться і ліквідовані компанії. Тому кількість тих, що реально функціонують може бути значно менша. При цьому, одна компанія може мати декілька юридичних осіб, що також впливає на офіційну статистику.

За офіційними даними, близько половини підприємств зареєстрована в Києві. Значне представництво мають також Харків, Дніпро, Львів і Одеса (рис.2).

Усього в топ-5 працює 23 865 спеціалістів, що складає 41% від загальної кількості топ-50. Можна говорити о високому ступеню диференціації ІТ-компанії. Пов'язано це в першу чергу з не насиченістю ринку аутсорсингових послуг у сфері ІТ-технології. Тому, поки на ринку уживаються багато компаній, як малих так і великих.





Рис.2. Географія ІТ-компаній в Україні [1]

П'ятірка лідерів ринку представлена на рисунку 3.

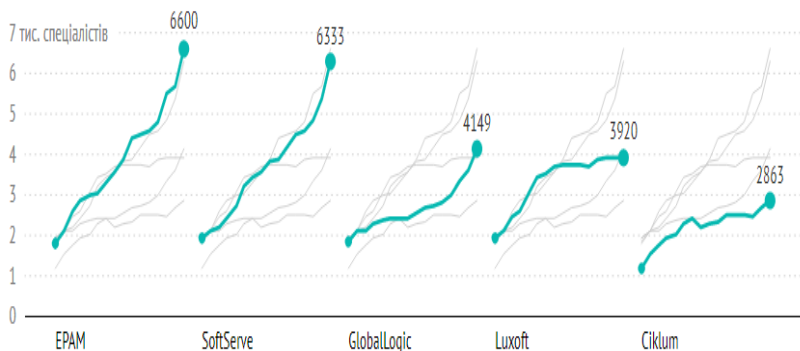


Рис.3. Динаміка росту топ-5 компаній за період з серпня 2011р. по січень 2019р. [1]

ІТ в Україні – це переважно експортно-орієнтований аутсорсинг. Тобто українські компанії виконують роботу для іноземних замовників, які вже випускають програмний продукт під своїм брендом. Провідна міжнародна організація Global Sourcing Association відмітила Україну в якості найкращої країни-постачальниці ІТ-услуг у Великобританії. Динаміка експорту ІТ-послуг представлено на рисунку 4.

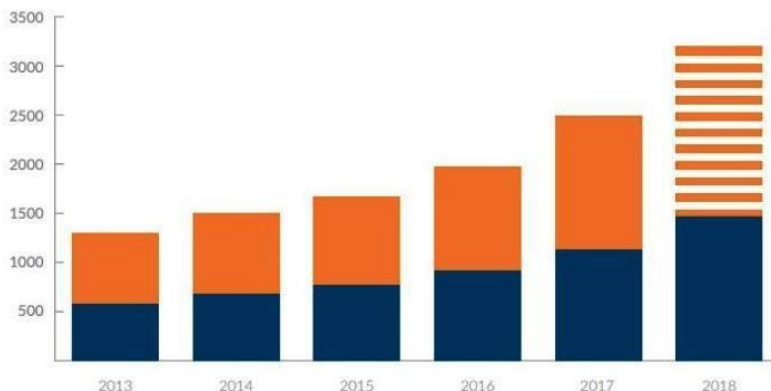


Рис.4. Експорт комп'ютерних послуг у 2013-2018 рр.,  
млн.дол.[6]

Абсолютна більшість доходів мають іноземне походження. Більше половини поступає із США, на другому місці – Великобританія. Українські фірми також тривалий час співпрацюють з представниками Німеччини, Канади, Ізраїлю, Швеції, Швейцарії.

Український ринок, незважаючи на позитивну динаміку, поки не може похвалитися значною долею замовлень. Станом на сьогодні, вартість внутрішнього ринку ІТ-послуг в Україні є в багато разів меншою за експортну частку. Тож, якщо ми говоримо про подальший стрімкий розвиток галузі інформаційних технологій, ми просто не можемо ігнорувати проблему внутрішнього попиту.

Так склалося, що інтерес до продуктів вітчизняного виробництва в Україні слабкий. І ще слабший він на ІТ-послуги, оскільки для більшості локальних гравців цифровізація є питанням далеко не першого порядку. Щоб змінити такий стан речей, представники ІТ-індустрії мають зробити перший крок, надаючи свої послуги локальним організаціям чи установам та розглядаючи свою роботу на вітчизняному ринку, як корпоративну соціальну відповідальність, інвестицію у майбутнє.

За збереження поточних умов темпи росту ІТ-галузі в найближчі роки становитимуть 20-25%. Звичайно, це непогано. Але потенціал України у сфері ІТ-продуктів та послуг значно більший. Світовий попит на технологічні рішення зростає і тільки набирає обертів.

Таким чином вплив замовників ІТ-послуг досить великий, так компанії працюють в тісний взаємодії з розробниками продукції. Однак він значно нівелюється за рахунок нестачі виконавців. Якщо проаналізувати потребу у виконавцях незадоволені «Вакансії в Україні» (рис.5), можна визначити її постійний зріст.

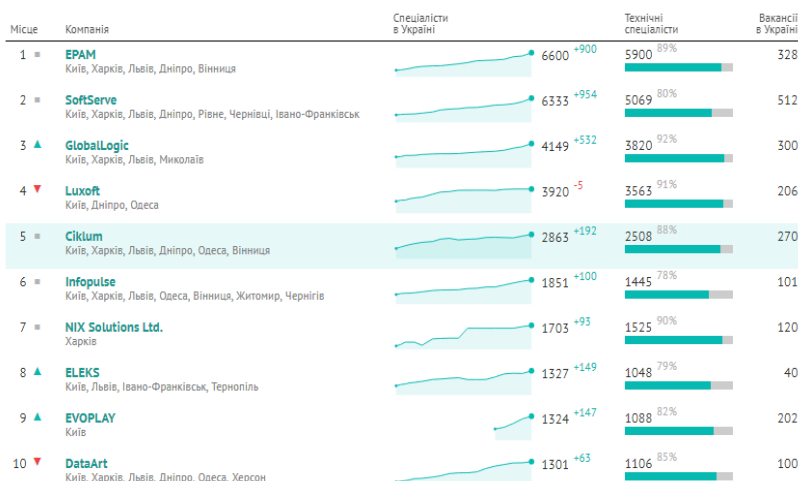


Рис. 5. Показники росту та потреби у спеціалістах  
ТОП-10 ІТ-компаній [1]

Звичайно, спеціалістів, які виконують замовлення у компанії відносять до внутрішнього фактору, та розглядають вплив зовнішнього фактору «Постачальники», до яких слід віднести ВНЗ де готують відповідних спеціалістів.

Однак, у випадку ІТ-компаній слід розглянути специфіку їх роботи.

Нині більшість розробників в Україні співпрацюють з компаніями як фізичні особи-підприємці на підставі

господарських договорів. Абсолютна більшість таких ФОП сплачують податки за третьою групою спрощеної системи оподаткування. Держава, та взагалі і більшість підприємців розглядають це, як можливість уникнення податків, однак це не зовсім вірно.

За даними Асоціації IT Ukraine за 2018 рік, в Україні налічується 127 000 програмістів. З них близько 90% оформлені як ФОП (фізичні особи - підприємці). ФОП виконують роботу на підставі договорів підряду з українською юридичною особою - власне IT -компанією. Як правило, ця юрособа має форму товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Іноді юрособ декілька.

Наприклад, у найбільшій в Україні аутсорсингової IT -компанії ЕРАМ - дві юридичні особи - ТОВ «Епам Системз» і ТОВ «Епам Рішення». Вони, у свою чергу, належать офшорним компаніям Eram Systems (Cyprus) Limited і Eram Systems Inc (США, штат Делавер). У компанії також є офіційно зареєстровані філії у Вінниці, Дніпрі, Харкові і Львові.

Однак юридичне оформлення виконавця таким чином приводить до певних як юридичних так психологічних наслідків. Так виконавець заключає договір на виконання певної роботи, на певний проміжок часу, та не зобов'язаний співпрацювати з компанією в подальшому. Фактично він купує замовлення. Таким чином IT-компанія виступає, як посередник між споживачами її послуг, «торгівельним центром», чи хабом, за що отримує винагороду. Слід зазначити, що більшість IT-компаній не спроможна забезпечити повний цикл розробки програмного забезпечення, а перекладає його на кінцевого виконавця, звівши його напряму з замовником у рамках так званих scrum-команд.

Scrum - набір принципів, цінностей, політик, ритуалів, артефактів, на яких будується процес SCRUM - розробки, що дозволяє в жорстко фіксовані і невеликі за часом ітерації, що називаються спрінтами(sprints), надавати кінцевому користувачеві працюючий продукт з новими бізнес-можливостями.

Склад scrum-команди наведено на прикладі організаційної структури HYS Enterprise. Організаційна структура представлено на рисунку 6.

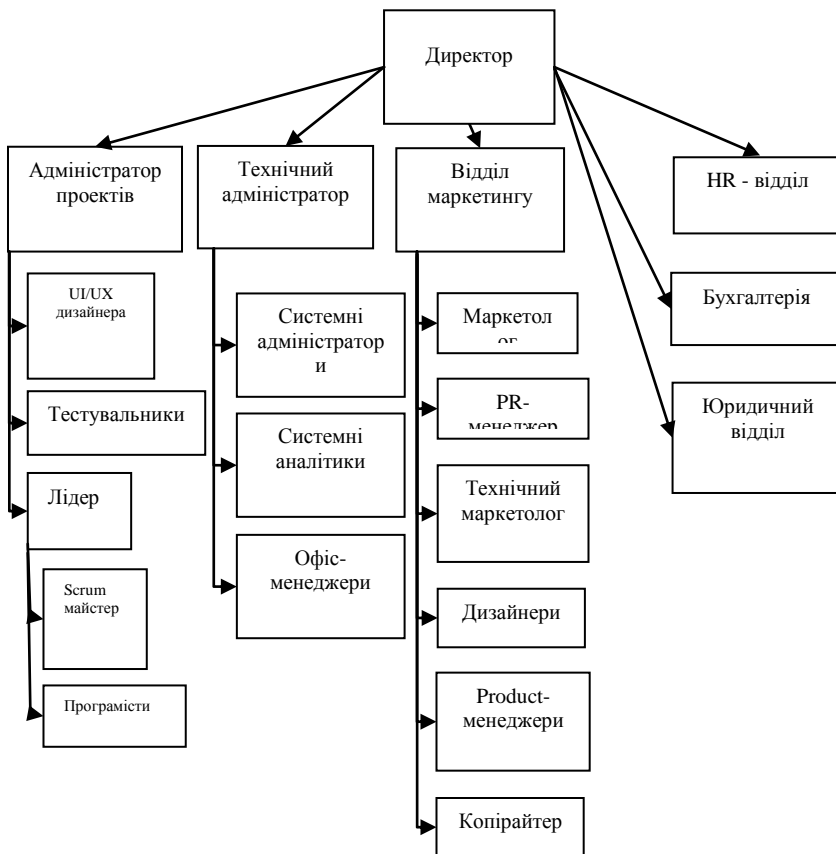


Рис.6. Організаційна структура HYS Enterprise [8,9]

Аналізуючи організаційну структуру можна відзначити, що основні робітники організовані у невеликі проектні команди, підпорядковані Адміністратору усіх проектів. У кожній команді є лідер та Scrum-майстер, які очолюють діяльність команди програмістів, задіяних у кожному окремому проекті. Як поставлені процеси розробки, дуже залежить від команди і

клієнта. Десь зразковий «скрам» і «аджайл», десь ручне управління програмістами з боку клієнта [7].

Фактично ця команда працює відособлено від ІТ-компанії, як організаційно, так юридично, зв'язана тільки проектом, який виконує для конкретного замовника, який також в обхід ІТ-компанії напряму співпрацює з цією командою.

Таким чином ми вважаємо великою помилкою для ІТ-компанії зосереджувати свої маркетингові зусилля на пошуку замовників і не застосовувати вже добре апробовані маркетингові інструменти до залучених спеціалістів. Перспективи росту ринкової долі ІТ-компанії сьогодні обмежені не браком замовлень, а саме нестачею спеціалістів, які б їх виконували.

Для залучення цих спеціалістів можуть бути використано можливості, наявні у підприємств галузі, які доцільно визначити за допомогою методики SWOT-аналізу (табл. 1).

Аналіз матриці SWOT-аналізу виявив гарні перспективи для розвитку компаній на ринку ІТ-аутсорсингу, які стримаються нестачею фахівців, здатних виконати замовлення. Співпраця зі ІТ-спеціалістами на принципах найму на роботу привела до ситуації, коли вони володіючи достатньою свободою, прагнуть отримати максимальну винагороду з мінімальними зусиллями. Конкуренція за спеціалістів на принципах цінового демпінгу приводить до плинності їх від фірми до фірми. Не маючи реальних механізмів впливу на них, ІТ-компанії безсилі, і як слідство втрачають можливість залучення нових заказів. Така ситуація на ринку всюди, кожна ІТ-компанія потребує ІТ-спеціалістів.

Змінити ситуацію можливо, тільки перевівши взаємовідносини у іншу площину, визнавши їх не робітниками компанії, а споживачами посередницьких послуг компанії, якими вони фактично і є. Це дозволить співпрацювати з ними на принципах маркетингу, використовуючи всі його інструменти для формування їх лояльності. Так свого часу, такий інструмент запропонував Філіп Котлер – маркетинг партнерських відношень.

Таблиця 1

SWOT- аналіз

	Можливості	Загрози
	1. Отримання нових заказів 2. Розширення географії заказів 3. Підвищення народжуємості 4. Податкові пільги 5. Зменшення вимог до рівня винагороди 6. Ненасичений ринок ІТ-послуг	1. Нестача ІТ-спеціалістів на ринку праці 2. Зменшення доходів населення 3. Вийзд спеціалістів за кордон 4. Сильні конкуренти 5. Політична нестабільність в державі
Сильні сторони	<b>Сил. М</b>	<b>Сил. З</b>
1. Кваліфікація персоналу 2. Гарна репутація 3. Наявність інвестиційних можливостей 4. Представництва у різних країнах 5. Потужний виробничий потенціал 6. Високий рівень організації виробничого процесу	Вихід на ринки інших країн Нарощування об'єму заказів	Створення системи підтримки спеціалістів
Слабкі сторони	<b>Сл. М</b>	<b>Сл. З</b>
1. Нестача ІТ-спеціалістів 2. Нестача управлінських кадрів 3. Текучість кадрів 4. Висока незалежність робочих команд 5. Недостатня робота з залучення спеціалістів	Залучення спеціалістів з ВНЗ	Формування комплексної системи роботи зі ІТ-спеціалістами на принципах маркетингу партнерських відношень

Саме застосування принципів маркетингу партнерських відношень зобов'язує фірму бути обізнаним у всіх потребах споживача. Незважаючи на велику кількість ІТ-компаній на ринку України, умови співпраці з ними практично однакові. Це приводить до постійної міграції ІТ-спеціалістів з однієї до іншої компанії. Залучення або переманювання їх за рахунок цінової конкуренції, негативно впливає на відношення з замовниками,

які змушені покривати ці додаткові витрати. Слід шукати нецінові методи конкурентної боротьби. На підставі вищевикладеного, основним методом підвищення конкурентоспроможності стане застосування маркетинг партнерських відношень саме до залучених спеціалістів з ІТ-технології.

Результати будуть досягнуті завдяки автоматизації і реорганізації процесів, спрямованих на залучення й утримання найбільш вигідних ІТ-спеціалістів (використання CRM-технологій); персоналізація взаємин із ними. На сьогодні керування взаєминами з ІТ-спеціалістами є одними із основних напрямів у частині ефективності ІТ-компанії.

Однак серед зареєстрованих враховують також ФОП, ліквідовані за весь час існування реєстру. Якщо не брати до уваги такі «мертві душі», йтиметься вже про 80 тис. осіб. Відповідно, сумарна кількість працевлаштованих та ФОП буде надзвичайно близька до експертної оцінки ринку рисунку 7.

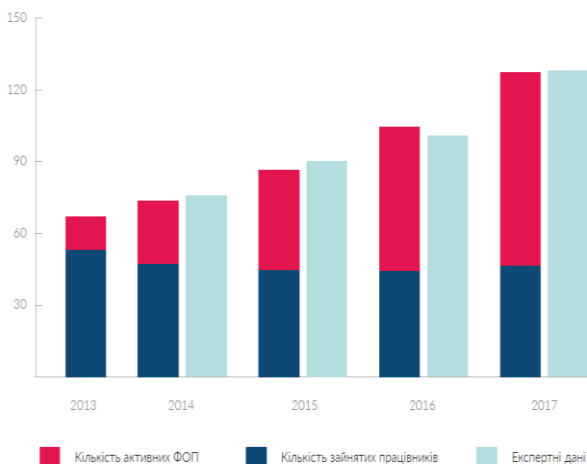


Рис.7. Кількість зайнятих у ІТ-галузі осіб, тис. ос.[1]

Головною цінністю для ІТ-компаній є люди, тож кількість зайнятих у галузі є одним із головних питань. Як офіційна статистика, так і експертні оцінки підтверджують, що



за останні роки кількість працівників значно збільшилася. Згідно з неофіційними даними ринок зростає щороку в середньому на 19% і на кінець 2017 року налічував 127 тис. осіб, тоді як, за офіційними даними, – лише 46 тис.

Однак логічним буде врахувати також факт, що більшість ІТ-спеціалістів співпрацюють з компаніями на умовах ФОП. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців на кінець 2017 року становила 94 тис.

В країні існує проблема з відтоком кадрового капіталу в ІТ-сфері. В ІТ-галузі, як і в будь-якій іншій, є приблизно 85% «рядових» фахівців і 15% «зірок», провідних спеціалістів, які є основними локомотивами бізнесу.

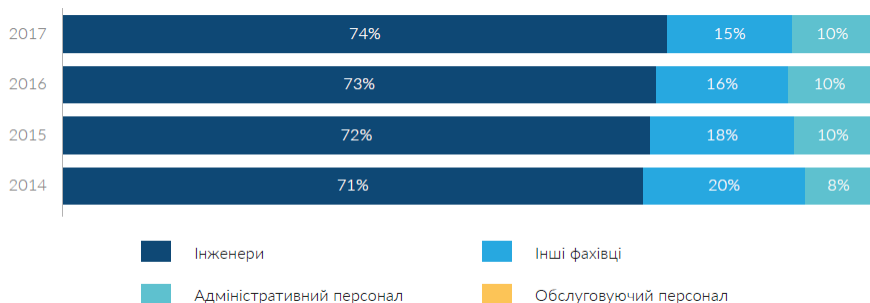


Рис.8. Спеціалізація співробітників ІТ-компаній [6]

Важливо відзначити, що в ІТ-галузі працюють не лише програмісти або вузькоспеціалізовані технічні фахівці. На ринку знаходять роботу представники інших сфер: дизайну, фінансів, управління персоналом тощо. Також ІТ-компанії потребують додатковий персонал з обслуговування, хоча зазвичай наймають зовнішніх постачальників послуг з охорони, прибирання і т.і. Згідно з проведеним опитуванням понад чверть співробітників компаній – нетехнічні працівники.

Слід визнати, що свідомо полишають країну найчастіше саме представники другої групи, тобто ми втрачаємо найкращих, тих, хто вів за собою більшість, був основою бізнесу.

Один з факторів, який сприяє «відтоку мізків» — активізація компаній, які роблять бізнес на постачанні кадрів для закордонних R&D центрів. Таке «інтелектуальне обкрадання», на жаль, сьогодні має системний характер.

Релокацію за останній рік здійснили 3-4% українських спеціалістів. Здається, що така кількість не є критичною, але, в пошуках стабільних умов життя та широких перспектив, виїжджають якраз найкращі.

Таким чином, крім визначення цільової групи IT-спеціалістів, необхідно запропонувати їм більш гарні умови для співпраці. При цьому засновуватися на матеріальному фактору не приводить до успіху, як вже це визначено роками досвіду.

Тому пропонуємо надати їм перспективи для саморозвитку, створивши центр Розвитку, який буде працювати, як для спеціалістів вищого рівня, так і для звичайних програмістів, які бажають підвищити рівень своєї кваліфікації [10].

Центр Розвитку буде працювати за наступними напрямками:

- project –менеджмент;
- маркетинг;
- командні комунікації;
- дизайнер UI/UX;
- front-end и Back-end розробник.

Також пропонується запуск автоматизованої CRM-системи роботи з IT-спеціалістами, яка буде базуватися на сучасних досягненнях в галузі штучного інтелекту.

**Висновки.** Саме організація маркетингової діяльності в цих компаніях повинна забезпечити стабільний їх ріст на світових ринках. Існують роками напрацьовані методики управління діяльністю компаній на ринку. Однак, останніми роками на ринках проходять суттєві зміни, пов'язані, як з загальною глобалізацією, так і зі збільшенням сфери послуг. Ці тенденції потребують удосконалення теоретичних основ і практичного застосування маркетинг-менеджменту.

Особливо актуальним даний аспект стає для підприємств, які працюють на ринку послуг, пропонуючи сучасні

інформаційно – комунікаційні технології. Такі сучасні ринки формують особливі ніші, доповнюють і збагачують старі послуги та потребують удосконалення, чи навіть повного перегляду управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Нами проаналізовано розвиток ринку аутсорсингу ІТ-послуг в Україні. Особливу увагу приділено аналізу роботи компаній з ІТ-спеціалістами, потребі в них та перспективам співпраці з ними. Запропоновано, відповідно реаліям організації роботи з ними в Україні, а також специфіки організації роботи них з замовниками напряду, віднести їх до споживачів посередницьких послуг ІТ-компанії, якими вони являються, як юридично, так і фактично. Ці положення доведено на прикладі компанії HYS Enterprise. Такий шаг дозволяє, а навіть і вимагає застосування до них всього комплексу маркетингу для плідної співпраці на умовах маркетингу партнерських відношень.

Аналіз можливостей для застосування таких заходів, за допомогою SWOT-аналізу, визначив перспективність роботи в цьому напрямку та спроможність ІТ-компаній наладити плідну співпрацю з залученими ІТ-спеціалістами на базі впровадження CRM-системи та створення Центу розвитку.

### ***Література***

1. Шелест О., Кутовий Я., Самоходський І. Розвиток української ІТ-індустрії, за ініціативою Асоціації «ІТ Ukraine» спільно з Офісом ефективного регулювання (BRDO). – Київ, 2018. – 68 с.
2. Іванова Л.О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л.О. Іванова, Б.Б. Семак, О.М. Вовчанська. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с
3. Демченко Е. В. Маркетинг услуг / Е. В. Демченко, О. М. Маклакова. – Минск : БГУ, 2009. – 195 с.
4. Маркова В. Д. Маркетинг услуг / В. Д. Маркова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 360 с.
5. Тультаев Т. А. Маркетинг услуг: учебник / Т. А. Тультаев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

6. Пошли на прорыв: украинский ИТ-рынок растет быстрее мирового [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/ru/publications/20189963-poshli-na-proryv-ukrainskij-it-rynok-rastet-bystree-mirovogo>

7. DOU Ревізор в Одесі: суто робочий простір HYS Enterprise [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/dou-revisor-hys-enterprise/>

8. HYS Enterprise Infopack [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hys-enterprise.com>

9. HYS Development Showcase 2018\_ 23 October [Електронний ресурс].. – Режим доступу: <https://www.hys-enterprise.com>

10. Горбатенко А.В. Возможности застосування міжнародних стандартів в управлінських системах вітчизняних підприємств // Науковий вісник Одеського національного економічного університету – 2017. – №5(247). – с.5-19.

1. Shelest, O., Kutovy, Ya., Samokhodsky, I. (2018) Development of the Ukrainian IT Industry, initiated by the IT Ukraine Association in association with the Office of Effective Regulation (BRDO). Kyiv.

2. Ivanova, L. O., Semak B. B., Volchansk, O. M. (2018) *Marketynh posluh [Marketing of services]*. Lviv.

3. Demchenko, E. V., Maklakova, O.M. (2009) *Marketynh usluh [Marketing services]*. BSU, Minsk

4. Markova, V. D. (2002) *Marketynh usluh [Marketing of services]* Finances and statistics. Moscow.

5. Tultaev, T. A. (2012) *Marketynh usluh [Marketing of services]*. YNFRA-M. Moscow.

6. We made a breakthrough: the Ukrainian IT market is growing faster than the world (n.d.) *mind.ua*. Retrieved from: <https://mind.ua/ru/publications/20189963-poshli-na-proryv-ukrainskij-it-rynok-rastet-bystree-mirovogo> [in Ukrainian].

7. DOU Revizor v Odesi: cuto robochyi prostir HYS Enterprise (n.d.) *dou.ua* Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/articles/dou-revisor-hys-enterprise/> [in English].

8. HYS Enterprise Infopack (n.d.) *hys-enterprise.com*. Retrieved from: <https://www.hys-enterprise.com> [in English].

9. HYS Development Showcase 2018\_ 23 October (n.d.) *hys-enterprise.com*. Retrieved from: <https://www.hys-enterprise.com> [in English].

10. Gorbatenko, A. V. (2017) Possibilities of application of international standards in management systems of domestic enterprises. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 5(247). 2017.

21.06.2019

УДК 338.482.2

JEL Classification: L 830

*Гулієв Руслан*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАТИВНИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ АЗЕРБАЙДЖАНУ**

У статті розглядається значення інновацій на підприємствах лікувально-оздоровчого туризму Азербайджану, їх актуальність і ефективність. Автор підкреслює, що на сучасному етапі розвитку, в умовах підвищення конкуренції, туристичні компанії змушені виробляти і пропонувати інноваційні туристичні продукти, модернізуючи сферу туристичних послуг. Виходячи з цього, автором запропоновано основні пріоритети стратегічного розвитку підприємств лікувально-оздоровчого туризму в Азербайджані.

Відзначається, що процес інновації в сфері туризму з сучасної точки зору досить специфічний. Інновації в сфері туризму – це цілеспрямовані, неминучі, керовані і практичні зміни і нововведення, які плануються на рівні держав і

громадських об'єднань, організацій, що функціонують у сфері туризму.

Так само підкреслюється, що в даний час існує два види інновацій в сфері туризму: кризові інновації і розвинена інновація. Кризова інновація – запобігання зникнення існуючого продукту з ринку і прийняття рішення застосувати конкретне нововведення для його збереження. Ця інновація за короткий термін поставляється на ринок і при правильному застосуванні цей продукт продовжує продаватися на ринку.

Звертається увага на те, що посилення конкуренції на сучасному туристичному ринку в Азербайджані змушує туристичні компанії підготовлювати і пропонувати інноваційні туристичні продукти. В даний час готуються і впроваджуються сотні нових туристичних продуктів, що включають в себе як прості нововведення, так і якісні інновації. Автором відзначено, що при розробці інноваційного туристичного продукту необхідно спиратися як на місцевий, так і на закордонний досвід.

Підкреслено, що в цілому, впровадження інновацій в сфері лікувально-оздоровчого туризму в країні означає поетапне впровадження інноваційних методик, поліпшення їх якості. Всі ці заходи забезпечать підвищення міжнародного іміджу Азербайджану. Основною стратегічною метою є формування умов для створення в Азербайджані сучасного, конкурентоспроможного і високоефективного, доступного для всіх верств населення комплексу лікувально-оздоровчого туризму.

**Ключові слова:** лікувально-оздоровчий туризм, сфера туристичних послуг, інновативні послуги, санаторно-курортні організації, конкурентоспроможність туристичних підприємств.

*Guliyev Ruslan*

## **MAIN DIRECTIONS OF INTRODUCTION OF INNOVATIVE SERVICES AT THE ENTERPRISES OF MEDICAL AND HEALTH TOURISM OF AZERBAIJAN**

The article discusses the importance of innovation in the enterprises of medical and health tourism in Azerbaijan, their

relevance and effectiveness. The author emphasizes that at the present stage of development, in conditions of increasing competition, travel companies are forced to produce and offer innovative tourism products, modernizing the scope of travel services. Based on this, the author proposed the main priorities for the strategic development of health tourism enterprises in Azerbaijan.

It is noted that the process of innovation in the field of tourism from a modern point of view rather specific. Innovations in the sphere of tourism are purposeful, inevitable, controlled and practical changes and innovations that are planned at the level of states and public associations, organizations operating in the sphere of tourism.

It is also emphasized that at present there are two types of innovations in the field of tourism: crisis innovations and developed innovations. A crisis innovation is the prevention of the disappearance of an existing product from the market and the decision to apply a specific innovation to preserve it. This innovation is delivered to the market in a short time and, if properly applied, this product continues to be marketed.

Attention is drawn to the fact that increasing competition in the modern tourist market in Azerbaijan makes travel companies prepare and offer innovative tourism products. Currently, hundreds of new tourism products are being prepared and implemented. They include both simple innovations and high-quality innovations. It is important to note that in the development of an innovative tourist product, it is necessary to rely on both local and foreign experience.

In total, it is noted that, in general, the introduction of innovations in the field of medical and health tourism in the country means the gradual introduction of innovative methods, the improvement of their quality. All these measures will increase the international image of Azerbaijan. The main strategic goal is to create conditions for the creation in Azerbaijan of a modern, competitive and highly efficient, accessible to all segments of the population complex medical and health tourism.

**Keywords:** health tourism, tourism services, innovative services, sanatorium-resort organizations, the competitiveness of tourism enterprises.

*Гулиев Руслан*

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАТИВНЫХ УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА АЗЕРБАЙДЖАНА**

В статье рассматривается значение инноваций на предприятиях лечебно-оздоровительного туризма Азербайджана, их актуальность и эффективность. Автор подчеркивает, что на современном этапе развития, в условиях повышения конкуренции, туристические компании вынуждены производить и предлагать инновационные туристические продукты, модернизируя сферу туристических услуг. Исходя из этого, автором предложены основные приоритеты стратегического развития предприятий лечебно-оздоровительного туризма в Азербайджане.

Отмечается, что процесс инновации в сфере туризма с современной точки зрения довольно специфичен. Инновации в сфере туризма - это целенаправленные, неизбежные, управляемые и практические изменения и новшества, которые планируются на уровне государств и общественных объединений, организаций, функционирующих в сфере туризма.

Так же, подчеркивается, что в настоящее время существует два вида инноваций в сфере туризма: кризисные инновации и развитая инновация. Кризисная инновация - это предотвращение исчезновения существующего продукта с рынка и принятие решения применить конкретное новшество для его сохранения. Эта инновация за короткий срок поставляется на рынок и при правильном применении этот продукт продолжает продаваться на рынке.

Обращается внимание на то, что усиление конкуренции на современном туристском рынке в Азербайджане заставляет туристические компании готовить и предлагать инновационные туристические продукты. В настоящее время подготавливаются и внедряются сотни новых туристических продуктов. Они включают в себя как простые новшества, так и качественные



инновации. Важно отметить, что при разработке инновационного туристского продукта необходимо опираться как на местный, так и на зарубежный опыт.

В итоге отмечается, что в целом, внедрение инноваций в сфере лечебно-оздоровительного туризма в стране означает поэтапное введение инновационных методик, улучшение их качества. Все эти меры обеспечат повышение международного имиджа Азербайджана. Основной стратегической целью является формирование условий для создания в Азербайджане современного, конкурентоспособного и высокоэффективного, доступного для всех слоев населения комплекса лечебно-оздоровительного туризма.

**Ключевые слова:** лечебно-оздоровительный туризм, сфера туристических услуг, инновативные услуги, санаторно-курортные организации, конкурентоспособность туристических предприятий.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-93-110**

### **Постановка проблемы.**

Инновационная деятельность – характерный признак развития современного общества. Особое значение бизнеса лечебно-оздоровительного туризма состоит в том, что созданный туристский продукт нельзя оставить без изменений, необходимо постоянно модернизировать, использовать современные достижения науки и техники, новые технологии питания и обслуживания.

Для определения сущности инноваций в сфере туризма важны следующие классификационные признаки:

- источник идеи (туристские потребности, открытия, изобретения);
- тип инноваций (туристская инфраструктура, туристский продукт, методы и средства распределения туристских продуктов / услуг, управление и т. д.);
- степень инноваций (улучшающий, продвигающий);
- ширина, масштаб, наличие связи влияния (локальное, глобальное, систематическое);

- инвестиционная содержательность (капиталоемкая, мало капитализированная, некапитализированная).

Процесс инновации в сфере туризма довольно специфичен. С современной точки зрения, инновации в сфере туризма – это целенаправленные, неизбежные, управляемые и практические изменения и новшества, которые планируются на уровне государств и общественных объединений, организаций, функционирующих в сфере туризма. Эти инновации направлены на развитие туристских потоков и создание спроса, максимально обеспечивающего индивидуальный спрос и опережающий его спрос. Все компоненты туристической индустрии должны подвергаться влиянию научно-технического прогресса. Взаимодействие его элементов может привести к значительному синергетическому эффекту, отраженному на качестве повышения сферы туризма.

**Цель статьи** – определить основные направления внедрения инновативных услуг на предприятиях лечебно-оздоровительного туризма Азербайджана.

**Изложение основного материала.**

В настоящее время существует два вида инноваций в сфере туризма: кризисные инновации и развитая инновация. Кризисная инновация – это предотвращение исчезновения существующего продукта с рынка и принятие решения применить конкретное новшество для его сохранения. Эта инновация за короткий срок поставляется на рынок и при правильном применении этот продукт продолжает продаваться на рынке. Развитая инновация немного отличается. Применяется очень медленно и обдуманно, поставляется на рынок не спонтанно, а постепенно, поддерживающая инновация, способная предотвратить старение существующих продуктов.

Как тип туристического бизнеса, для лечебно-оздоровительного туризма важно использовать эти два типа инноваций, потому что туристский рынок является нестабильным рынком, который подвержен различным событиям вокруг и на местах. В таких условиях туристические компании должны создавать инновационные продукты, а также реагировать на новые развития в сфере туризма, иметь

возможность создавать новые методы ведения новой работы и улучшать свои показатели.

Усиление конкуренции на современном туристском рынке в Азербайджане заставляет туристические компании готовить и предлагать инновационные туристические продукты. В настоящее время подготавливаются и внедряются сотни новых туристических продуктов. Они включают в себя как простые новшества, так и качественные инновации. Важно отметить, что при разработке инновационного туристского продукта необходимо опираться как на местный, так и на зарубежный опыт. Можно обратиться к помощи внешних источников информации и профессиональных рекламных агентств. Прежде всего, необходимо провести маркетинговое исследование туристского рынка. Здесь необходимо выявить преобладающие на рынке требования, сравнить их с возможностями местных туристических предприятий и, в результате этого сравнения, необходимо предложить инновационный туристский продукт. По нашему мнению, именно за счет внедрения инновационных туристских продуктов сегодня развивается сфера туризма в Азербайджане.

Таким образом, основываясь на этом, можно сказать, что на предприятиях лечебно-оздоровительного туризма могут быть показаны следующие виды инноваций: инновации в области менеджмента, технологические, организационные, продуктовые инновации, рыночные инновации.

К инновациям в области менеджмента относят инновации, позволяющие оптимизировать деятельность всех лиц, участвующих в производстве, перемещении и потреблении туристских продуктов предприятий лечебно-оздоровительного туризма (работники санаторно-курортных организаций, коренные жители курортного региона, отдыхающие).

Технологические инновации, включая использование новой техники и технологии, предусматривают использование новой техники и технологии в процессе подготовки, перемещения и представления туристских услуг (например, использование возможностей глобальных резервных систем, наличие корпоративного веб-сайта для санаторно-курортного

учреждения и т. д.).

Организационные инновации предусматривают институциональные изменения, которые имеют решающее значение для защиты, воспроизводства и улучшения лечебных ресурсов, оптимизации санаторно-курортной деятельности:

- участие в процессе транснационализации лечебно-оздоровительных туристских продуктов, формирование глобальной сети с целью привлечения передового зарубежного опыта, менеджмента и т. д.;

- создание профсоюзов и ассоциаций в области лечебно-оздоровительного туризма;

- регулирование статуса курортов и курортных мест, принципов курортного строительства;

- структурирование рынка лечебно-оздоровительного туризма, регулирование взаимоотношений между туристическими агентствами, занимающимися продажей санаторно-курортных организаций и направлений.

Продуктовые инновации реализуются в следующих формах:

- диверсификация туристских продуктов, появление новых видов услуг в сфере оздоровительного и медицинского туризма. Продуктовые инновации связаны с внедрением новых медицинских услуг, услуг индустрии красоты, спорта и фитнеса, спа и веллнес-программ;

- привлечение новых видов ресурсов в процесс создания туристского продукта. В местном и глобальном секторах лечебно-оздоровительного туризма активно применяются элементы альтернативной и комплиментарной медицины, связанные с народными традициями (апитерапия, хирудотерапия, акупунктура, иридодиагностика, иппотерапия и др.);

- применение новых форм оказания услуг. Для мировой практики нормально различать индустрию гостеприимства и лечебно-оздоровительного туристического продукта. Лечебно-оздоровительный туристский продукт формируется на курортах и на базе спа-предприятий, и эти предприятия зачастую не имеют собственных средств размещения. Они ориентированы на

клиентов разных отелей. Например, в курорте Баден-Баден (Германия) более 50 клиентов отеля могут свободно пользоваться двумя основными спа-услугами. В то же время, здесь всего 5 курортных клиник, которые, в основном, действуют по программам социального страхования [11].

Рыночные инновации связаны с внедрением новых инструментов маркетинговых коммуникаций, в том числе совершенствования маркетинговых стратегий движения туристских продуктов, розничных продаж товаров лечебно-оздоровительного туризма. Важность этого направления рыночных инноваций для учреждений лечебно-оздоровительного туризма заключается не только в увеличении выручки от реализации товаров, но и в использовании розничной торговли как материальное выражение бренда в системе маркетинговых коммуникаций.

Следует отметить, что в лечебно-оздоровительных и курортных комплексах Азербайджана активно применяются новые услуги и инновации. Так, Chinar Hotel & Spa Нафталанский курортный комплекс состоит из лечебной части и отеля [12]. В медицинской части действуют поликлиника, диагностика, физиотерапия и СПА-центры. В поликлинике имеются отделы терапии, неврологии, кардиологии, дерматологии, урологии, диетологии, гинекологии, ухо-горлоноса и стоматологии. Те, кто обращается за лечением, прежде всего, проходят медобследование в поликлинике. Здесь определяется вероятность отрицательной реакции пациента на лечение нафталаном. Если при лечении нафталаном не обнаруживаются болезни, которые могут обостряться, пациент принимается на курс лечения. Диагностический центр комплекса оснащен самым современным оборудованием: цифровая рентгенография, флюороскопия, ультразвуковое оборудование, экзодопплер, медицинская лаборатория.

В физиотерапевтическом центре Chinar Hotel & Spa Нафталанского лечебно-оздоровительного комплекса можно лечиться электротерапией, лазеротерапией, ультразвуком, магнитотерапией, шоковой терапией с волнами, магнитной терапией, гидротерапией, лечебным массажем, тракцией,

лечебной спортивной терапией. В отделе нафталанской терапии есть 28 нафталановых ванн. С помощью централизованной системы нафталанская нефть 36-38 градусов заполняется в ванны. Пациент под присмотром врача принимает ванну. Если пациент чувствует отрицательную реакцию при приеме нафталановой ванны, он может сообщить об этом, нажав кнопку вызова. Если нет отрицательной реакции, пациент остается в ванне в течение 10 минут, затем очищается и моется. Срок лечения с нафталановой нефтью - 21 день. За это время нужно принимать 12-14 ванн. Нафталановую нефть можно использовать для лечения более 70 заболеваний костей, мышц, нервной системы, кожи, сосудов, урологии, гинекологии, периферической нервной системы. Несмотря на большую работу, проделанную в стране для признания туристических возможностей Нафталана в ОАЭ, России, Европе, Казахстане, Узбекистане и других странах, важно усилить работу в этом направлении в западных странах, странах Персидского залива и других странах. Цель состоит в повышении конкурентоспособности продуктов лечебно-оздоровительного туризма и превращения в лидера в этом регионе.

Как логическое следствие создания благоприятных условий для развития туризма в нашей стране, строительство лечебно-оздоровительного комплекса "Qalaalti Hotel & SPA" в Шабранском районе, который является одним из самых очаровательных краев Азербайджана, имеет большое значение как с точки зрения повышения туристического потенциала региона, так и развития лечебно-оздоровительного туризма в нашей стране [13]. Комплекс расположен под крутой скалой, возле древнего историко-культурного памятника Азербайджана - Чираггала. Новый комплекс, расположенный выше уровня моря на 70 метров, был построен на основе знаменитого курорта "Галаалты". В комплексе с площадью 7,1 га, были построены отели, виллы и коттеджи, в которых могут разместиться до 354 человек. Здание комплекса, состоящее из 171 комнаты, расположенное всего в 127 километрах от Баку, отвечает самым современным стандартам. В комплексе созданы все условия для длительного лечения и отдыха на выходных. Отдыхающим в

комплексе предоставляются СПА-услуги. Здесь действуют баня, сауна, турецкая баня, био-сауна, комнаты для массажа, парилка и экзотический душ. В распоряжение гостей была предоставлена снежная комната.

Медицинский центр, расположенный в комплексе "Galaalti Hotel & SPA", оснащен современным оборудованием. В центре, где созданы все условия для лабораторного, рентгенологического и ультразвукового обследования, действуют кабинеты физиотерапии, электротерапии, магнитотерапии, гидротерапии, гидроколонтотерапии. Здесь пациенты могут также использовать комнаты для массажа и грязевых аппликаций. В медицинском центре оказываются урологические услуги. В косметологических отделах действуют комнаты для косметологических процедур, криотерапии, соляриума, озоно-капсул и халотерапевтических солевых процедур.

В 2015 году во время открытия комплекса Президент Азербайджанской Республики Ильхам Алиев сказал, что "Вода Галаалты очень популярна, обладает уникальными свойствами. Уверен, что после создания этого прекрасного центра его смогут использовать как граждане Азербайджана, так и иностранные гости. Сегодня курорте "Галаалты" придается новая жизнь, начинается новый этап курорта "Галаалты". Этот современный этап - очень красивый период. Созданные здесь условия соответствуют самым высоким стандартам. Курорт "Галаалты" был создан в 1970-х годах. Конечно, в то время условия были не такими, как сейчас, но, тем не менее, было много гостей из разных уголков Советского Союза. Каждый год тысяча людей приезжали сюда из разных уголков СССР, лечились и отдыхали. С сегодняшнего дня "Галаалты" будет действовать как международный оздоровительный центр мирового класса. Созданные здесь условия – это вам хорошо известно – соответствует самым высоким стандартам. Здесь есть пятизвездочная гостиница, SPA-центр, развлекательные зоны. Конечно, особенность этого места заключается в том, что кипящая лечебная родниковая вода окажет большое влияние на здоровье людей. Тем не менее могу сказать, что в открытии

этого центра также отражена наша политика, потому что развитие регионов, развитие нефтяного сектора и туризма остаются для нас приоритетными сферами" [13]. Таким образом, Президент Азербайджана четко и конкретно показал векторы будущего развития экономики нашей страны.

Несомненно, если учесть, что у нас есть великолепное Каспийское море, богатые природные ресурсы, мы обязательно должны развивать туризм. Потому что это – постоянный источник дохода. Для устойчивого развития нашей страны необходимо создавать сферы, приносящие постоянный доход. Среди них особое место занимает туризм, в частности лечебно-оздоровительный туризм. Если выразиться словами главы государства, открытие лечебно-оздоровительного центра "Галаалты" – не только открытие, это – выражение нашей политики и наших намерений" [13].

Санаторий и гостиница - это уникальный лечебно-оздоровительный центр. Как в санатории, так и в отеле пациентам предлагаются все виды физиотерапии, что повышает эффективность лечения в несколько раз. Возведение современного отеля рядом с санаторией - наглядный пример медицинского и туристического сотрудничества, выгодного отношения сотрудничества гостиничного бизнеса и государственных санаторий.

Строительство современного и удобного отеля увеличило количество иностранных туристов, приезжающих сюда отдыхать и восстанавливать свое здоровье. Сегодня в этот оздоровительный центр приезжают как граждане Азербайджана, так и Турции, Ирана, в целом, всех стран СНГ. Число больных детей, приезжающих сюда из Германии, Польши и других европейских стран, год от года увеличивается, хотя спелеотерапия, как лечение бронхиальной астмы, применяется в Германии, Польше и Италии и в самой Украине.

Причина в том, что, согласно уникальному химическому составу атмосферы соляной горы, лечение здесь дает более высокую эффективность. Например, здесь ионы  $\text{NaCl}$  (21 мг/м<sup>3</sup>) больше в 6 раз, чем в Солотвино (Украина). В то же время, лечение не заканчивается этим. Санаторий и отель



"Дуздаг" (Соляная гора) имеют оборудование для обеспечения всех видов классической физиотерапии [14]. Сегодня "Дуздаг" является санаторием с высокой многолетней лечебной статистикой и гарантированным медицинским обслуживанием высокого уровня.

В целом, сегодня спелеотерапия - активно развитое направление в медицине. Проблема заключается не только в увеличении заболеваемости легких и аллергических заболеваний среди городского населения. В 1982 году в Нахчыване были проведены эксперименты - тренировка по легкой атлетике и дыхательной йоге как среди пациентов, так и спортсменов. Среди спортсменов были такие, которые показали выдающиеся результаты. В течение 20 упражнений объем легких спортсменов среднего класса достигал легких пловцов международного уровня. Эти эксперименты в настоящее время проводятся в нескольких странах. Известно, что препараты против астмы часто используются некоторыми спортсменами. Эти препараты, улучшающие дыхание легких, расширяют физические возможности человека. Эффект "Дуздага" выше эффекта препаратов против астмы в несколько раз и исследуются специалистами спортивной медицины, но все же попытки создать камеру с такой "атмосферой" не получаются. В профилактических целях достаточно оставаться в соляных камерах 2-3 раза. Даже пребывание в санатории от 10 до 12 часов обеспечивает улучшение дыхания легких и бронхиальной системы. Улучшается деятельность сердца и кровообращения, устраняется стресс. В последнее время наблюдается, что пребывание в соляных шахтах имеет большой косметический эффект. Новое направление косметологии широко развито в Италии и Германии. Было замечено, что, оставаясь 5-8 сеансов в соляной шахте, период после некоторых косметологических операций более легко проходит. Пребывание в соляной палате несколько часов оказывает омолаживающее действие на кожу лица.

Сегодня одним из самых передовых аспектов в области эстетической медицины является коррекция структурных изменений кожи, связанных со старением. Для того, чтобы

лучше воздействовать на глубокие структуры кожи с получением минимальной травмой эпидермиса, отдых клиентов в соляных санаториях после операций дает большой эффект. Фракционный фототермолиз - метод лазерной обработки кожи. За одну процедуру 15-20% старой кожи разрушается. Эта операция, сделанная после пяти сеансов в соляной камере, увеличивает скорость разрушения старых клеток, одновременно усиливает процесс формирования новой, здоровой и молодой кожи. Причиной этого является активация микроциркуляции и обеспечение клеток кислородом и микроэлементами. В последние 12 лет метод омоложения ELOS широко применяется, потому что, устраняет применение посторонних тельцов на подкожу. Аппарат посылает импульсы в глубокие слои кожи, что стимулирует образование коллагена и эластина, который отвечает за молодость кожи. Стимуляция образования коллагена и эластина занимает 4-5 недель. В то же время, в результате пребывания в соляной палате, процесс образования коллагена и эластина ускоряется и первый омолаживающий и оттягивающий эффект кожи становится виден после 4-х дней.

Этот краткий обзор трех основных лечебно-оздоровительных центров в Азербайджане показывает, что внедрение инновационных услуг в лечебно-оздоровительных туристических учреждениях страны, в целом, обеспечивает развитие туризма в Азербайджане, привлечение новых гостей из зарубежных стран, а также развитие лечебно-оздоровительной сферы, являющееся ее важной составной частью.

В Стратегической Дорожной карте по развитию специализированной туристической промышленности, утвержденной Указом Президента Азербайджанской Республики от 6 декабря 2016 года, оздоровительный туризм был отмечен как вид потенциального развития туризма Азербайджана и было показано, что в Азербайджане существуют как традиционные, так и современные возможности лечения [15].

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что основными приоритетами общей стратегии инновационного развития услуг санаторно-курортного и туристического

комплекса, а также учреждений лечебного туризма в Азербайджане должны быть следующие:

- модернизация и улучшение материально-технической базы санаторно-курортных организаций с учетом особенностей используемых природных ресурсов и ландшафтно-климатических условий;
- внедрение новых лечебно-оздоровительных технологий на базе санаторно-курортных организаций и предприятий Азербайджана;
- повышение уровня внутреннего и выездного туризма, а также качества предоставляемых услуг за счет внедрения инновационных процедур и методологий.

В целом, внедрение инноваций в сфере лечебно-оздоровительного туризма в стране означает поэтапное введение инновационных методик, улучшение их качества. В то же время важно улучшить качество самих санаторно-курортных учреждений. Все эти меры обеспечат повышение международного имиджа Азербайджана. Основной стратегической целью является формирование условий для создания в Азербайджане современного, конкурентоспособного и высокоэффективного, доступного для всех слоев населения комплекса лечебно-оздоровительного туризма.

### *Литература*

1. Azərbaycanca turizm. Statistik məcmuə. Bakı, 2018.
2. Azərbaycanca səhiyyə, sosial müdafiə və mənzil şərait. Statistik məcmuə. Bakı, 2018.
3. Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatının Nizamnaməsi. URL: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/RU/constitution-ru.pdf>
4. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма. – М., 2003.
5. Ветитнев А.М., Кусков А.С. Лечебный туризм. – М.: Форум, 2010.
6. Кружалин В.И. Теоретические и практические аспекты развития туризма и рекреации в России // Туризм и рекреация. Фундаментальные и прикладные исследования.

Труды VI международной научно-практической конференции. – СПб.: ООО «Издательство Д.А.Р.К.», 2011.

7. Моисеева В.Ю. Тенденции и факторы развития санаторно-курортных услуг в Российской Федерации // Вестник Самарского государственного экономического университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 2 (88). – С. 67-72.

8. Оборин М.С. Лечебно-оздоровительный туризм: теоретические подходы и классификация // Организация территории: статика, динамика, управление: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Уфа: Изд-во БГПУ, 2012. – С. 176-179.

9. Оборин М.С., Девяткова Т.П., Владимирский Е.В. и др. Современные технологии курортного дела. – Пермь, 2012. – 114 с.

10. Оборин М.С. Природная составляющая курортно-рекреационной сети региона // Региональные аспекты географических исследований и образования: материалы VIII Всероссийской научно-практической с международным участием. – Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2012. – С. 108-112.

11. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Demografiya, Əhalinin sayı [Elektron resurs] <https://www.azstat.org/MESearch/details?lang=az&type=2&id=191&departament=11>

12. Chinar Hotel & Spa Naftalan müalicə-sağlamlıq kompleksində yeni xidmətlər və innovasiyalar haqqında [Elektron resurs] <https://www.trend.az/azerbaijan/society/2553716.html>

13. Azərbaycan Prezidenti İlham Əliyev «Qalaaltı Hotel & SPA» müalicə-sağlamlıq kompleksinin açılışında iştirak etmişdir. [Elektron resurs] <https://ru.president.az/articles/15947/print>

14. Naxçıvanın Duz dağı xəstə uşaqlara şəfa verir.[Elektron resurs] <https://ru.sputnik.az/health/20160320/404235073.html>

15. Azərbaycan Respublikasında ixtisaslaşmış turizm sənayesinin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi [Elektron resurs] [http://iqtisadiislahat.org/store//media/documents/fermanlar/syx/Turizm\\_senayesinin\\_inkishafina\\_dair\\_strateji\\_yol\\_xeritesi.pdf](http://iqtisadiislahat.org/store//media/documents/fermanlar/syx/Turizm_senayesinin_inkishafina_dair_strateji_yol_xeritesi.pdf)

1. *Tourism in Azerbaijan. Statistical summary*. Baku, 2018 [in Azerbaijani].
2. *Health, social protection and housing conditions in Azerbaijan. Statistical summary*. Baku, 2018 [in Azerbaijani].
3. Charter of the World Health Organization. (n.d.) *apps.who.int*. Retrieved from:  
<http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/RU/constitution-ru.pdf> [in Azerbaijani].
4. Balabanov, I. T., Balabanov, A. I. (2003) *Экономика туризма [Tourism Economics]*. Moscow.
5. Vetitnev, A. M., Kuskov, A. S. (2010) *Лечебный туризм [Medical tourism]*. Moscow.
6. Kruzhalin, V. I. (2011) Theoretical and practical aspects of the development of tourism and recreation in Russia. *Turyzm y rekreatsiya. Fundamental'nye y prikladnye issledovaniya. Trudy VI mezhdunarodnoy nauchno-praktycheskoy konferentsyy [Tourism and Recreation. Fundamental and applied research. Proceedings of the VI international scientific-practical conference]*. St. Petersburg.
7. Moiseeva, V.Yu. (2012) Trends and factors in the development of spa services in the Russian Federation. *Vestnyk Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universyteta. Serya «Экономика» [Bulletin of the Samara State University of Economics. Series "Economics"]*. 2 (88). 67-72.
8. Oborin, M. S. (2012) Health tourism: theoretical approaches and classification. *Orhanyzatsiya territoriy: statyka, dynamika, upravlenye: materialy Vserossiyskoy nauchno-praktycheskoy konferentsyy [Territory organization: statics, dynamics, management: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference]*. Ufa: Publishing House of BSPU, 2012.
9. Oborin, M. S., Devyatkov, T. P., Vladimirsky, E. V. and others. (2012) *Sovremennye tekhnologii kurortnogo dela [Modern technologies of resort business]*. Perm.
10. Oborin, M. S. (2012) The natural component of the resort-recreational network of the region. *Rehional'nye aspekty heohrafyicheskikh issledovaniy y obrazovaniya: materialy VIII Vserossiyskoy nauchno-praktycheskoy s mezhdunarodnym uchastyem [Regional aspects of geographical research and*

*education: materials of the VIII All-Russian scientific and practical with international participation*]. Penza: PSPU im. V.G. Belinsky.

11. State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan, Demography, Population (n.d.) *azstat.org*. Retrieved from: <https://www.azstat.org/MESearch/details?lang=az&type=2&id=191&departament=11> [in Azerbaijani].

12. About new services and innovations at the Chinar Hotel & Spa Naftalan Medical and Fitness Complex (n.d.) *trend.az*. Retrieved from:

<https://www.trend.az/azerbaijan/society/2553716.html> [in Azerbaijani].

13. President of Azerbaijan Ilham Aliyev has attended the opening of the Qalaalti Hotel & SPA. (n.d.) *ru.president.az*. Retrieved from: <https://ru.president.az/articles/15947/print> [in Azerbaijani].

14. The Salt Mountain of Nakhchivan heals sick children (n.d.) *ru.sputnik.az*. Retrieved from: <https://ru.sputnik.az/health/20160320/404235073.html> [in Azerbaijani].

15. Strategic Roadmap for the Development of Specialized Tourism Industry in the Republic of Azerbaijan (n.d.) */iqtisadiislahat.org*. Retrieved from: [http://iqtisadiislahat.org/store//media/documents/fermanlar/syx/Turizm\\_senayesinin\\_inkishafina\\_dair\\_strateji\\_yol\\_xeritesi.pdf](http://iqtisadiislahat.org/store//media/documents/fermanlar/syx/Turizm_senayesinin_inkishafina_dair_strateji_yol_xeritesi.pdf). [in Azerbaijani].

25.06.2019

УДК 658.7.011.1

JEL Classification: L810; M210

*Карпенко Юлія*

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті було обґрунтовано актуальність управління запасами торговельних підприємств України з огляду на динаміку основних показників торгівлі. Розглянуто основні характеристики моделей систем управління запасами в умовах незалежного попиту: обсяг замовлення, точку розміщення замовлення, спосіб ведення обліку, трудомісткість використання та тип матеріалів (товарів), для яких використовується. Для моделі з фіксованим обсягом та моделі з фіксованим періодом замовлення наведено спосіб розрахунку розміру замовлення.

Розроблено методичний підхід до управління запасами підприємства торгівлі на підставі використання основних моделей систем управління товарно-матеріальними запасами в умовах незалежного попиту, який базується на сукупності формалізованих процедур, що ідентифікуються через логічні схеми та інформограми. Для відображення основних операцій процесу управління запасами торговельного підприємства запропоновано логічну схему, що відображає такі основні операції процесу: аналіз обсягів продажу підприємства за товарними позиціями асортименту, розрахунок розміру партії поставок товарів, формування графіку поставок товарів з врахуванням запитів споживачів, організація поставок товарів за графіком, контроль поставок товарів за графіком. З метою визначення інструкцій та методів перетворення вхідної інформації на вихідну за операціями, а також переліку цієї інформації, розроблено інформограму процесу управління запасами товарів торговельного підприємства. Інформограма відбиває перелік вхідної та вихідної інформації за операціями процесу, а також використані методи та моделі: ABC – аналізу, модель управління запасами з фіксованим обсягом, модель

управління запасами з фіксованим періодом, методику розробки календарних графіків поставок ресурсів, методи управління, метод план/факт аналізу.

**Ключові слова:** управління запасами, торговельні підприємства, модель управління запасами з фіксованим обсягом замовлення, модель управління запасами з фіксованим періодом замовлення, ABC – аналіз, логічна схема процесу, інформограма процесу.

*Karpenko Yuliia*

## **BASIC APPROACHES TO MANAGING STOCKS IN THE OPERATIONAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

The article substantiates the importance of managing stocks of Ukrainian trade enterprises in view of the dynamics of the main indicators of trade. The main characteristics of models of inventory management systems in the conditions of independent demand are considered: the volume of the order, the point of placing the order, the way of accounting, the complexity of use and the type of materials (goods) for which they are used. The way to calculate the order size for a fixed-volume model and a fixed-order model is given.

The methodical approach to stock control of a trading company is developed based on the use of basic models of inventory management systems in conditions of independent demand, which is based on a set of formalized procedures identified through logic circuits and informograms. To display the main operations of the inventory management process of a trading enterprise, a logical scheme is presented. It reflects the following main operations of the process: analysis of the sales of the enterprise by the product line of the range, calculation of the size of the supply of goods, the formation of the schedule of supply of goods, taking into account consumer inquiries, control of deliveries of goods on schedule. In order to determine the instructions and methods for converting incoming information of operations to the outgoing information, as well as the list of this information, the informogram of the process of



managing stock of goods of a trading enterprise is developed. The informogram reflects the list of input and output information on the operations of the process, as well as the methods and models that were used: ABC analysis, fixed-volume models of inventory management systems, fixed-period models of inventory management systems, resource scheduling methodology, management methods, and plan / fact method analysis.

**Keywords:** inventory management, trade enterprises, fixed-volume models of inventory management systems, fixed-period models of inventory management systems, ABC-analysis, logical scheme of the process, informogram of the process.

**Карпенко Юлия**

## **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАПАСАМИ В СИСТЕМЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье была обоснована актуальность управления запасами торговых предприятий Украины, учитывая динамику основных показателей торговли. Рассмотрены основные характеристики моделей систем управления запасами в условиях независимого спроса: объем заказа, точка размещения заказа, способ ведения учета, трудоемкость использования и тип материалов (товаров), для которых используется. Для модели с фиксированным объемом и модели с фиксированным периодом заказа приведены способ расчета размера заказа.

Разработан методический подход к управлению запасами предприятия торговли на основе использования основных моделей систем управления товарно-материальными запасами в условиях независимого спроса, основанный на совокупности формализованных процедур, которые идентифицируются через логические схемы и информограммы. Для отражения основных операций процесса управления запасами торгового предприятия предложено логическую схему, отражающую следующие основные операции процесса: анализ объемов продаж предприятия по товарным позициям

ассортимента, расчет размера партии поставок товаров, формирование графика поставок товаров с учетом запросов потребителей, организацию поставок товаров по графику, контроль поставок товаров по графику. С целью определения инструкций и методов преобразования информации из входящей в исходящую по операциям, а также перечень этой информации, разработаны информограмма процесса управления запасами товаров предприятия. Информограмма отражает перечень входящей и исходящей информации по операциям процесса, а также использованные методы и модели: ABC - анализа, модель системы управления запасами с фиксированным объемом, модель системы управления запасами с фиксированным периодом, методику разработки календарных графиков поставок ресурсов, методы управления, метод план / факт анализа.

**Ключевые слова:** управление запасами, торговые предприятия, модель системы управления запасами с фиксированным объемом заказа, модель системы управления запасами с фиксированным периодом заказа, ABC - анализ, логическая схема процесса, информограмма процесса.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-111-125**

**Постановка проблеми.** Вихід нашої країни на міжнародні ринки у сучасних умовах супроводжується активізацією підприємництва, що дозволяє постачати в країну імпортні товари та представляти закордоном продукцію українських виробників. В свою чергу, це сприяє укріпленню міжнародних зв'язків та зростанню насиченості ринків товарами на будь-який вибір. Важливу роль в даному процесі займає підприємництво в сфері торгівлі. Якщо дослідити його розвиток, то останній супроводжується такими складностями, як нерациональне виконання торговельних операцій, уповільнення оборотності запасів, неефективна обробка великих товарних потоків. Це у сукупності дозволяє окреслити проблему ефективного управління запасами в торгівлі. В таких умовах запорукою ефективного розвитку підприємств торгівлі є

удосконалення управління запасами, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління запасами досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Чейз Р. Б., Джейкобз Ф. Р., Аквилано Н. Дж., Антонєць О.О., Хомяков В.І., Кошеленко С.В. та інші [1-3]. Так, в роботі [1] виконано ґрунтовне дослідження основних моделей систем управління запасами підприємства в умовах залежного та незалежного попиту, виявлено їх характеристики, переваги та недоліки. Вивченням основних моделей систем управління запасами підприємства та пошуком шляхів їх адаптації до умов діяльності вітчизняних підприємств займалися науковці [3,4]. У [3] розглядається класифікація запасів та моделей систем управління ними, у [4] висвітлюються теоретичні особливості управління запасами. Схема формування запасу з обов'язковим визначенням оптимального розміру замовлення (модель EOQ) та контролем запасів за методом ABC пропонується у [5]. У роботі [2] запропоновано підхід до управління запасами промислового підприємства, що базується на використанні ABC - аналізу запасів за критерієм їх актуальності та пропозиції різних моделей систем управління запасами для А, В, С груп, а саме моделей, що мінімізують витрати (групи А, В), MRP - моделей (групи А, В) та стандартних моделей регулювання запасів (групи В, С). Однак потрібно відзначити чіткий критерій актуальності запасів, що покладено в основу ABC - аналізу та конкретизувати вибір моделей для кожної з груп ABC.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Не зважаючи на багатоаспектні дослідження питань управління запасами, результати яких представлені у вивченій науковій літературі, невирішеним залишається питання розробки обґрунтованого підходу до управління запасами торговельного підприємства, який враховував би основні характеристики моделей систем управління товарно-матеріальними запасами в умовах незалежного попиту та був би формалізованим за допомогою певних процедур.

**Метою статті** є розробка методичного підходу до управління запасами підприємства торгівлі на підставі основних

моделей систем управління товарно-матеріальними запасами в умовах незалежного попиту, який базується на сукупності формалізованих процедур, що ідентифікуються через логічні схеми та інфограми.

**Основний матеріал дослідження.** Аналіз наукових доробок вчених щодо управління запасами показав, що всі науковці одностайно стверджують про необхідність оптимізації величини запасів, адже накопичення їх значного обсягу призводить до замороження коштів на тривалий строк, зниження їх ліквідності, зростання витрат на утримання, а їх нестача – до простоїв виробництва та незадоволення вимог споживачів.

Для торговельного підприємства питання управління запасами є не менш актуальним. Ситуація ускладнюється по мірі зростання товарообігу підприємств торгівлі (рис. 1), а також збільшення запасів товарів торгівлі (рис. 2).

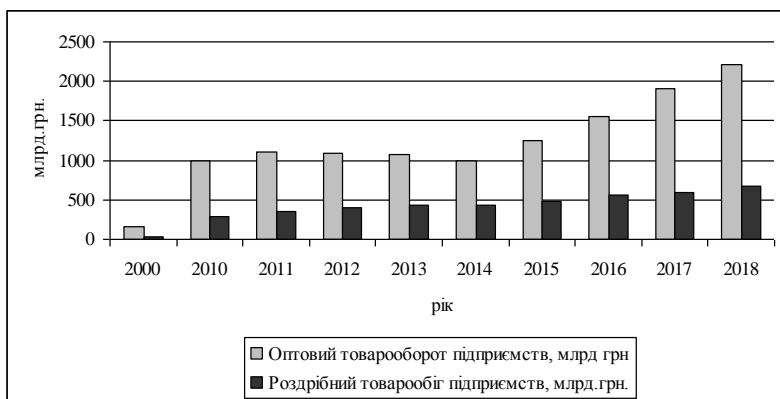


Рис. 1. Динаміка товарообігу підприємств торгівлі України, млрд. грн. [6]

Відомо, що основними критеріями вибору торговельного підприємства для покупця є рівень цін та асортимент товарів. Для того, щоб краще обслуговувати клієнтів торговельне підприємство повинно не тільки збільшувати асортимент товарів, що пропонуються, але й мати їх на складі у достатній кількості. В такому разі клієнту, що зробив замовлення, не

прийдеться довго чекати на його виконання. Разом з тим, якщо підприємство бути накопичувати великі запаси за всіма торговельними позиціями, воно буде мати справу з покриттям великих витрат на зберігання, що буде "з'їдати" весь прибуток. Тому необхідним заходом у даному напрямку є аналіз прибутковості асортиментних груп товарів та розробка певного логічного порядку здійснення поставок товарів за групами. Так, в рамках даного заходу, підприємство буде вести політику значних складських запасів відносно тих категорій товару, що користуються попитом у покупців, та надавати під замовлення ті товари, що купуються рідко.

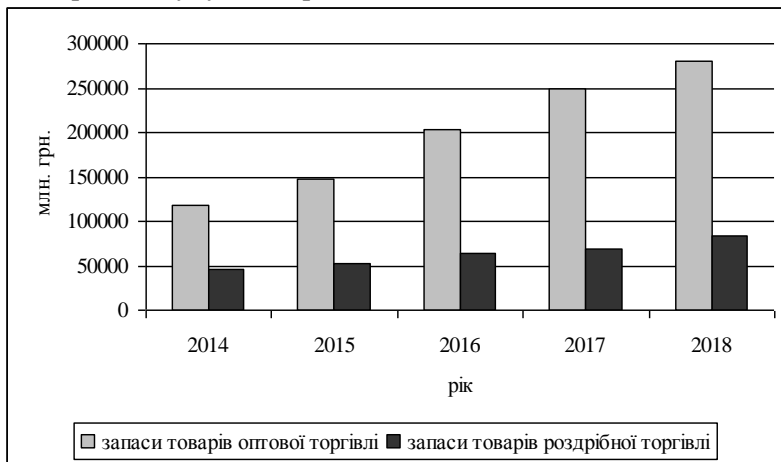


Рис. 2. Динаміка запасів товарів торгівлі України,  
млн. грн. [6]

Для аналізу прибутковості асортиментних груп слід використати ABC – аналіз, що є способом ранжування ресурсів з точки зору їх внеску у формування доходу підприємства. Він використовується для виявлення пріоритетів діяльності або фокусування областей використання обмежених ресурсів підприємства. Зазвичай в рамках ABC – аналізу поділ на групи відбувається за відсотками: група А – 65-70%, В – 20-30%, С – 5-10%. Критерієм ранжирування можна обрати чистий дохід або маржинальний дохід за видами продукції.

У відповідності до результатів ABC – аналізу необхідно переглянути політику формування запасів товарів на складі. На нашу думку, слід запропоновувати за найбільш важливими товарними позиціями мати постійний запас товарів на складі, товарні позиції середньої важливості оновлювати з визначеною періодичністю (наприклад, раз на місяць або на два місяці), інші – надавати під замовлення.

На сьогодні існують дві основні моделі систем управління товарно-матеріальними запасами (ТМЗ) в умовах незалежного попиту – модель з фіксованим обсягом та модель з фіксованим періодом. Їх характеристики були детально розглянуті в [1] та стисло відображені нами в табл. 1.

Таблиця 1

Основні характеристики моделі систем управління ТМЗ з фіксованим обсягом та з фіксованим періодом замовлення [1]

Характеристика	Модель з фіксованим обсягом	Модель з фіксованим періодом
Обсяг замовлення	Постійна величина	Змінна величина
Точка розміщення замовлення	Коли рівень запасу знижується до певного рівня	Коли настає фіксований (контрольний) період часу
Спосіб ведення обліку	Кожного разу, коли надходить чи відпускається матеріал	Тільки по закінченню контрольного періоду
Трудомісткість використання	Більш висока	Менш висока
Тип матеріалів	Більш важливі, критичні, коштовні	Менш важливі, критичні

Сьогодні торговельні підприємства, більшою мірою, реалізують управління запасами, не маючи в його основі науково-обґрунтованого підходу. Запаси поповнюються при їх зниженні до рівня, що є, за думкою менеджера, критичним. Проте це не виключає можливість виникнення дефіциту, що не підходить для затребуваних товарів.

Ми вважаємо за потрібне запропонувати використання моделі систем управління запасами з фіксованим обсягом та визначати оптимальний (економічний) розмір замовлення для товарів, що входять до групи А. Модель системи управління запасами з фіксованим обсягом оперує чотирма основними

видами витрат: на придбання ресурсу та альтернативні до них виробничі витрати, на замовлення та на зберігання запасів. Загальновідома модель будується на таких припущеннях:

- інтенсивність споживання ресурсу відома та постійна;
- споживання відбувається меншими партіями, ніж поповнення запасу;
- поповнення запасу відбувається миттєво;
- дефіцит ресурсу на складі виключений;
- ціна виробу та витрати на розміщення замовлення незмінні;
- витрати на зберігання визначаються за середньою величиною запасів;
- можливість невиконання замовлення виключається.

Математично модель має наступний вигляд:

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (1)$$

де  $Q$  – оптимальний розмір замовлення;

$D$  – річна потреба у матеріалі;

$S$  – витрати на розміщення одного замовлення;

$H$  – річні витрати збереження одиниці середнього запасу матеріалу.

Своєрідним сигналом про необхідність розміщення повторного замовлення буде крапка повторного замовлення - величина запасу товару на складі, що розраховується:

$$R = d * L \quad (2)$$

де  $R$  – крапка повторного замовлення, од;

$d$  – середньоденна потреба у товарі, од;

$L$  – термін виконання замовлення, днів.

Для товарів, що потрапили до групи В та складають продукцію середньої важливості, пропонуємо використати модель системи управління ТМЗ з фіксованим періодом

замовлення, яке слід проводити з певною періодичністю. Також для даної моделі необхідно встановити певний рівень обслуговування як відсоток всіх клієнтів, що звернулися за товаром, що фактично відображає можливість дефіциту, що з певним ступенем вірогідності може виникнути в системі.

Математично згадана модель виглядає наступним чином:

$$q = d_{av} \times (T + L) + Z \times \sigma_{T+L} - I \quad (3)$$

де  $q$  – розмір замовлення;

$T$  – кількість діб між контрольними точками;

$L$  – час виконання замовлення, діб;

$d_{av}$  - прогнозована середньодобова потреба у товарі, од.;

$Z$  – кількість стандартних відхилень для заданого рівня обслуговування;

$\sigma_{T+L}$  - стандартне відхилення потреби впродовж контрольного періоду та часу виконання замовлення;

$I$  – поточний рівень запасу товарів на складі, нат. од.

Стандартне відхилення за період  $T+L$  визначається за формулою:

$$\sigma_{T+L} = \sqrt{(T+L) \times \sigma_d^2} \quad (4)$$

де  $\sigma_d^2$  - стандартне відхилення за добу.

Кількість стандартних відхилень для заданого рівня обслуговування  $Z$  визначається її відповідністю очікуваній величині дефіциту товарів  $E(z)$  та спеціальною таблицею:

$$E(z) = \frac{d_{av} \times T \times (1 - P)}{\sigma_{T+L}} \quad (5)$$

де  $E(z)$  – очікувана величина дефіциту виробів (товарів);

$P$  – рівень обслуговування, що вимагається, часток одиниці;



Для відображення основних операцій процесу управління запасами торговельного підприємства запропонуємо відповідну логічну схему, що зображена на рисунку 3.

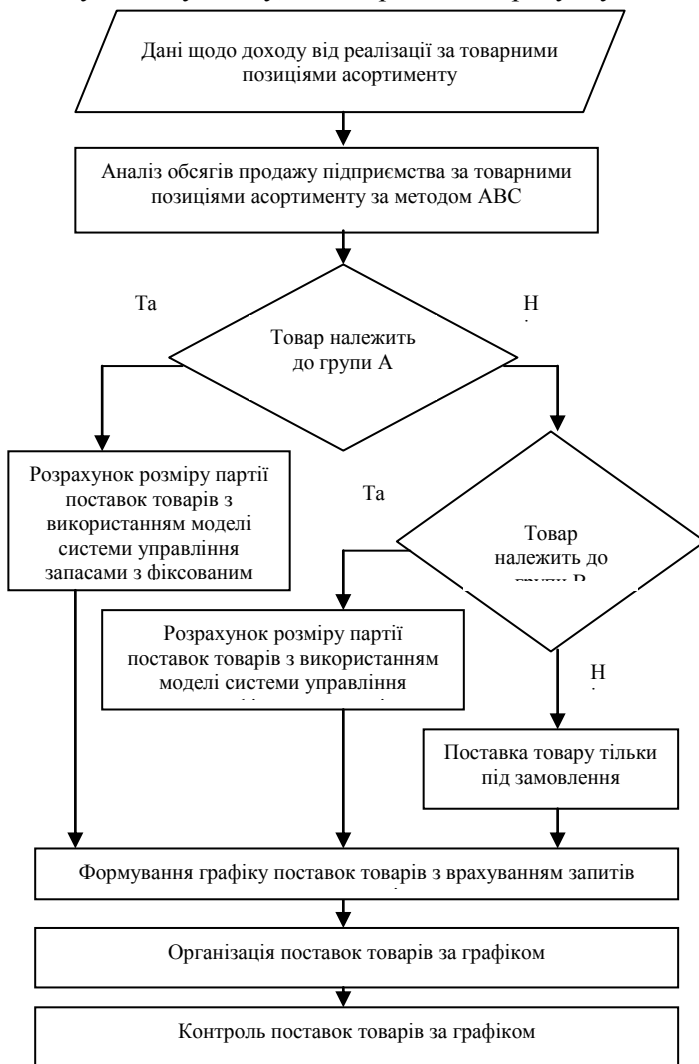


Рис. 3. Логічна схема процесу управління запасами товарів торговельного підприємства

Всі товари, що потрапили у категорію С, будуть поставлятися під замовлення споживача.

Після того, як для кожної групи А, В, С обрано спосіб розрахунку партії поставок товарів (відповідно й модель системи управління запасами), необхідно скласти календарний план-графік поставок товарів на підприємство, організувати його виконання та контроль.

З метою визначення інструкцій та методів перетворення вхідної інформації на вихідну за операціями, а також переліку цієї інформації, нами розроблено інформограму процесу управління запасами товарів підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Інформограма процесу управління запасами товарів  
торговельного підприємства

Операції процесу	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції
1	2	3	4	5
Аналіз обсягів продажу підприємства за товарними позиціями асортименту	Дані щодо доходу від реалізації за товарними позиціями асортименту	Поділ товарних позицій асортименту підприємства на групи А, В, С	Групи А, В, С товарних позицій асортименту підприємства	Метод ABC-аналізу
Розрахунок розміру партії поставок товарів	Групи А, В, С товарних позицій асортименту підприємства, дані щодо складських запасів товарів, прийнятна вірогідність дефіциту товару на складі	Розрахунок величини партії поставок товарів за групами товарних позицій асортименту	Величини партії поставок товарів	Модель системи управління запасами з фіксованим обсягом, модель системи управління запасами з фіксованим періодом
Формування графіку поставок товарів з врахуванням запитів споживачів	Величини партії поставок товарів, дані щодо складських запасів	Розробка графіку поставок матеріалів	Календарний й графік поставок товарів	Методика розробки календарних графіків поставок ресурсів

Продовж. табл. 2

1	2	3	4	5
Організація поставок товарів за графіком	Календарний графік поставок товарів	Організація поставок у відповідності до графіку	Звіт про виконання графіку поставок товарів	Методи управління
Контроль поставок товарів за графіком	Звіт про виконання графіку поставок товарів	Проведення план-факт аналізу	Рішення щодо корегування графіку поставок товарів	Прямий розрахунок відхилень, план/факт аналіз

Як бачимо з таблиці 2, інформограма відбиває не тільки методи за операціями, але й установлює перелік вхідної та вихідної інформації кожної з них.

Висновки. За результатами проведених досліджень запропоновано методичний підхід до управління запасами підприємства торгівлі на підставі основних моделей систем управління товарно-матеріальними запасами в умовах незалежного попиту, що формалізується через логічну схему та інформограму, та містить такі основні операції: аналіз обсягів продажу підприємства за товарними позиціями асортименту, розрахунок розміру партії поставок товарів, формування графіку поставок товарів з врахуванням запитів споживачів, організація поставок товарів за графіком, контроль поставок товарів за графіком. Перспективою подальших досліджень може стати уточнення оцінки ефективності використання моделей систем управління товарно-матеріальними запасами на практиці.

### *Література*

1. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс.; 8-е издание: перевод с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2004 – 950 с.
2. Антонець О. О. Методичний підхід до управління запасами на промисловому підприємстві / О. О. Антонець // Бізнес Інформ. - 2013. - № 11. - С. 262-265.

3. Хомяков В. І. Сучасні тенденції в управлінні запасами підприємств та їх моделювання / В. І. Хомяков, С. В. Кошеленко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2012. - Вип. 32(1). - С. 3-8.

4. Чуприна Л.В. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством / Л.В. Чуприна, В.М. Намазова // Молодий вчений - № 4 (44) – 2017. – С.784-788.

5. Круш П. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств / П. В. Круш, Ю. В. Орлюк // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - № 14. - С. 239-245.

6. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

1. Chase, R. B., Aquilano, N. J. & Jacobs, F. R. (2004). *Pproizvodctvennyi i opeatsionnyi menedzhment [Production and Operations Management]*. Moscow: Williams [in Russian]

2. Antonets, O. O. (2013) Metodichnyi pidkhid do upravlinnia zapasamy na promyslovomu pidpriemstvi [Methodical Approach to Managing Resources at an Industrial Enterprise]. *Biznes Inform - Business Inform*, 11, 262-265 [in Ukrainian]

3. Khomiakov, V. I. & Koshelenko, S. V. (2012) Suchasni tendentsii v upravlinni zapasamy pidpriemstv ta yikh modeliuvannia [Modern trends in the management of enterprise stocks and their modeling]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu - Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University*, 32(1), 3-8 [in Ukrainian]

4. Chupryna, L.V. & Namazova, V.M. (2017) Rol upravlinnia zapasamy u pidvyshchenni efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [The role of inventory management in raising economic efficiency of enterprise]. *Molodyi vchenyi - Young Scientist*, 4(44), 784-788 [in Ukrainian]

5. Krush, P. V. & Orliuk, Yu. V. (2017) Teoretychni osnovy upravlinnia materialnymy zapasamy pidpriemstv [The theoretical basis of enterprise inventory management]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" - Economic bulletin of National technical university of Ukraine «Kyiv polytechnical institute»*, 14, 239-245 [in Ukrainian]

6. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [The site of the State Statistics Service of Ukraine]. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]

21.06.2019

УДК 664.7:330

JEL Classification: D 810

*Кузнецова Інна, Малутенко Олександр, Кублікова Тетяна*

## **ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКСПЕРТНИХ МЕТОДІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗЕРНОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Проведено критичний аналіз статистичних та аналітичних методів оцінки ризиків. Встановлено їх утруднене використання для оцінки ризик-факторів зовнішнього середовища через обмеженість достовірної інформації, її неповноту та відсутність кількісних вимірювань певної інформації. Доведено найбільш прийнятність експертних методів для оцінки стратегічних ризиків. Під час відбору експертів для врахування їх різної обізнаності запропоновано ввести коефіцієнт компетентності експертів, який складається з двох складових: коефіцієнта ступеню знайомства експерта з проблемою та коефіцієнта аргументованості. Доведено

необхідність враховувати специфіку зернопереробної галузі та поведінкові аспекти експертів в джерелах аргументації розрахунку відповідного коефіцієнту. Проведено опитування провідних фахівців 24 зернопереробних підприємств галузі та розраховано середньозважену оцінку за кожним джерелом аргументованості. На цій підставі розроблено шкалу оцінки джерел аргументованості. Її покладено в основу розрахунку коефіцієнту аргументованості. Це дозволяє врахувати обізнаність експертів під час їхнього відбору для проведення оцінки стратегічних ризик-факторів зернопереробного підприємства. Запропоновано процедуру оцінки ступеню впливу ризик-факторів на підприємство в два етапи, що надає змогу врахувати характер факторів та компетентність кожного експерта. Розроблено технологію використання експертних методів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств. Технологія надає можливість з урахуванням специфіки галузі формалізувати: визначення оптимальної кількості експертів, відбір експертів, проведення експертних оцінок, узгодження оцінок експертів. Технологію використання експертних методів для визначення ступеню впливу ризик-факторів в процесі управління стратегічними ризиками формалізовано у вигляді інфограми.

**Ключові слова:** стратегічні ризики, ризик-фактори, експертні методи, технологія управління, процес управління, коефіцієнта аргументованості, коефіцієнт компетентності експертів.

***Kuznetsova Inna, Malutenko Alexander, Kublikova Tatiana***

## **TECHNOLOGY OF EXPERT METHODS USE IN THE MANAGEMENT PROCESS THE STRATEGIC RISKS OF THE GRAIN PROCESSING ENTERPRISES ACTIVITY**

A critical analysis of statistical and analytical methods of risk assessment. They found it difficult to use to assess the risk factors of the external environment due to the limited reliable information, its incompleteness and the lack of quantitative

measurements of certain information. Proved the greatest acceptability of expert methods for assessing strategic risks. When selecting experts to take into account their awareness, it was proposed to introduce the expert competence coefficient, which consists of two components: the coefficient of the degree of familiarity of the expert with the problem and the coefficient of argumentation. Proved the need to take into account the specifics of the grain processing industry and the behavioral aspects of experts in the sources of arguments for calculating the corresponding coefficient. A survey of leading experts of 24 grain processing enterprises of the industry was carried out and a weighted average rating of each source of argumentation was calculated. On this basis, a scale of assessment of sources of argumentation has been developed, which is the basis for calculating the coefficient of argumentation. This allows you to take into account the awareness of experts during their selection for the evaluation of strategic risk factors of a grain processing enterprise. A procedure has been proposed for assessing the degree of influence of risk factors on an enterprise in two stages, which makes it possible to take into account the nature of the factors and the competence of each expert. A technology has been developed for using expert methods in the process of managing strategic risks in the activities of grain processing enterprises. The technology allows taking into account the specifics of the industry: the determination of the optimal number of experts, the selection of experts, the conduct of expert assessments, the coordination of expert evaluations. The technology of using expert methods to determine the degree of influence of risk factors in the process of managing strategic risks is formalized in the form of an inforogram.

**Keywords:** strategic risks, risk factors, expert methods, management technology, management process, argument rate, expert competence rate.

***Кузнецова Інна, Малютенко Александр, Кубликова Татьяна***

## **ТЕХНОЛОГИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКСПЕРТНЫХ МЕТОДОВ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗЕРНОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Проведен критический анализ статистических и аналитических методов оценки рисков. Установлено их затрудненное использование для оценки факторов риска внешней среды из-за ограниченности достоверной информации, ее неполноты и отсутствие количественных измерений определенной информации. Доказано наибольшую приемлемость экспертных методов для оценки стратегических рисков. При отборе экспертов для учета их осведомленности предложено ввести коэффициент компетентности экспертов, который состоит из двух составляющих: коэффициента степени знакомства эксперта с проблемой и коэффициента аргументированности. Доказана необходимость учитывать специфику зерноперерабатывающей отрасли и поведенческие аспекты экспертов в источниках аргументации расчета соответствующего коэффициента. Проведен опрос ведущих специалистов 24 зерноперерабатывающих предприятий отрасли и рассчитана средневзвешенная оценка каждого источника аргументированности. На этом основании разработана шкала оценки источников аргументированности, положенная в основу расчета коэффициента аргументированности. Это позволяет учесть осведомленность экспертов во время их отбора для проведения оценки стратегических факторов риска зерноперерабатывающего предприятия. Предложена процедура оценки степени влияния факторов риска на предприятие в два этапа, которая дает возможность учесть характер факторов и компетентность каждого эксперта. Разработана технология использования экспертных методов в процессе управления стратегическими рисками деятельности зерноперерабатывающих предприятий. Технология позволяет с учетом специфики отрасли формализовать: определение



оптимального количества экспертов, отбор экспертов, проведение экспертных оценок, согласование оценок экспертов. Технология использования экспертных методов для определения степени влияния факторов риска в процессе управления стратегическими рисками формализован в виде информограмы.

**Ключевые слова:** стратегические риски, факторы риска, экспертные методы, технология управления, процесс управления, коэффициент аргументированности, коэффициент компетентности экспертов.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-125-146**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В ринкових умовах чимало підприємств не витримали конкурентної боротьби або понесли чималі збитки через ігнорування необхідності системи управління ризиками. Вирішуючи стратегічні завдання з розширення сфери діяльності, підприємству необхідно знати свої сильні і слабкі сторони; фактори, які посилюють ризики, а також ризики, які найближчим часом не матимуть серйозного впливу на його розвиток; мати оцінка діяльності конкурентів, їх тактику поведінки в перспективі. Тому в системі управління підприємством все більшого значення набуває підсистема управління стратегічними ризиками.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідження проблем ризику та їх місця в процесі господарської діяльності висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та закордонних науковців, як В.В. Вітлінський, В.М. Гранатуров, І.Ю. Івченко, Дж. М. Кейнса, Г.В. Козаченко, О.С. Кузьміна, Ф. Найта, Г.В. Савицької, Е.А. Хруцького та ін. В наукових працях представлено розробки з оцінки інвестиційних, фінансових, операційних ризиків.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зменшуючи вагомості доробок попередників, слід зазначити, що питання методології оцінки стратегічних ризиків зернопереробних підприємств приділено значно менше уваги, що утруднює їх виявлення та розробку запобіжних дій.

**Мета статті.** Розробити технологію оцінювання ризик-факторів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств на засадах використання експертних методів та з урахуванням специфіки діяльності зернопереробних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В процесі управління стратегічними ризиками важливою стадією є визначення факторів ризику, та встановлення їх впливу на результат діяльності підприємства, тобто оцінювання їх наслідків та визначення ступеню їх допустимості.

Треба зазначити, що на сьогодні серед фахівців немає єдиного погляду на оцінку ризиків. В багатьох працях науковці розрізняють якісну та кількісну оцінку ризику. При цьому під якісною оцінкою розуміють визначення видів ризику, а також факторів, що впливають на його рівень при виконанні певних видів діяльності та по-можливості втрати ресурсів, що супроводжують надходження ризикових подій. Результатом якісної оцінки є система ризиків. Кількісну оцінку визначають як встановлення вірогідності настання ризикових подій та їх наслідків [1, с.74-75].

В інших працях ці дві групи методів надають більш детально. До першої групи (кількісної або об'єктивної) відносять: математичні, статистичні та імовірності, аналітичні методи; до другої (якісної або суб'єктивної) – методи моделювання, оптимізації і теорії гри, стохастичного програмування, аналогів [2, с.74-76]. Вітлінський В.В. [3, с.84-92] використовує два загальних підходи: оцінка ризику в абсолютному виразі тобто визначення сподіваної величини можливих збитків та у відносному виразі – як величина можливих збитків віднесена до деякої бази [3, с.84-92]. Найпоширенішим є надання переліку методів в загальному вигляді, які об'єднано у три групи [4, с. 70-71; 5, с.83]: статистичні; аналітичні та експертні.

*Статистичні методи* є найбільш розповсюдженими. Саме цим методам основну увагу приділяють автори переважної більшості досліджень. Їх сутність полягає в аналізі інформації щодо можливих наслідків окремої дії і ймовірності настання

самих наслідків, після чого проводиться розрахунок ймовірності виникнення відхилень прогнозованих показників фінансово-господарської діяльності підприємства від фактично отриманих.

Статистичні методи дозволяють одержати найбільш точну кількісну величину рівня ризику. Також їх перевагою є нескладність математичних розрахунків. Проте ці методи мають істотні недоліки, що обмежують їх застосування. До них слід віднести:

- методи можуть застосовуватися лише за наявності достатньо великого обсягу статистичної інформації, тому потребують збирання величезного статистичного матеріалу щодо наслідків прийнятих подібних рішень підприємством або аналогічними підприємствами за кілька років. При цьому задля запобігання можливих помилок в оцінці ступеня ризику підприємства зміни в макроекономічному середовищі за аналізований період мають бути незначними;

- достатньо часто зустрічаються господарські ситуації з нестійкими статистичними характеристиками та динамічною зміною зовнішніх факторів, коли накопичення інформації не забезпечить побудову функції розподілу вірогідності;

- рішення, котре приймається й ситуація, що склалася під впливом зовнішнього середовища, можуть виявитися нестандартними і внаслідок цього не буде можливості використати тенденції минулого періоду.

*Аналітичні методи* також дозволяють одержати відносно точне кількісне вираження рівня ризику. До цієї групи методів відносять різноманітні способи розрахунку [4, с.72; 6]: аналіз чутливості, визначення точки беззбитковості, побудова дерева рішень; імітаційні моделі.

В результаті використання аналітичних методів кількісної оцінки ризиків виявляється сума збитку, що може виникнути в разі невдалої реалізації обраної дії. Істотним обмеженням використання перелічених методів, за винятком методу Монте-Карло, є неможливість урахування всіх змін у стані зовнішнього середовища. До того ж вони переважно базуються на внутрішній інформаційній базі підприємства.

При оцінці ризиків зустрічаються такі ситуації, коли з різних причин, переважно через відсутність достовірної інформації, застосування статистичних та аналітичних методів оцінки ризиків не представляється можливим. У таких випадках широкого застосування знайшли *експертні методи*, які дозволяють визначити рівень ризику за умов, коли на підприємстві відсутні необхідні інформаційні дані для здійснення згаданих розрахунків.

Вони відрізняються від статистичних та аналітичних, в першу чергу, за способом збору інформації, який базується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів (даного підприємства або зовнішніх експертів). Таке опитування зазвичай проводять через анкетування експертів, тому розробка анкет, яка містить перелік питань для оцінки ризику є найважливішою складовою експертного методу. Відповіді експертів у подальшому обробляють з використанням статистико-математичних методів.

Якість експертної оцінки ризиків в значній мірі залежить від якості підбору експертів.

При використанні експертних методів важливим є досягнення узгодженості між фахівцями, тому оцінки експертів піддаються аналізу на несуперечність: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів з будь-якого фактору не повинна перевищувати 50 відсотків. Якщо кількість експертів більше трьох, то оцінки піддаються попарному порівнянню. У разі виявлення між думками експертів істотних протиріч, вони обговорюються на спеціальних нарадах.

У практичній діяльності використовують як індивідуальні, так і групові (колективні) експертні оцінки ризиків [7].

Перевагою індивідуальної експертизи є оперативність отримання інформації для прийняття рішень і відносно невеликі витрати. Проте недоліком є високий рівень суб'єктивності, і, як наслідок, відсутність впевненості в достовірності отриманих оцінок.

Зазначений недолік усувають колективні експертні оцінки. Найбільш розповсюдженим способом їх проведення є метод Дельфі, який передбачає проведення експертного

опитування у декілька турів, впродовж яких кожний з експертів надає оцінку явищу, що досліджується. Після обробки результатів опитування з ними знайомляться всі члени комісії. Обробка отриманої від експертів інформації передбачає розташування всіх оцінок у порядку їх спадання та визначення медіани і кватилей, які розбивають їх на чотири інтервали. Експерти, чії оцінки потрапляють в крайні інтервали, повинні обґрунтувати свою точку зору. З їх оцінками, без зазначення від кого вони отримані, знайомлять інших експертів. Така процедура, в разі необхідності, дає можливість фахівцям змінювати свою оцінку, враховуючи обставини, на які вони могли не звернути увагу в першому турі опитування. Завдяки такій процедурі підсумки другого і наступних турів опитування дають, як правило, менший розкид думок. Процес продовжується доти, поки просування до зближення точок зору експертів не стає незначним.

При використанні методу експертних оцінок можуть виникнути похибки, що пов'язані із:

- браком інформації про досліджуваний об'єкт;
- недостатньою компетентністю експертів;
- зацікавленістю експертів у результатах експертизи,

яка неминуче позначається на їх достовірності.

Зазначені похибки можна усунути за допомогою правильної організації експертної процедури, починаючи з підбору експертів і завершуючи процесом обробки їх точок зору.

Для управління стратегічними ризиками, які погрожують підприємству не реалізувати обрану стратегію, необхідно надати оцінку факторам зовнішнього середовища. Таку оцінку є необхідність зробити за двома параметрами:

- ступінь можливості виникнення ризик-факторів або їх вірогідність;
- ступінь значимості факторів.

Детальний аналіз існуючих методів оцінки ризику дозволяє дійти висновку, що у даному разі використання статистичних та аналітичних методів обробки інформації не представляється можливим. Це пов'язано з обмеженістю достовірної інформації, її неповнотою та відсутністю кількісних

вимірювань певної інформації. Тобто методом логічного виключення ми доходимо висновку, що доцільним для оцінки стратегічних ризиків є використання експертних методів.

Застосування експертних методів пов'язано з низкою проблем, а саме:

1. визначення оптимальної кількості експертів;
2. відбір експертів;
3. формалізація експертних оцінок;
4. узгодження оцінок експертів.

Всі зазначені проблеми вирішуються у відповідності із складністю завдань, що оцінюють експерти, та з урахуванням специфіки галузі. Тобто воно може бути типовим для певної галузі та певних завдань.

Розглянемо вирішення перелічених проблем стосовно нашого предмету дослідження, а саме - управління стратегічними ризиками зернопереробних підприємств.

Вирішення питання щодо кількості експертів пов'язано із точністю експертизи, що буде проводитися. Визначення оптимальної кількості експертів проводиться із застосуванням низки підходів. Найбільш розповсюдженими на сьогодні є підходи [7, с.192-208; 8, с.34-43]:

- використання кривих, що характеризують залежність між кількістю експертів у групі та середньою груповою помилкою;

- визначення граничної кількості експертів як потенційно можливої їх чисельності;

- визначення кількості експертів у залежності від числа проблем (подій, завдань тощо), котрі оцінюються.

З перелічених методів побудова кривих є найбільш трудомісткою, оскільки вони не мають універсального характеру, обумовлені специфікою конкретної експертизи і у кожному випадку потребують спеціальних розрахунків. Найбільш прийнятним є підхід формування групи експертів, що базуються на принципі – кількість спеціалістів повинна відповідати кількості проблем, що розглядаються. Такий підхід веде до формування групи експертів в якій представлені по одному фахівцю за кожним напрямком завдання, що

вирішується. Кількість експертів нами буде визначено пізніше після визначення сегментів факторів ризику.

Для відбору експертів спочатку складають список компетентних осіб. З цього списку їх обирають за допомогою спеціальних методів. А саме відбір спеціалістів за [7, с.192-208; 8, с.34-43]:

- стажем роботи та посадою, що він займає;
- ступенем надійності експерта (відносної частоти випадків, коли експерт дав найбільш близькі до істини оцінки);
- ступенем відносної надійності експерта (відношення ступеню надійності даного експерта до надійності групи експертів, що були учасниками певної експертизи);
- самооцінкою;
- оцінкою групою кожного спеціаліста.

Проведена систематизація методів відбору спеціалістів дозволяє обґрунтовано стверджувати, що з перелічених методів перший (за стажем роботи та посадою) найбільш простий у використанні, але й найбільш ненадійний. Статистичні методи (другий та третій) потребують спеціального накопичення інформації щодо роботи експертних комісій та окремих експертів, що для певного підприємства зробити утруднено. Отже, методом виключення ми доходимо висновку, що найбільш прийнятними для зернопереробних підприємств є методи самооцінки та оцінки групою кожного спеціаліста.

Ми пропонуємо обирати експертів з робітників підприємства. При складанні списку компетентних осіб, на наш погляд, доцільно буде використати метод за стажем роботи та посадою. Останній дозволить застосувати метод оцінки групою кожного спеціаліста, оскільки кандидата в експерти на підприємстві знають.

Звичайно, що відібрані експерти будуть мати різну компетентність. Тому ми вважаємо за доцільне ввести коефіцієнт компетентності експертів для оцінки впливу ризик-факторів.

Цей коефіцієнт зазвичай використовують при процедурі відбору експертів. Його розраховують за формулою [6, с.36; 9, с.146]:

$$K_{\kappa} = \frac{K_z + K_a}{2}, \quad (1)$$

де  $K_{\kappa}$  - коефіцієнт компетентності експерта,  
 $K_z$  - коефіцієнт ступеню знайомства експерта з проблемою,  
 $K_a$  - коефіцієнт аргументованості.

Коефіцієнт ступеню знайомства з проблемою визначає сам експерт. Коефіцієнт аргументованості враховує структуру аргументів, які є експерту підставою для певної оцінки. Останній визначають шляхом підсумовування значень, зазначених експертом за такими джерелами аргументації [8, с.36; 9, с.146]:

- проведений теоретичний аналіз;
- виробничий досвід;
- узагальнення робіт вітчизняних авторів;
- узагальнення робіт закордонних авторів;
- особисте знайомство із закордонною практикою;
- інтуїція.

Оскільки ми пропонуємо цей коефіцієнт використовувати для оцінки певних ризик-факторів у зернопереробній галузі, то можна з урахуванням специфіки проблеми, що вирішується та специфіки галузі запропонувати свою шкалу для визначення коефіцієнтів знайомства експерта з проблемою та аргументованості.

Коефіцієнт компетентності визначається від 0 до 10. Відповідно його складові також задаються у таких вимірах. Коефіцієнт ступеню знайомства доцільно визначити шляхом самооцінки експерта за десятибальною шкалою, що передбачає:

- 0 - експерт не знайомий з проблемою;
- 1,2,3 - експерт погано знайомий з проблемою, проте питання входить у сферу його інтересів;
- 4,5,6 - експерт задовільно знайомий з проблемою, але не бере безпосередньої участі у практичному її вирішенні;



7,8,9 - експерт добре знайомий з проблемою, бере участь у практичному її вирішенні;

10 – проблема входить в коло спеціалізації експерта.

Для отримання коефіцієнта визначений бал експертом множиться на 0,1.

Що стосується коефіцієнту аргументованості, то на відміну від наведених вище джерел аргументації, ми вважаємо за доцільне з урахуванням специфіки проблеми, що вирішується та специфіки зернопереробної галузі, включити до їх складу такі:

- знання тенденцій розвитку зернопереробної галузі та зернового ринку;

- ознайомленість з конкурентами підприємства та їх активністю на ринку;

- ознайомленість з покупцями та постачальниками підприємства;

- глибокі знання зі спеціальності;

- виробничий досвід.

Треба зазначити, що на сьогоднішній день при оцінці фахівців увага приділяється не тільки професійній компетенції, а й поведінковій. На наш погляд, вибір експертів, що передбачають стратегічні ризики підприємства, безумовно повинен включати цю складову. Тому перелік професійних компетенцій ми вважаємо за доцільне доповнити такими поведінковими:

- здатність до аналітичного мислення;

- здатність до синтетичного узагальнення;

- інтуїція.

Узагальнюючи все вищенаведене ми пропонуємо для розрахунку коефіцієнту аргументованості використати всі перелічені джерела аргументації, що враховують специфіку зернопереробної галузі та поведінкові аспекти експертів.

Нами було проведено опитування провідних фахівців 24 підприємств борошномельної галузі, які надали оцінку джерелам аргументації за балами:

1 бал - низька;

2 бали - середня;

3 бали - висока.

За результатами опитування нами розраховано середньозважену оцінку за кожним джерелом аргументованості та знайдено їх питому вагу (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка джерел аргументованості  
(складено авторами за власним дослідженням)

Підприємства	Оцінка джерел аргументованості респондентами за значущістю							
	знання тенденцій розвитку зернопереробної галузі та зернового ринку	ознайомленість з конкурентами підприємства та їх активністю на ринку	ознайомленість з покупцями та постачальниками підприємства	глибокі знання зі спеціальності	виробничий досвід	здатність до аналітичного мислення	здатність до синтетичного узагальнення	інтуїція
1. Дніпропетровський КХП	2	3	2	2	3	2	1	1
2. "Маріупольський мелькомбінат"	2	3	2	2	3	1	1	1
3. Оленівський КХП	3	2	2	2	3	1	1	1
4. Пологівське КХП	2	2	2	2	3	1	2	1
5. Токмак-Агро	2	2	2	2	2	2	2	2
6. Кіровоградський КХП	2	2	2	3	2	2	2	2
7. Новоукраїнський КХП	2	2	3	1	3	2	2	2
8. Стрийський КХП	2	2	2	1	3	2	2	3
9. Миколаївський КХП	1	1	1	2	3	1	2	2
10. Трикратьський КХП	2	2	2	2	3	3	1	1
11. Одеський КХП	3	2	2	2	3	1	1	1
12. Кременчукський КХП	2	2	3	1	2	2	1	2
13. Пирятинський КХП	2	3	2	1	3	1	1	2
14. Радивилівський КХП	2	2	2	2	3	1	1	2
15. Кролевецький КХП	1	2	2	1	3	1	1	1
16. Сумський КХП	2	1	2	1	3	1	2	3
17. Тернопільський КХП	2	2	1	2	2	3	2	2
18. Первомайськ-агро	1	2	2	2	2	1	3	2
19. Харківський КХП	2	2	2	2	3	2	2	1
20. Білокриницький КХП	3	2	1	1	3	2	1	1
21. Високопільський КХП	2	2	2	3	3	1	1	1
22. Херсонський КХП	2	1	3	2	3	1	1	2
23. Богданівський КХП	2	2	2	3	2	2	2	2
24. Тальне КХП	2	2	2	2	2	2	3	2
Середньозважена оцінка	2,00	2,00	2,00	1,83	2,71	1,58	1,58	1,67
Ступінь впливу	0,13	0,13	0,13	0,12	0,18	0,10	0,10	0,11

У такий спосіб нами розроблено шкалу оцінки джерел аргументованості за ступенем впливу - «високий». Найбільшу вагу за опитуванням отримали: виробничий досвід, знання

тенденцій розвитку зернопереробної галузі та зернового ринку, ознайомленість з конкурентами підприємства та їх активністю на ринку, ознайомленість з покупцями та постачальниками підприємства. Шкала за ступенями оцінки «середній» та «низький» була отримана на підставі значень за ступенем «високий» та їх зниженням на 0,03 одиниці.

Все це уможливлює сформувати шкалу оцінки джерел аргументованості, за якою коефіцієнт аргументованості визначається сумуванням відповідних значень (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала оцінок джерел аргументованості  
(розроблено авторами)

Джерело аргументації	Ступінь впливу джерела (максимальна оцінка)		
	висока	середня	Низька
знання тенденцій розвитку зернопереробної галузі та зернового ринку	0,13	0,1	0,06
ознайомленість з конкурентами підприємства та їх активністю на ринку	0,13	0,1	0,06
ознайомленість з покупцями та постачальниками підприємства	0,13	0,1	0,06
глибокі знання зі спеціальності	0,12	0,09	0,05
виробничий досвід	0,18	0,12	0,07
здатність до аналітичного мислення	0,1	0,06	0,03
здатність до синтетичного узагальнення	0,1	0,06	0,03
Інтуїція	0,11	0,07	0,04
Всього (максимальна оцінка)	1	0,7	0,4

Визначивши коефіцієнт ступеню знайомства експерта з проблемою та коефіцієнт аргументованості за запропонованими нами шкалами оцінок можна розрахувати коефіцієнт компетентності експерта, який буде врахований у подальшому визначенні оцінок експертів.

Наступною проблемою, що ми визначили вище при застосуванні експертних методів є проблема формалізації експертних оцінок. Вона пов'язана з тим, що раціональне

використання інформації, що отримана від експертів можливе лише за умови перетворення її у форму, яка б сприяла підготовці і прийняттю у даному разі стратегічних рішень. Тобто інформація повинна відповідати умовам вимірності.

У такий спосіб основним завданням формалізації експертних оцінок є її вимірювання, або знаходження відповідної міри, яка б надала можливість представити цю інформацію у вигляді чисел.

Оскільки характер інформації залежить від властивостей факторів ризику, що вимірюються та стратегічних рішень, які будуть прийматися, необхідно використовувати різні правила для чисел, що відбивають цю інформацію. Загальновідомо, що такі правила формуються шкалами, які накладають певні обмеження на способи перетворення даних.

Для визначення стратегічних ризиків експерти повинні оцінити ступінь можливості виникнення певних факторів або їх вірогідність та ступінь значимості визначених факторів.

Всі можливі шкали належать до одного з відомих типів, що визначають перелік допущених операцій на цих шкалах, а саме:

- номінальні або найменувань;
- порядку або рангові;
- інтервалів;
- відношень;
- різниць.

Виходячи із зазначених вище цілей вимірювання, нам доцільно використати порядкову шкалу, яка встановлює порядок у ступені відбиття властивостей: від об'єкта з найбільш вираженою властивістю до об'єкта з найменш вираженою властивістю. Порядок у таких шкалах нумерують числами натурального ряду.

Найбільш розповсюдженою та зручною у застосуванні є десятибальна шкала. Вона є достатньою для ранжирування факторів ризику та співставлення значимості факторів і їх вірогідності [10, с.88].

Коли проводиться оцінка значимості факторів ризику – виникає дилема: фактор, що оцінюється є несприятливим, тобто

носієм ризику для підприємства чи навпаки – сприятливим і у цьому разі виникає можливість понести втрати від упущеної вигоди, що також є носієм ризику для підприємства але іншого характеру.

З метою їх розрізнення ми пропонуємо ввести відповідні знаки:

«-» - ризик втрат від несприятливих факторів,

«+» - ризик втрат від упущеної вигоди.

Треба наголосити, що ці знаки не є математичними. Вони лише наголошують на характері факторів, що є носіями ризику.

Після того як визначено цілі експертизи, встановлено кількість експертів, проведено їхній відбір та встановлено шляхи формалізації думок експертів, проводиться групова експертиза і тоді виникає остання з перерахованих нами проблем – проблема узгодження оцінок експертів.

Цю проблему зазвичай вирішують з використанням методу Дельфі, головною особливістю якого є регульований зворотній зв'язок. Він досягається завдяки проведенню опитування у декілька етапів, на кожному з яких експертів інформують про результати попередніх етапів та пропонують обґрунтувати свою думку тим експертам, що мають значне відхилення від середньої оцінки. Така процедура дозволяє учасникам експертизи врахувати обставини, які вони могли випадково не помітити. Як було зазначено вище, метод Дельфі не завжди надає можливість узгодити думки експертів.

Іншим способом є визначення середньої оцінки. У такий спосіб підведення підсумків є менш трудомістким у порівнянні з попереднім методом.

Ми пропонуємо оцінити ступінь впливу ризик-факторів на підприємство (Ф) у два етапи.

На першому етапі експертам необхідно дійти спільної думки щодо характеру факторів, тобто присвоїти їм знак «+» або «-». Оскільки на цьому етапі не присвоюються бали за шкалою й оцінка має лише два можливих результати, то доцільно буде її провести за методом Дельфі. У цьому разі його використання не буде трудомістким.

На другому етапі визначається безпосередньо оцінка ступеню впливу факторів, що ми пропонуємо зробити шляхом розрахунку середньої величини їх значущості та з урахуванням компетентності кожного експерта. У цьому разі буде використано коефіцієнт компетентності експерта, про який йшла мова вище, та розраховано середньовагове значення фактору за формулою:

$$\Phi_i = \frac{O_1 K_{\kappa 1} + O_2 K_{\kappa 2} + \dots + O_n K_{\kappa n}}{K_{\kappa 1} + K_{\kappa 2} + \dots + K_{\kappa n}}, \quad (2)$$

де  $\Phi_i$  – значущість і-го ризик-фактору,

$O_1, O_2, \dots, O_n$  – оцінки, що отримані кожним експертом,

$K_{\kappa i}$  - коефіцієнт компетентності і-го експерта.

У такий же спосіб буде отримано й значення вірогідності кожного фактору.

З метою узагальнення наших пропозицій сформуємо технологію використання експертних методів для визначення ступеню впливу ризик-факторів в процесі управління стратегічними ризиками. Технологія формалізовано нами у вигляді інформограми (табл. 3).

Таблиця 3

Інформограма вирішення проблем використання експертних методів для визначення ступеню впливу ризик-факторів в процесі управління стратегічними ризиками  
(розроблено авторами)

Проблеми використання експертних методів	Визначений підхід вирішення проблеми	Спосіб вирішення проблеми для зернопереробної галузі
1	2	3
визначення оптимальної кількості експертів	принцип: кількість експертів визначається числом проблем, котрі оцінюються	виходячи з кількості сегментів факторів ризику
відбір експертів	метод самооцінки та оцінки групою кожного експерта	ввести коефіцієнт компетентності експертів, який складається з двох складових: -коефіцієнта ступеню знайомства експерта з проблемою з використанням власної шкали оцінки; -коефіцієнта аргументованості з

Продовж. табл. 3

1	2	3
		використанням власних джерел аргументації та шкали оцінки
формалізація експертних оцінок	використання шкали	визначення вірогідності виникнення та ступеню значимості факторів з використанням порядкової шкали. Значимість факторів визначати з урахуванням їх характеру: несприятливі або упущеної вигоди
узгодження оцінок експертів	метод визначення середньої оцінки	проводити у два етапи: -за методом Дельфі визначити характер факторів; -з використанням коефіцієнтів компетентності розрахувати середню величину значущості та вірогідності як середню вагову.

Таким чином, нами вирішено низку проблем щодо використання експертних методів з урахуванням специфіки галузі та сутності стратегічного управління ризиками, а саме: визначення оптимальної кількості експертів, відбір експертів, формалізація експертних оцінок, узгодження оцінок експертів.

На підставі викладеного можна зробити такі **висновки**:

1. На підставі критичного аналізу статистичних та аналітичних методів для оцінки ризиків встановлено, що їх використання для оцінки ризик-факторів зовнішнього середовища утруднене через обмеженість достовірної інформації, її неповноту та відсутність кількісних вимірювань певної інформації. Для оцінки стратегічних ризиків найбільш прийнятними є експертні методи.

2. На підставі проведеної систематизації методів відбору експертів доведено, що найбільш прийнятними для зернопереробних підприємств є методи самооцінки та оцінки групою кожного спеціаліста з робітників підприємства. Для врахування різної обізнаності обраних експертів запропоновано ввести коефіцієнт компетентності експертів, який складається з двох складових:

- коефіцієнта ступеню знайомства експерта з проблемою з використанням власної десятибальної шкали оцінки;

- коефіцієнта аргументованості з використанням власних джерел аргументації та шкали оцінки.

3. Джерела аргументації для розрахунку відповідного коефіцієнту повинні враховувати специфіку зернопереробної галузі та поведінкові аспекти експертів. За результатами опитування провідних фахівців 24 зернопереробних підприємств галузі розраховано середньозважену оцінку за кожним джерелом аргументованості та знайдено їх питому вагу. У такий спосіб розроблено шкалу оцінки джерел аргументованості. Її покладено в основу розрахунку відповідного коефіцієнту, значення якого є складовим коефіцієнта компетентності експерта.

4. Розроблено технологію використання експертних методів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств. Технологія надає можливість з урахуванням специфіки галузі формалізувати: визначення оптимальної кількості експертів, відбір експертів, проведення експертних оцінок, узгодження оцінок експертів. Технологію використання експертних методів для визначення ступеню впливу ризик-факторів в процесі управління стратегічними ризиками формалізовано нами у вигляді інфограми.

### ***Література***

1. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации / Н. А. Рыхтикова. – М.: ФОРУМ, 2009. – 240 с.
2. Березанська Н.І. Економічний ризик у суспільстві / Н.І. Березанська // Фінанси України. – 2003. - № 8. – С. 74-76
3. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті: монографія / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 2000. – 326 с.
4. Казарезов А.Я. Аналіз загальних підходів до прогнозування ризиків у діяльності промислових підприємств // А.Я.Казарезов, С.М. Марущак. // Труды Одесского политехнического университета. – Одеса, 2004. – Т.3 – С.69-73



5. Лук'янова В.В. Управління ризиками на промислових підприємствах: Монографія / В.В. Лук'янова, Т.В. Цвігун. – Хмельницький: ХНУ, 2017. – 206 с.

6. Балабанов И.Т. Риск - менеджмент / И.Т. Балабанов - М.: Финансы и статистика, 2002. – 186 с.

7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416 с.

8. Бешелев С.Л. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Л. Бешелев, Ф.Г. Гуревич - 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Статистика, 1980. -263 с.

9. Лисецкий Ю.М. Методы комплексной экспертной оценки для проектирования сложных систем // Математичні машини і системи. – 2006. – № 2. – С. 141-146

10. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: Монографія / Кузнецова І.О., Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. – Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.

1. Rykhtikova, N. A. (2009) *Analiz y upravlenye riskamy orhanyzatsyy [Analysis and organization risk management]* Moscow.

2. Berezanska, N. I. (2003) Economic rizik in suspension. *Finansi Ukraïni [Financials of Ukraine]*. 8. 74-76.

3. Vitlinsky, V. V. (2000) *Rizik u menedzhmenti [Rizik in management]*. Kyiv.

4. Kazarzov, A.Ya. (2004) Analysis of the incentives before the forecast of rizik in the business industry. *Trudy Odesskogo politekhnicheskogo universiteta. – Odesa [Proceedings of Odessa Polytechnic University. □ Odessa]* 3.69-73.

5. Lukyanova, V. V. (2017) *Upravlinnya rizikami na promislovih pidpriemstvakh [Risk Management in Industrial Enterprises]*. KhNU. Khmel'nitsky.

6. Balabanov, I. T. (2002) *Risk – menedzhment [Risk – Management]* Moscow

7. Golubkov, E. P. (1998) *Marketingovyе issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika [Marketing research: theory, methodology and practice]* Moscow.

8. Beshelev, S. L., Gurevich, F.G. (1980) *Matematiko-statisticheskie metody ekspertnyh ocnok [Mathematical and statistical methods of expert estimates]*. Statistics, Moscow.

9. Lisetskiy, Yu. M. (2006) Methods of complex expert assessment for the design of complex systems. *Matematichni mashini i sistemi [Mathematical Machines and Systems]*. 2. 141-146

10. Kuznetsova, I. O., Kravchenko, V.O., Malyutenko, O.Yu. (2015) *Science-methodical aspects of the process of managing strategic risks [Naukovo-metodichni aspekti procesu upravlinnya strategichnimi rizikami]* Atlas. Odessa.

21.06.2019

УДК 658.29

JEL Classification: L 800

*Кузнецова Інна, Пенюва Анжеліка*

## **РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ШВЕЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

У статті розглядаються теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на засадах ресурсного підходу. Систематизовано існуючі визначення поняття «конкурентні переваги підприємства» за низкою ознак: акцент на ключових факторах успіху, акцент на використанні власних ресурсів, акцент на економічних показниках, акцент на властивостях продукції. Проаналізовано основні підходи до формування конкурентних переваг: галузевого позиціонування та ресурсний, визначено основні їх відмінності. Виявлено, що у ресурсному підході акцент переноситься на випереджаюче створення специфічних для компанії ресурсів і у такий спосіб увага зосереджується на пошуку унікальних внутрішніх здібностей. Проаналізовано логіку формування конкурентних переваг відповідно до ресурсного підходу та запропоновано

модель аналізу портфелю здібностей організації, яка дозволить сформувати стійкі конкурентні переваги та досягти підприємству стратегічного успіху. Надано загальну оцінку діяльності підприємства та проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Доведено, що у легкій промисловості України є перспективи виходу на новий рівень. Для цього необхідно залучати іноземні інвестиції, що мають бути вкладені у придбання новітніх технологій для виробництва. Виявлено сильні та слабкі сторони у діяльності підприємства. Визначено взаємозв'язки між ресурсами, здібностями, компетенціями та вимогами до продукції підприємства за допомогою методу багатофакторного аналізу та побудови матриць взаємозв'язків. Запропоновано заходи щодо формування конкурентних переваг підприємства. Доведено, що підприємству потрібно направити свої зусилля на ефективне використання власних ресурсів та оновлення основних виробничих фондів.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, ресурсний підхід, конкуренція, ресурси, здібності, ключові компетенції.

***Kuznetsova Inna, Pienova Anzhelika***

## **RESOURCE APPROACH AS THE BASIS FOR THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE ON THE MARKET OF SEWING PRODUCTS**

The article deals with theoretical aspects of the formation of competitive advantages of the enterprise on the basis of the resource approach. The existing definitions of "competitive advantages of the enterprise" are systematized on a number of signs: emphasis on key factors of success, emphasis on using own resources, emphasis on economic indicators, emphasis on product properties. The main approaches to the formation of competitive advantages: the industry positioning and resource are analyzed, the main differences are determined. It is revealed that in the resource approach the emphasis is placed on the advance creation of specific resources for the

company, and in this way attention is focused on finding unique internal abilities. The logic of the formation of competitive advantages according to the resource approach is analyzed and the model of analysis of the portfolio of abilities of the organization is proposed that will create stable competitive advantages and achieve strategic success of the company. The overall assessment of the company's activity is given and an analysis of the external and internal environment is conducted. It is proved that the light industry of Ukraine has prospects for a new level. This requires attracting foreign investments to be invested in the acquisition of state-of-the-art technologies for production. The strengths and weaknesses of the enterprise are revealed. The interrelation between resources, abilities, competences and requirements to the enterprise products is determined using the method of multifactorial analysis and construction of interrelations matrices. Proposed measures for the formation of competitive advantages of the enterprise are proposed. It is proved that the company needs to focus its efforts on the efficient use of its own resources and the renewal of core production assets.

**Keywords:** competitive advantages, competitiveness of the enterprise, resource approach, competition, resources, abilities, core competencies.

*Кузнецова Инна, Пенюва Анжелика*

## **РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ ШВЕЙНОЙ ПРОДУКЦИИ**

В статье рассматриваются теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе ресурсного подхода. Систематизированы существующие определения понятия «конкурентные преимущества предприятия» по ряду признаков: акцент на ключевых факторах успеха, акцент на использовании собственных ресурсов, акцент на экономических показателях, акцент на свойствах продукции. Проанализированы основные подходы к формированию

конкурентных преимуществ: отраслевого позиционирования и ресурсный, определены основные их отличия. Выявлено, что в ресурсном подходе акцент переносится на опережающее создание специфических для компании ресурсов и таким образом внимание сосредоточивается на поиске уникальных внутренних способностей. Проанализирована логика формирования конкурентных преимуществ в соответствии с ресурсным подходом и предложена модель анализа портфеля способностей организации, которая позволит сформировать устойчивые конкурентные преимущества и достичь предприятию стратегического успеха. Предоставлена общая оценка деятельности предприятия и проведен анализ внешней и внутренней среды. Доказано, что в легкой промышленности Украины есть перспективы выхода на новый уровень. Для этого необходимо привлекать иностранные инвестиции, которые должны быть вложены в приобретение новейших технологий для производства. Выявлены сильные и слабые стороны в деятельности предприятия. Определены взаимосвязи между ресурсами, способностями, компетенциями и требованиями к продукции предприятия с помощью метода многофакторного анализа и построения матриц взаимосвязей. Предложены мероприятия по формированию конкурентных преимуществ предприятия. Доказано, что предприятию нужно направить свои усилия на эффективное использование собственных ресурсов и обновление основных производственных фондов.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, конкурентоспособность предприятия, ресурсный подход, конкуренция, ресурсы, способности, ключевые компетенции.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-146-169**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Характерною рисою сучасного економічного середовища виступає посилення конкурентної боротьби та збільшення кількості конкуруючих підприємств. На сьогодні для економіки країни в цілому та для окремих організацій є актуальним питання формування конкурентних переваг.

Від формування та забезпечення підприємству ключових конкурентних переваг залежить зацікавленість споживачів, обсяги збуту продукції та отримання стабільного прибутку. В сучасних умовах особливого значення набуває проблема підтримки на належному рівні конкурентоспроможності підприємств провідних галузей національної економіки, зокрема, підприємств швейної промисловості України.

Успішний результат функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від комплексної розробки методів реалізації конкурентних переваг. В останні роки саме ресурсний підхід став домінуючим підходом, який направлений на вирішення цих питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні питання сутності конкурентних переваг підприємства, їх класифікації, підходів до формування розглядалися в роботах таких авторів, як Ламбен Ж.-Ж., Челенков А.П., Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю., Войчак А.В., Воронкова А.Е., Кузьмін О.Є. Полтавська Є., Левицька А.О., Шершньова З.Е., Портер М., Должанський І., Балабанова Л.В., Близнюк С., Теслюк Н.П., Мінцберг Г., Варга І., Діденко Є., Фатхутдінов Р.А., Клименко С.М., Гаврилюк С., Котлер Ф., Шеховцова Л. та інші.

**Мета дослідження.** Обґрунтувати методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства на засадах ресурсного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні виробники продукції, робіт та послуг здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції, тому постає питання постійного розвитку та вдосконалення діяльності підприємства.

Підвищення рівня конкурентоспроможності тісно пов'язане з визначенням його конкурентних переваг, адже конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають у виробничій, організаційній та інших сферах діяльності підприємства [1, с. 216].

Теоретичні питання сутності та формування конкурентних переваг розглядалися в роботах багатьох видатних науковців. Необхідно зробити акцент на тому, що

єдиного підходу до визначення сутності конкурентних переваг підприємства у вітчизняній та зарубіжній науці не існує. Деякі з трактувань цього поняття наведені в таблиці 1.

Таблиця 1  
Систематизація поняття «конкурентні переваги підприємства»

№	Автор	Визначення конкурентних переваг підприємства
1	2	3
<i>Акцент на ключових факторах успіху</i>		
1	Варга І. [4,с.222]	конкурентні переваги є сумою основних факторів успіху, які дозволяють забезпечити стійкій позиції підприємства на ринку в довгостроковому періоді.
2	Діденко Є. [3]	конкурентні переваги можна охарактеризувати, як сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку.
3	Близнюк С. [5,с.42]	сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період.
4	Іванов Ю.Б. [16]	позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.
<i>Акцент на використанні власних ресурсів</i>		
5	Должанський І. [7]	конкурентна перевага - рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів.
6	Левицька А.О. [8, с.53]	конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції.
<i>Акцент на економічних показниках</i>		
7	Шершньова З.Е. [9]	конкурентна перевага – це рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів, що знаходить вираження в таких результатуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.
8	Портер М. [10]	конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість.
9	Челенков А.П. [13, с. 48]	конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, рентабельність,

Продовж. табл. 1

1	2	3
		ринкова частка, обсяг продажу).
10	Теслюк Н.П. [11, с.17]	конкурентні переваги – це такі характеристики діяльності організації, якісні або кількісні індикатори, що забезпечують потік доходів, який перевищують середньогалузевий рівень.
<i>Акцент на властивостях продукції</i>		
11	Мінцберг Г. [12]	конкурентні переваги – властивості товару чи марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами.
12	Войчак А.В. [17, с. 50]	конкурентні переваги – характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.

За результатом систематизації визначень конкурентних переваг ми дійшли висновку, що суттєвим є те, що конкурентні переваги надають можливість підприємству відрізнитися від конкурентів на певному товарному ринку, завдяки чому воно залучає якомога більше клієнтів і в кінцевому разі отримує більшу додану вартість ніж її партнери. Оскільки переваги можуть бути результатом різноманітних властивостей, то їх недоцільно перелічувати у визначенні. Враховуючи сказане, на думку автора, найбільш вдало конкурентні переваги визначено К. Койном, як «позитивні відмінності фірми від конкурентів, котрі схилиють покупців віддавати перевагу саме його продукції й забезпечують отримання високого прибутку фірмою» [15].

Аналіз теоретичних основ конкурентних переваг допускає визначення основних підходів до їх формування, адже останнім часом для сучасних підприємств їх дослідження та використання у процесі діяльності набуває особливої актуальності.

В сучасній науковій літературі виділяють два основних підходи до формування конкурентних переваг: галузевого позиціонування та ресурсний.

Успіх фірми з точки зору підходу позиціонування супроводжує ті підприємства, які займають особливе галузеве положення, а в ситуації дії конкурентних сил вимагає від організації вдосконалення зайнятої нею позиції за допомогою формування бар'єрів за рахунок пропозиції нижчих цін або



унікальних характеристик своєї продукції, що принципово інакше розглядає ресурсний підхід.

Витоки теоретичних основ ресурсного підходу в науці беруть свій початок у дослідженнях таких науковців, як Вернерфельт Б., Прахалад К., Бальді П., Шелбі Х., Грант Р., Прахалад. К.К., Катькало В.С., Барні Дж. та ін. На відміну від попереднього, ресурсний підхід стійкі конкурентні переваги розглядає як результат вмілого використання ресурсів підприємства.

Якщо у підході галузевого позиціонування конкурентні переваги визначалися на підставі адаптації компанії до її специфічного зовнішнього середовища, тобто, перш за все, визначалося яке положення приносить організації найбільший успіх, то в ресурсному підході акцент переноситься на випереджаюче створення специфічних для компанії ресурсів і у такий спосіб увага зосереджується на пошуку унікальних внутрішніх здібностей займати й утримувати успішне становище на ринку. Тобто ведеться пошук не тактичних кроків із запобігання проникненню в галузь й створенню не вигідних умов конкурентам, а внутрішніх активів, які неможливо скопіювати й за рахунок яких організація буде успішно діяти. В кінцевому разі такий підхід дозволяє підприємству уникати повторення конкурентної поведінки інших організацій і зосередитися на розвитку стійких конкурентних переваг.

Систематизація досліджень в межах ресурсного підходу дозволяє сформувати притаманну йому логіку формування конкурентних переваг (рис.1).

На відміну від підходу галузевого позиціонування, у даному разі дії фірми починаються з внутрішнього аналізу ресурсів, результати якого дозволяють визначити здібності організації. Подальший аналіз портфелю здібностей з формуванням їх ієрархії та оцінкою за критерієм ступеня важливості дозволяє виокремити ключові здібності, котрі дозволяють фірмі кращим чином ніж конкуренти задовольнити потреби споживачів. У подальшому при формуванні конкурентної стратегії одним з головних завдань стає

максимальне використання ключових здібностей й у такий спосіб отримання конкурентних переваг.



Рис.1. Логіка формування конкурентних переваг відповідно до ресурсного підходу [14]

Очевидно, що ресурсний підхід переносить акценти з питання «де конкурувати» на «як конкурувати» та зосереджує увагу на стратегічному використанні ресурсів фірми.

Ми вважаємо, що питання аналізу портфелю здібностей організації, доцільно проводити за допомогою методики Єфремова та Ханикова. Згідно цієї моделі компетенції є похідними від здібностей організації. Здібності опосередковуються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації. Необхідні ресурси визначаються споживчими властивостями товарів та послуг.

Аналіз портфелю здібностей організації представлений на рисунку 2.

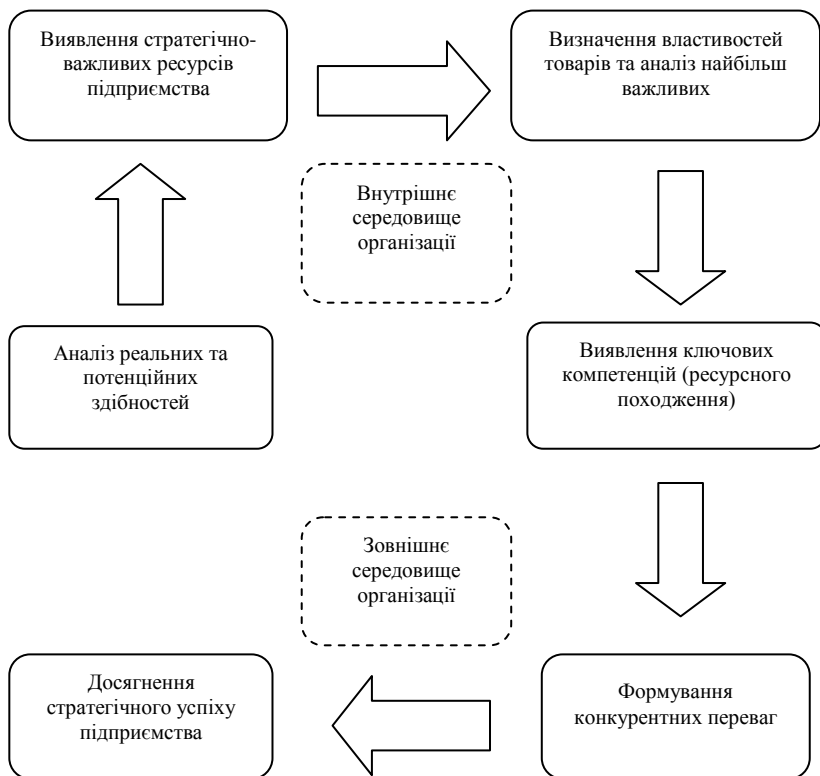


Рис. 2. Аналіз портфелю здібностей організації

Об'єктом дослідження є швейне підприємство в Одеській області, яке спеціалізується на виробництві та торгівлі текстильними виробами. Основні товари підприємства: спецодяг (військова форма для української армії); робочий одяг та речі і аксесуари; шкільний одяг, шкільна форма; постільна білизна.

Для формування стійких конкурентних переваг підприємства було проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для проведення аналізу загальної ситуації і конкуренції в галузі використано методику, запропоновану А.А. Томпсоном

та А.Дж. Стріклендом, яка дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер і рівень конкурентної боротьби [3, с.130].

Стратегічна оцінка зовнішнього середовища компанії проводиться на основі аналізу наступних параметрів:

- Основні економічні характеристики галузі.
- Аналіз конкурентного середовища.
- Рушійні сили.
- Конкурентна позиція основних гравців (стратегічних груп).
- Аналіз конкурентів.
- Ключові фактори успіху.
- Перспективи галузі та її загальна привабливість.

1. Основні економічні характеристики галузі.

На 2018 рік в Україні налічується понад 2,3 тисяч підприємств легкої промисловості, де працюють близько 85 тисяч працівників. Легка промисловість України поступово нарощує свою потужність і її показники стабільно зростають.

Швейна галузь посідає друге місце у складі легкої промисловості за вартістю виробленої продукції. Швейна промисловість має повсюдне поширення. Її підприємства є у багатьох містах України, майже в кожному районному центрі.

Розміщення швейної промисловості по Україні досить нерівномірне. Південно-західний район з осередками в Києві і Львові дає близько половини всього виробництва, донецько-дніпровський — 2/6, південний з базою в Одесі — 1/6 [18].

За даними Державної служби статистики України, за період з січня по вересень 2017 року частка товарів, вироблених швейними фабриками і проданих на внутрішньому ринку, збільшилася в порівнянні з аналогічним періодом 2016 року. Крім того, за даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, капітальні інвестиції в галузь зросли більш, ніж на 24%.

Аналіз основних економічних показників стану легкої промисловості показав, що легка промисловість є пріоритетною галуззю національної економіки, що визначається наступними факторами: великою ємністю внутрішнього ринку

одягу українського виробництва (близько 50 млрд. гривень щороку); зростанням частки легкої промисловості в загальній структурі промисловості України; швидким обігом капіталу; використанням сировини вітчизняного виробництва; низькою енергоємністю виробництва; незначним впливом на довкілля.

## 2. Аналіз конкурентного середовища.

Суперництво існуючих в галузі компаній значно знижує прибутковість, тому для збереження конкурентоспроможності підприємству доводиться нести додаткові витрати (маркетингова діяльність, організація збуту, науково-дослідні і конструкторські роботи).

У швейній галузі України офіційно та нелегально функціонує величезна кількість товаровиробників, які випускають різноманітний асортимент. За співвідношенням цінових та якісних характеристик товарів, представлених на українському ринку одягу, можна відокремити декілька груп конкурентів:

- Великі іноземні фірми, що мають власну торгову марку, яким властиві висока якість та надвисокі ціни.

- Українські швейні фабрики, які працюють переважно шляхом пошиття одягу з давальницької сировини за невисокими цінами.

За відсутності суттєвих бар'єрів входу до швейної галузі та виходу з неї цілковито реальною є загроза появи нових конкурентів. Потенційні конкуренти зазвичай мають значні ресурси, добре підготовлені виробничі потужності та бажання закріпитися на ринку. Проникненню на ринок швейної промисловості нових фірм можуть перешкоджати такі чинники:

- Неможливість доступу до технології. Швейне виробництво характеризується певними показниками якості виробів, а саме: технологічність (якість виконаних технологічних операцій); ергономічність (зручність виробу в процесі використання); естетичність (привабливість, гармонійність кольору, якість матеріалів, пропорційність форм, симетричність деталей виробу та ін.); економічність (витрати матеріалів і часу на виготовлення виробу). Окрім даних показників, новому підприємству не завжди доступні

кваліфіковані кадри, відповідне виробниче приміщення та устаткування.

- Прихильність споживачів до продукції підприємства.

Потрібно витратити великі суми на рекламу та просування своєї продукції; запропонувати продукцію кращої якості та ціни; більш високий рівень обслуговування, щоб перебороти споживчі упередження і створити свою клієнтську базу.

- Доступ до каналів збуту. Нерівність у витратах, що не залежать від розмірів підприємства.

Нове підприємство не завжди може мати такий же низький рівень витрат, як у підприємств, тривалий час діючих на ринку.

### 3. Рушійні сили.

Умови в галузі і конкуренція змінюються під впливом різних сил і чинників.

Головними рушійними силами галузі є:

- зміни в довгостроковій тенденції економічного зростання галузі легкої промисловості;

- зміни в складі споживачів;
- впровадження нових товарів;
- вихід на ринок або вихід з нього великих компаній;
- глобалізація;
- зміни в законодавстві та політиці;
- зміна суспільних цінностей та способу життя;
- зменшення невизначеності та ступеня ризику.

Проаналізувавши галузь, у якій функціонує підприємство, визначено, що у легкій промисловості України є перспективи виходу на новий рівень.

### 4. Конкурентна позиція основних гравців (стратегічних груп).

Розробка карти стратегічних груп – цінний інструмент для оцінки та порівняння ринкових позицій конкуруючих компаній. Суперники, що належать до однієї або сусіднім стратегічним групам, активно конкурують один з одним, а компанії, що належать до віддалених стратегічних груп, як правило, не є конкурентами взагалі.

Для побудови карти стратегічних груп конкурентів необхідно:

- Обрати характеристики, за якими організації галузі відрізняються один від одного. У нашому випадку такими характеристиками будуть: співвідношення ціна-якість та асортимент продукції.

- Скласти карту з використанням двох обраних характеристик.

- Розмістити організації на поле карти (наприклад, у вигляді "точок").

- Об'єднати в стратегічні групи організації, що потрапили в один простір, намалювавши навколо них кола, діаметр розмір кіл приблизно відповідає частці ринку кожної групи конкурентів.

#### 5. Аналіз конкурентів.

Добре налагоджений збір інформації про суперника дозволяє передбачити його дії, підготувати ефективні заходи і включити їх до плану дій компанії. Цей етап аналітичного аналізу включає в себе аналіз діяльності конкурентів, виявлення сильних і слабких суперників.

#### 6. Ключові фактори успіху.

Правильне визначення ключових факторів успіху – необхідна передумова успіху компанії в бізнесі. Чітке уявлення про фактори, що грають вирішальну роль в досягненні довгострокової конкурентної переваги, сприяє розробці успішної стратегії.

Ключовими факторами успіху підприємств, що характеризують сектор пошиття одягу, ми вважаємо якість швейної продукції та собівартість виробництва.

#### 7. Перспективи галузі та її загальна привабливість.

На сучасному етапі розвитку перед Україною стоїть важливе завдання – посісти гідне місце серед сильних, економічно розвинутих держав світу. Особливого значення набуває розвиток легкої промисловості, яка є однією з найважливіших галузей національної економіки, що не тільки виробляє продукцію для задоволення потреб споживачів, а й забезпечує добробут населення та поповнення бюджету країни.

На нашу думку, серед основних факторів, що можуть гальмувати розвиток легкої промисловості в Україні, необхідно виділити такі:

- Недостатня кількість галузевої сировинної бази в Україні;
- низька продуктивність праці та якість продукції;
- дефіцит власних фінансових ресурсів;
- високі, порівняно зі світовими виробниками, витрати на виробництво та відповідно високі ціни на продукцію;
- низька конкурентоспроможність продукції у порівнянні з імпортними товарами;
- низький рівень інвестиційної привабливості підприємств легкої промисловості.

У легкій промисловості України є перспективи виходу на новий рівень. Для цього в галузі легкої промисловості необхідно залучати іноземні інвестиції, що мають бути вкладені у придбання новітніх технологій для виробництва сировини та безпосередньо готових виробів.

Результати представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Результати стратегічного аналізу галузі

Аналізований фактор	Характеристика
1	2
Основні економічні характеристики галузі	Швейна галузь посідає друге місце у складі легкої промисловості за вартістю виробленої продукції. Частка легкої промисловості України в загальній структурі реалізованої промислової продукції поступово збільшується.
Аналіз конкурентного середовища	За співвідношенням цінових та якісних характеристик товарів, представлених на українському ринку одягу, можна відокремити декілька груп конкурентів: - Великі іноземні фірми, що мають власну торгову марку, яким властиві висока якість та надвисокі ціни. - Українські швейні фабрики, які працюють переважно шляхом пошиття одягу з давальницької сировини за невисокими цінами.
Рушійні сили	Рушійні сили галузі: зміни в довгострокові тенденції економічного зростання галузі; зміни в складі споживачів; впровадження нових товарів; вихід на ринок або вихід з нього великих компаній; глобалізація та ін.
Конкурентна позиція основних гравців	В результаті побудови карти стратегічних груп визначено, що досліджуваної організації є головний конкурент, який має широкий асортимент товарів, середні



Продовж. табл. 2

1	2
	ціни та високу якість продукції.
Аналіз конкурентів	В результаті побудови конкурентного профілю підприємств та виходячи із зважених оцінок, визначено, що конкурентоспроможність досліджуваного підприємства досить висока. За таким фактором, як ефективність використання основних виробничих фондів, головний конкурент значно випереджає оцінки підприємства, яке є об'єктом дослідження.
Ключові фактори успіху	Ключові фактори успіху в галузі: якість швейної продукції та собівартість виробництва.
Перспективи галузі та її загальна привабливість	Шляхи модернізації галузі легкої промисловості та її інфраструктури: використання кластерних підходів; залучення іноземних інвестицій; зменшення тарифів для ввозу імпортової сировини; збільшення пільг на оподаткування галузі та ін.

За результатами аналізу внутрішнього середовища, а саме SNW-аналізу досліджуваного підприємства встановлено, що у підприємства переважають сильні та нейтральні стратегічні позиції. Були виявлені і слабкі сторони у діяльності підприємства, а саме ефективність використання основних виробничих фондів та рівень мотивації персоналу.

SNW-аналіз підприємства представлений у таблиці 3.

Таблиця 3

SNW-аналіз ДП " Підприємства ДКВС України (№74)"

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
	S сильна	N нейтральна	W Слабка
1	2	3	4
1. Загальна стратегія компанії	×		
2. Організаційна структура	×		
3. Фінансовий стан		×	
4. Технічна ефективність виробничих потужностей та рівень їх використання			×
5. Відносини з постачальниками сировини	×		
6. Кваліфікація персоналу			
6.1 Управлінський персонал	×		
6.2 Працівники виробництва		×	

Продовж. табл. 3

1	2	3	4
6.3 Персонал в службах бухгалтерського обліку та фінансового управління	×		
7. Рівень мотивації персоналу			×
8. Репутація на ринку	×		
9. Організація збуту	×		
10. Інноваційність компанії		×	
11. Продукція			
11.1 Якість виробленої продукції	×		
11.2 Асортимент продукції	×		
11.3 Цінова політика	×		

Можна зробити висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони, тому воно має всі шанси для подальшого функціонування та розвитку. Ми вважаємо, що підприємству, перш за все, варто направити свої зусилля на модернізацію обладнання, оновлення технології виробництва та покращення умов праці.

Були виявлені і слабкі сторони у діяльності підприємства, а саме ефективність використання основних виробничих фондів та рівень мотивації персоналу. Ми вважаємо, що керівництву потрібно вжити заходів, які дозволили б позбутись слабких сторін для ефективнішої діяльності у майбутньому.

Для формування конкурентних переваг підприємства проведено аналіз стратегічно-важливих здібностей, ресурсів, компетенцій, а також властивостей продукції підприємства.

Компетенції є похідними від здібностей організації. Здібності опосередковуються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації. Необхідні ресурси визначаються споживчими вимогами до продукції. Алгоритм аналізу виглядає наступним чином:

- визначення внутрішніх умов бізнесу підприємства (ресурсів, здібностей і компетенцій);

- виявлення основних властивостей продукції досліджуваного підприємства (військової форми) та ранжування їх за ступенем важливості;
- аналіз взаємозв'язку між досліджуваними факторами (кількісна оцінка ступенів впливу факторів)
- виявлення стратегічно-важливих ресурсів підприємства (з урахуванням зв'язків з властивостями товарів, здібностями та компетенціями).

Для виявлення основних властивостей продукції підприємства, ресурсів, здібностей, компетенцій та встановлення взаємозв'язків між ними було використано метод багатофакторного аналізу та побудовано матриці взаємозв'язків (В осередках матриць проставлені кількісні оцінки ступеня впливу за п'ятибальною шкалою, які були визначені експертним методом).

Оцінка взаємозв'язків проводились за трьома групами парних відносин:

- 1 група - відносини {властивості, ресурси};
- 2 група - відносини {ресурси, здатності};
- 3 група - відносини {здатності, компетенції}.

Результат представлений на рисунку 3.

Проаналізувавши вплив ресурсів на формування основних властивостей продукції, визначили, що ключовими ресурсами для формування зносостійкості та теплозахисних властивостей військової форми є тканина, швейні машини та краєобметувальні машини (оверлоки).

В результаті аналізу стратегічно-важливих здібностей, ресурсів, компетенцій, властивостей продукції державного підприємства «Підприємства ДКВС України (№74)», можемо зробити висновки, що основним шляхом для формування ключових вимог до продукції компанії (військової форми), а саме зносостійкості та теплозахисних властивостей є оновлення основних виробничих фондів.

### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

В результаті аналізу теоретичних основ конкурентних переваг підприємства, а саме

Ресурси																	
5	5	5	5	5	y <sub>1</sub>	Трудові ресурси	y <sub>1</sub>	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2
0	0	5	4	0	y <sub>2</sub>	Фурнітура	y <sub>2</sub>	5	4	2	1	1	4	5	4	4	3
0	0	5	5	0	y <sub>3</sub>	Тканина	y <sub>3</sub>	5	4	5	5	0	5	5	3	3	5
0	0	0	5	0	y <sub>4</sub>	Праски	y <sub>4</sub>	4	0	0	1	2	3	0	1	0	0
0	0	5	3	0	y <sub>5</sub>	Швейні машини, оверлоки	y <sub>5</sub>	5	4	2	1	5	5	5	4	5	4
0	2	4	1	1	y <sub>6</sub>	Розкрійні установки	y <sub>6</sub>	2	2	3	2	3	3	2	3	4	4
0	3	1	5	4	y <sub>7</sub>	Репутація	y <sub>7</sub>	5	0	0	0	0	2	0	5	0	0
3	3	2	4	4	y <sub>8</sub>	Інформаційні ресурси	y <sub>8</sub>	5	3	3	2	2	4	2	3	3	3
З												Х					
1												1					
2												2					
3												3					
4												4					
5												5					
6												6					
7												7					
8												8					
9												9					
10												10					
11												11					
12												12					
13												13					
14												14					
15												15					
16												16					
17												17					
18												18					
19												19					
20												20					
21												21					
22												22					
23												23					
24												24					
25												25					
26												26					
27												27					
28												28					
29												29					
30												30					
31												31					
32												32					
33												33					
34												34					
35												35					
36												36					
37												37					
38												38					
39												39					
40												40					
41												41					
42												42					
43												43					
44												44					
45												45					
46												46					
47												47					
48												48					
49												49					
50												50					
51												51					
52												52					
53												53					
54												54					
55												55					
56												56					
57												57					
58												58					
59												59					
60												60					
61												61					
62												62					
63												63					
64												64					
65												65					
66												66					
67												67					
68												68					
69												69					
70												70					
71												71					
72												72					
73												73					
74												74					
75												75					
76												76					
77												77					
78												78					
79												79					
80												80					
81												81					
82												82					
83												83					
84												84					
85												85					
86												86					
87												87					
88												88					
89												89					
90												90					
91												91					
92												92					
93												93					
94												94					
95												95					
96												96					
97												97					
98												98					
99												99					
100												100					
101												101					
102												102					
103												103					
104												104					
105												105					
106												106					
107												107					
108												108					
109												109					
110												110					
111												111					
112												112					
113												113					
114												114					
115												115					
116												116					
117												117					
118												118					
119												119					
120												120					
121												121					
122												122					
123												123					
124												124					
125												125					
126												126					
127												127					
128												128					
129												129					
130												130					
131												131					
132												132					
133												133					
134												134					
135												135					
136												136					
137												137					
138												138					
139												139					
140												140					
141												141					
142												142					
143												143					
144												144					
145												145					
146												146					
147												147					
148												148					
149												149					
150												150					
151												151					
152												152					
153												153					
154												154					
155												155					
156												156					
157												157					
158												158					
159												159					
160												160					
161												161					
162												162					
163												163					
164												164					
165												165					
166												166					
167												167					
168												168					
169												169					
170												170					
171												171					
172												172					
173												173					
174												174					
175												175					
176												176					
177												177					
178												178					
179												179					
180												180					
181												181					
182												182					
183												183					
184												184					
185												185					
186												186					
187												187					
188												188					
189												189					
190												190					
191												191					
192												192					
193												193					
194												194					
195												195					
196												196					
197												197					
198												198					
199												199					
200												200					
201												201					
202												202					
203												203					
204												204					
205												205					
206												206					
207												207					
208												208					
209												209					
210												210					
211												211					
212												212					
213												213					
214												214					
215												215					
216												216					
217												217					
218												218					
219												219					
220												220					
221												221					
222												222					
223												223					
224												224					
225												225					
226												226					
227												227					
228												228					
229												229					
230												230					
231												231					
232												232					
233												233					
234												234					
235												235					
236												236					
237												237					
238												238					
239												239					
240												240					
241												241					
242												242					
243												243					
244												244					
245												245					
246												246					
247												247					
248												248					
249												249					
250												250					
251												251					
252												252					
253												253					
254												254					
255												255					
256												256					
257												257					
258												258					
259												259					
260												260					
261												261					
262												262					
263												263					
264												264					
265												265					
266												266					
267												267					
268												268					
269												269					
270												270					
271												271					
272												272					
273												273					
274												274					
275												275					
276												276					
277												277					
278												278					
279												279					
280												280					
281												281					
282												282					
283												283					
284												284					
285												285					
286												286					
287												287					
288												288					
289												289					
290												290					
291												291					
292												292					
293												293					
294												294					
295												295					
296												296					
297												297					
298												298					
299												299					
300												300					
301												301					
302												302					
303												303					
304												304					
305												305					
306												306					
307												307					
308												308					
309												309					
310												310					
311												311					
312												312					
313												313					
314												314					
315												315					
316												316					
317												317					
318												318					
319												319					
320												320					
321												321					
322												322					
323												323					
324												324					
325												325					
326												326					
327												327					
328												328					
329												329					
330												330					
331												331					
332												332					
333												333					
334												334					
335												335					
336												336					
337												337					
338												338					
339												339					
340												340					
341												341					
342												342					
343												343					
344												344					
345												345					
346												346					
347												347					
348												348					
349												349					
350</																	

- систематовені поняття конкурентних переваг, визначено, що конкурентні переваги надають можливість підприємству відрізнятись від конкурентів на певному товарному ринку завдяки чому воно залучає якомога більше клієнтів і в кінцевому разі отримує більшу додану вартість ніж її партнери;

- проаналізовано основні підходи щодо формування конкурентних переваг та встановлено, що ресурсний підхід дозволяє підприємству уникати повторення конкурентної поведінки інших організацій і зосередитися на розвитку стійких конкурентних переваг;

- в результаті дослідження методів оцінки конкурентних переваг підприємства, визначено, що модель В.С. Єфремова та І.О. Ханикова є ефективним інструментом дослідження ресурсів, ключових компетенцій, здібностей, та властивостей продукції підприємства.

- запропоновано модель аналізу портфелю здібностей організації, яка в результаті дозволить підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги та досягти стратегічного успіху;

- в результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, яке є об'єктом дослідження, а також аналізу впливу ресурсів на формування основних властивостей продукції, визначено, що ключовими ресурсами для формування зносостійкості та теплозахисних властивостей військової форми є тканина, швейні машини та краєобметувальні машини (оверлоки);

- доведено, що підприємству потрібно оновити виробниче обладнання, технологію виробництва, покращити умови, а також направити свої зусилля на більш ефективне використання ресурсів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність у порівнянні з основними конкурентами на ринку швейної промисловості, збільшити прибутковість та підтримати стабільність розвитку.

### ***Література***

1. Гончарук П. А. Формування конкурентних переваг підприємства / П. А. Гончарук // Вісник Хмельницького

національного університету Економічні науки. – 2013. – № 3(2). – С. 216-219.

2. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и зарубежом. – 2002. – № 2. – С. 13-19.

3. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.

4. Діденко Є.О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг / Є. О. Діденко, А. К. Даніленко //Ефективна економіка. –2016. –№ 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>

5. Варга І.Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / І. Ф. Варга, О. М. Літвін // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 219-222. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50)

6. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 41-42.

7. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. лі-ри, 2002. – 282 с.

8. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / А.О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1. – С. 51–54.

9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

10. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; пер. с англ. И. Минервина. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.

11. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С.17-20.

12. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоєва / Г.Мінцберг. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ Агенції «Стандарт», 2008. – 412 с.

13. Полтавская Е.А. Конкуренция и конкурентные преимущества // 36. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 141. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 41-44.

14. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. // Вісник соціально-економічних досліджень. 36. наук. праць Одеського державного економічного університету. – 2010. – № 38. – С.40-46

15. Койн К. Как превзойти конкурентов / К. Койн, Р. Барон, Р. Фостер, А. Бхайд // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1.

16. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

17. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.

18. Швейна промисловість в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна\\_промисловість](https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна_промисловість)

1. Goncharuk, P. A. (2013) Formation of competitive advantages of the enterprise. *Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences [Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences]*. 3(2). 216-219.

2. Efremov, V. S. (2002) Key competence of the organization as an object of strategic analysis. *Management in Russia and abroad [Management in Russia and abroad]*. 2. 13-19.

3. Thompson, Jr., Arthur, A., Strickland III, A., J. (2006) *Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis [Strategic management: concepts and situation for analysis]*. Moscow.

4. Didenko, E. A. (2016) The Process of Achieving Competitive Advantages by an Enterprise. *Efektyvna ekonomika [Effective Economics]* (n.d.) *economy.nayka.com.ua*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265> [in Ukrainian].

5. Varg, I. F. (2013) Formation of competitive advantages in the enterprise *Biznes Inform [Business Inform]*. 1. 219-222. (n.d.) *nbuv.gov.ua*. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50) [in Ukrainian].

6. Bliznyuk, S. V. (2011) Competitive business potential as a category of modern economic studies. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid. [Investments: practice and experience]*. 7. 41-42.

7. Dolzhansky, I. Z., Zagorna, T. O. (2002) *Competitiveness of the enterprise [Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva]*. Kyiv.

8. Levytska, A. O. (2012) Competitive advantages of the enterprise: the essence and sources of formation. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. [Bulletin of the Khmelnytsky National University]*. 4. Vop. 1. 51-54.

9. Shershnev, Z. E. (2004) *Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]*. KNEU, Kyiv.

10. Porter, M. E. (2006) *Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors [Konkurentnaya stratehiya: Metodyka analiza otrasley y konkurentov]*. Alpina Business Busks, Moscow.

11. Tesliuk, N. P. (2005) Strategies of an enterprise on achievement of competitive advantages. *Economy, finance, right. [Economics, finance, law]*. 11. 17-20.

12. Mintzberg, G. (2008) *Zlit i padinnya stratehichnoho planuvannya [Rise and the fall of strategic planning]*. Publishing house of Alexei Kapusty (division of the Agency "Standard", Kyiv.

13. Poltavskaya, E. A. (2002) Competition and Competitive Advantages. *Ekonomika: problemy teorii i ta praktyky [Economics: problems of theory and practice]*. 141. 41-44.

14. Kuznetsova, I. O. (2010) Formation of Sustainable Competitive Advantages: Conceptual Model. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'. Zb. nauk. prats' Odes'koho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu. [Bulletin of socio-economic research.*



*Zb sciences works of the Odessa State Economic University*]. 38. 40-46.

15. Coyne, K., Baron, R., Foster, R., Bheid A. (2002) How to surpass competitors. *Vestnyk McKinsey [Bulletin McKinsey]*. 1.

16. Ivanov, Yu. B., Orlov, P.A., Ivanova, O. Yu. (2008) Competitive advantages of the enterprise: evaluation, formation and development [Konkurentni perevahy pidpryyemstva: otsinka, formuvannya ta rozvytok]. VD "INZHEK", Kharkiv.

17. Voichak, A. V., Kamyshnikov, R.V. (2005) Competitive Advantages of the Enterprise: Essence and Classification. *Marketynh v Ukrayini [Marketing in Ukraine]*. 2. 50-53.

18. Garment industry in Ukraine (n.d.) [uk.wikipedia.org](http://uk.wikipedia.org). Retrieved from:  
[https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна\\_промисловість](https://uk.wikipedia.org/wiki/Швейна_промисловість) [in Ukrainian].

21.06.2019

УДК 658.5.011

JEL Classification: O 320

*Кузнецова Інна, Сокурєнко Ігор*

## **ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Виокремлено найбільш вагомі у прийнятті управлінських рішень теорії: перспектив та процедурної раціональності. Визначено роль теорії раціонального прийняття управлінського рішень як домінуючої парадигми. Доведено необхідність технології як забезпечення раціональності прийняття управлінських рішень, що надає можливість менеджеру знайти необхідні критерії та обрати найкращу альтернативу. Запропоновано власне визначення технології прийняття управлінських рішень як послідовності операцій та методів їх виконання, які призводять до вибору і реалізації найбільш прийнятної альтернативи. З метою формалізації

даного процесу розроблено інфограму. Запропоновано структуру процесу прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства. До складу його операцій віднесено: діагноз проблем; систематизація факторів, що впливають на дефектність продукції; виявлення основних причин дефектності продукції; розробка заходів щодо усунення дефектності продукції; перевірка ефективності запропонованих заходів. Розроблена схема раціональної процедури прийняття управлінського рішення відрізняється гнучкістю, яка проявляється у тому, що менеджер може повертатися з більш пізніх операцій на початкові у разі необхідності переосмислити зроблені раніше висновки. Обґрунтовано комплексне використання методів діаграми спорідненості та діаграми Парето в процесі прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства. Для узагальнення відхилень якості борошна підприємства доведено доцільність використання діаграми спорідненості за двома ознаками: зниження виходу борошна та невідповідність його якості встановленим стандартам. Експериментальним шляхом встановлено, що використання діаграм спорідненості надає можливість систематизувати дефекти борошна на підприємстві, використання діаграми Парето дозволяє визначити основні причини дефектів.

**Ключові слова:** управлінські рішення, технологія, процес управління, теорія процедурної раціональності, діаграма спорідненості, діаграма Парето.

***Kuznetsova Inna, Sokurenko Igor***

## **TECHNOLOGY OF MANAGEMENT DECISION MAKING**

The most significant in making managerial decisions of the theory are identified: prospects and procedural rationality. The role of the theory of rational management decision making as the dominant paradigm is defined. Proved the need for technology as ensuring rational

management decision-making, which allows the manager to find the necessary criteria and choose the best alternative. A proprietary definition of management decision-making technology is proposed as a sequence of operations and methods for their implementation that lead to the selection and implementation of the most acceptable alternative. In order to formalize this process, an infogram has been developed. The structure of the management decision-making process to reduce the defective products of a milling enterprise has been proposed. The structure of its operations include: diagnosis of problems; systematization of factors affecting the defectiveness of products; identifying the main causes of defective products; development of measures to eliminate defects; verification of the effectiveness of the proposed activities. The developed scheme of a rational management decision-making procedure is notable for its flexibility, which is manifested in the ability of the manager to return from later operations to previous ones, if necessary, to rethink previous conclusions. The complex use of the affinity diagram and Pareto diagram methods in the management decision-making process to reduce the defective products of a milling enterprise has been substantiated. To summarize the deviations of the quality of the flour of the enterprise, the expediency of using the affinity diagram was proved on two grounds: a decrease in the yield of flour and the inconsistency of its quality with the established standards. It was established experimentally that the use of an affinity diagram allows you to systematize the flour defects in an enterprise; the use of the Pareto diagram allows you to determine the main causes of defects.

**Keywords:** management decisions, technology, management process, theory of procedural rationality, affinity diagram, Pareto diagram.

*Кузнецова Інна, Сокурєнко Ігорь*

## **ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Выделены наиболее весомые в принятии управленческих решений теории: перспектив и процедурной рациональности. Определена роль теории рационального

принятия управленческого решения как доминирующей парадигмы. Доказана необходимость технологии как обеспечение рациональности принятия управленческих решений, которая позволяет менеджеру найти необходимые критерии и выбрать лучшую альтернативу. Предложено собственное определение технологии принятия управленческих решений как последовательности операций и методов их выполнения, которые приводят к выбору и реализации наиболее приемлемой альтернативы. С целью формализации данного процесса разработана информограмма. Предложена структура процесса принятия управленческого решения по уменьшению дефектной продукции мукомольного предприятия. В состав его операций отнесены: диагноз проблем; систематизация факторов, влияющих на дефектность продукции; выявление основных причин дефектности продукции; разработка мероприятий по устранению дефектности; проверка эффективности предложенных мероприятий. Разработанная схема рациональной процедуры принятия управленческого решения отличается гибкостью, которая проявляется в возможности менеджера возвращаться с более поздних операций на предшествующие при необходимости переосмыслить сделанные ранее выводы. Обосновано комплексное использование методов диаграммы сродства и диаграммы Парето в процессе принятия управленческого решения по уменьшению дефектной продукции мукомольного предприятия. Для обобщения отклонений качества муки предприятия доказана целесообразность использования диаграммы сродства по двум признакам: снижение выхода муки и несоответствие его качества установленным стандартам. Экспериментальным путем установлено, что использование диаграммы сродства позволяет систематизировать дефекты муки на предприятии, использование диаграммы Парето позволяет определить основные причины дефектов.

**Ключевые слова:** управленческие решения, технология, процесс управления, теория процедурной рациональности, диаграмма сродства, диаграмма Парето.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-169-188**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Успішна діяльність підприємства в ринковому середовищі безпосередньо залежить від розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Раціональність прийнятих управлінських рішень на підприємстві обумовлюють якість і затребуваність продукції, обсяги продажів і прибутку, можливості інноваційного розвитку, відновлення людського капіталу та інше. Підвищення ефективності розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень вимагає комплексного урахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема прийняття управлінських рішень у різних її аспектах знайшла досить широке відображення як у працях зарубіжних, так і в дослідженнях вітчизняних учених. Фундаментальні основи прийняття управлінських рішень всебічно висвітлені М. Месконом, П. Друкером, Е. Кіхлером [1; 2; 3]. В роботах вітчизняних вчених всебічно досліджено сутність управлінських рішень та їх види [4], визначено характерні риси управлінських рішень та фактори, що впливають на них [5], проаналізовано основні підходи до процесу розроблення та прийняття управлінських рішень [6], висвітлено психологічні особливості та вимоги до управлінських рішень [7].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На сучасному етапі в менеджменті склалася теорія процедурної раціональності, при дотриманні якої, можна приймати обґрунтовані, ефективні рішення. Застосування її потребує формування технології, яка б враховувала галузеву специфіку діяльності підприємств. Необхідність вдосконалення технології процесу розробки і прийняття управлінських рішень борошномельних підприємств визначають актуальність обраної теми.

**Мета статті.** Обґрунтувати технологію прийняття управлінських рішень з урахуванням діяльності підприємств борошномельної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яка управлінська діяльність ґрунтується на основоположному принципі досягнення встановлених цілей організації та розв'язання конкретних поточних завдань. Під час управлінського процесу відбувається прийняття рішень.

В процесі прийнятті управлінських рішень досить важливим питанням є його технологія, оскільки тільки її наявність дозволяє контролювати процес і керувати ним. У прийнятті управлінських рішень найбільш вагомими є теорії процедурної раціональності і теорія перспектив Данієля Канемана.

Ідея процедурної раціональності розвинена видатними вченими в області прийняття рішень лауреатом Нобелівської премії Г. Саймоном, І. Дже-Нісом, Л. Манном. Теорія процедурної раціональності передбачає, що ефективність управлінського рішення обумовлена якістю процедури прийняття рішення.

Раціональним вважається таке управлінське рішення, технологія прийняття якого відповідає певному алгоритму. Найзначніші відхилення від процедурної раціональності властиві таким керівникам, для яких є звичайним повністю покладатися на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень. Інтуїтивний механізм прийняття рішень виробляється у людей в процесі їх життя за умов стабільного навколишнього середовища. Тому за таких умов "стереотипна" інтуїція може давати гарні результати. Як тільки навколишнє середовище різко змінюється, апробований досвід не надає можливості знаходити ефективні рішення. У таких випадках рішення, які підказує "стереотипна" інтуїція, стають непридатними.

Раціональна технологія прийняття управлінського рішення передбачає певні фази [1]: формування цілі та постановка проблеми; формування обмежень та критеріїв прийняття управлінського рішення; генерування варіантів рішення; оцінка альтернативних рішень та їх переваг; вибір рішення відповідно до встановлених критеріїв; реалізація рішення; зворотній зв'язок.

Теорія раціонального прийняття управлінського рішень на сьогодні є домінуючою парадигмою і виходить з посилок, що менеджер приймає рішення на раціональних підставах. У той же час наукові розробки Даніеля Канемана, який удостоєний Нобелівської премії з економіки в 2002 р., підвергають сумніву це положення [8].

Д. Канеман вивчав механізм прийняття управлінських рішень та стверджує, що люди нерациональні в прийнятті рішень. Науковець наголошує, що в переважній більшості висновки роблять на підставі обмеженої та не завжди достовірної інформації. Його дослідження показали, що під впливом особистих психологічних причин, люди часто приймають невігідні, з економічної точки зору, управлінські рішення [8].

Виходячи з результатів експериментів, Д. Канеман, спільно з А. Тверські, розробив «теорію перспектив», згідно з якою люди, що приймають економічні рішення, регулярно помиляються, і ця регулярність дає можливість аналізувати хаос людських рішень в області економіки. Виявилось, що всі людські ілюзії систематичні, тобто підкоряються певним законам. І на цій підставі зробили принциповий висновок про можливість прогнозувати і класифікувати людські помилки [8].

Базовим засновком такого прогнозування є обґрунтоване положення, що люди по-різному реагують на еквівалентні (з точки зору співвідношення вигод і втрат) ситуації в залежності від того, втрачають вони або виграють. Це явище назвали асиметричною реакцією на зміну добробуту. Його сутність полягає в тому, що відчуття людини від втрат і придбань несиметричні: ступінь задоволення від придбання набагато нижче ступеню відчуття розпачу від втрати тієї ж суми. На цій підставі ступінь готовності ризикувати на багато більша у випадках уникнення втрат, ніж отримання вигоди.

Також експерименти Д.Канема та А.Тверські показали, що люди схильні помилятися при оцінці ймовірності: вони недооцінюють ймовірність подій, які, швидше за все, відбудуться, і переоцінюють набагато менш ймовірні події [8].

У ці положення вписується і відомий феномен нелогічної поведінки покупців стосовно знижок, які доволі

часто нижчу ціну сприймають як відповідність низької якості, і навпаки. Сюди ж відноситься і готовність певних груп населення переплачувати за товар, забезпечений відомим брендом. Д. Канеман та А.Тверські встановили закономірність цієї нелогічної поведінки та обґрунтували психологічний закон ірраціональної поведінки людей як закон економіки.

Разом з тим, постійний опонент Д. Канемана – американський науковець В. Сміт, також нагороджений Нобелівською премією з економіки, довів шляхом експериментальної перевірки звичні принципи раціональної поведінки під час прийняття рішень.

Нобелівський комітет розділив порівну премію з економіки за 2002 р. між критиком і прихильником моделі раціонального прийняття рішення і у такий спосіб підтримав обидва протилежні підходи, які користуються приблизно однаковою популярністю.

На наш погляд наукові надбання Д. Канемана не відкидають необхідність процедури прийняття управлінських рішень, оскільки тільки її наявність може дозволити менеджеру знайти раціональні критерії управлінського рішення та обрати найкращу альтернативу.

Визначимся з технологією прийняття управлінських рішень. Перш за все, необхідно з'ясувати сутність технології.

Етимологічно у перекладі з грецької «технологія» означає: *téchne* – мистецтво, майстерність; *logos* – вчення. У широкому значенні її розуміють як обсяг знань про способи виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів. На цій підставі під технологією розуміють сукупність формалізованих знань про виконання процесу [9; 10].

Найбільш вагомою складовою технології управління є методи раціонального перетворення вихідної інформації в управлінські впливи [11].

Зважаючи на це ми будемо користуватися таким визначенням технологія управління. «Це сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, яка вміщує вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про



стан зовнішнього середовища та стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства» [11].

Особливістю технології управління є в тому, що вона встановлює адресність методів [11]. Адресність передбачає, що в процесі формування технології визначають перелік методів за кожною операцією процесу управління.

Виходячи з вищенаведеного під **технологією прийняття управлінських рішень** будемо приймати послідовність операцій та методи їх виконання, які призводять до вибору і реалізації найбільш прийнятної альтернативи.

Управлінські технології доцільно формалізувати у вигляді інфограм [11]. Розроблена нами інфограма представлена в таблиці 1

Таблиця 1

**Інфограма процесу прийняття управлінських рішень**

Операції	Перетворення	Вхід	Вихід	Методи перетворення
1	2	3	4	5
формування цілі та постановка проблеми	Формування цілей організації, визначення їх пріоритетності, оцінка конфліктності та узгодження	Інформація про тенденції зовнішнього середовища, цілі зацікавлених суб'єктів, можливості у забезпеченні ресурсами	Сформована система цілей	Дерево цілей; матриця цінностей і цілей; матриця можливостей та погроз; матриця профіля середовища; SNV-аналіз;
формування обмежень та критеріїв прийняття управлінського рішення	Збір та аналіз інформації стосовно ресурсів та найбільш прийнятних результатів рішення	Сформована система цілей	Перелік ресурсів (обмежень) та найбільш прийнятних результатів, а також правил, за якими формуються рішення	SWOT-аналіз; ланцюг цінностей; модель «витрати-випуск»; діаграма Омае
генерування варіантів рішення	Формування варіантів рішень та їх детальний опис	Перелік ресурсів (обмежень) та найбільш прийнятних результатів, а також правил, за якими формуються рішення	Описання кожного варіанту рішення	мозкова атака; метод аналогів; метод сценаріїв
Операції	Перетворення	Вхід	Вихід	Методи перетворення
Оцінка та вибір рішення	Оцінювання розроблених альтернативних	Описання кожного варіанту рішення	Сформоване управлінське рішення	Метод порівнянь, метод згортки, метод Парето, лексикографічний вибір

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5
	рішень відповідно до встановлених критеріїв та вибір найбільш прийнятнього			
Реалізація та зворотній зв'язок	Передача інформації про прийняте рішення, делегування повноважень щодо реалізації рішення та відстеження його впровадження відповідно до встановлених індикаторів. Впорядкування відхилень та аналіз їх причин	Сформоване управлінське рішення	Ранжовані причини відхилень	Графік виконання робіт; розпорядження; порівняння фактичних результатів із запланованими

Представлена технологія є загальною і дещо модифікується в залежності від характеру рішення, що приймається. Нами було її апробовано на борошномельному підприємстві, основною проблемою якого є висока ступінь дефектної продукції. Ми структурували процес прийняття відповідного управлінського рішення, виходячи із представленої загальної технології (рис. 1).

Відповідно до розробленої структури процесу прийняття рішення було проведено аналіз діяльності підприємства та виявлено низку випадків порушення якості борошна. Ми їх систематизували за низкою причин, а саме:

1.Неправильне формування помельної партії. Через це порушення стає непросто витримувати оптимальні режими роботи борошномельного обладнання, що спричиняє знижений вихід продукції. Відповідно до рекомендацій технолога – основним компонентом помельної партії має бути пшениця IV типу. Але на практиці вона не завжди є у достатній кількості. В такому разі помельну партію формують з 3-5 компонентів. Можуть бути такі варіанти помельної партії, коли використовують до 10-30 % зерна III типу і 10-20 % збіжжя I типу з високим вмістом клейковини. Решта – пшениця IV типу.

За такого нормування помельної партії (враховучи середній вміст клейковини 24-25 %) можна забезпечити вихід борошна за сортами відповідно до існуючих норм. Основним правилом під час компонування помельної партії є правильне поєднання якісних показників зерна.

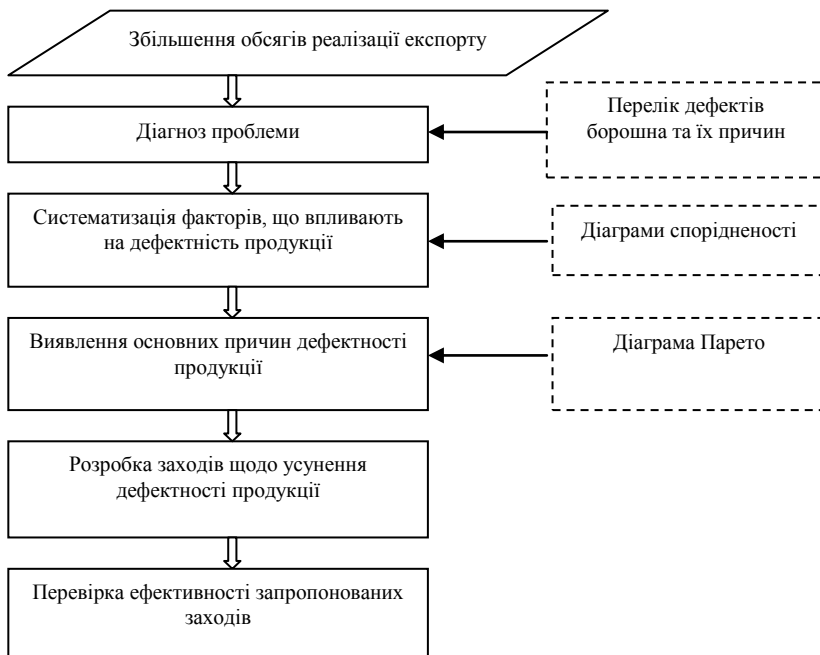


Рис. 1. Структура процесу прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства

2. Незадовільна підготовка зерна до помелу. В зерні зустрічається наявність крупної та дрібної домішок, вівсюга та інших коротких домішок, а також мінеральних домішок. За результатами опитування головного технолога головними причинами невідповідної підготовки зерна до помелу є: невідповідний повітряний режим в аспіраційній частині сепараторів та аспіраторів; невідрегульована робота трієра; несправність підсівних сит сепаратора та каменевідбірних машин.

3. Порушення роботи вальцових станків, що виконують операцію подрібнення зерна. На підприємстві встановлено невідповідність стосовно збільшення вагової кількості висівок. Причиною цього є збільшення неподрібнених борошняних частин зерна. Це є наслідком нерівномірного розподілу зерна у вальцевих станках під час його подрібнення. Такий нерівномірний розподіл спричинений затупленням рифлів або втрати шерохватості гладкими вальцями.

4. Надходження на помел зерна підвищеної вологості. Така невідповідність отримується в наслідок невідрегульованості витрат води та режиму відволоження. Потрапляння помелу зерна з підвищеною вологістю у виробничий процес приводить до зниження виходу борошна та продуктивності млина в цілому.

5. Недосів продуктів. Недосів характеризується потраплянням борошна у висівки та відходи. Він вимірюється через коефіцієнт недосіву у відсотках, який визначають як питому вагу кількості прохідних частин, що залишилися у сходовій частині. Тобто в кінцевому разі недосів приводить до зниження виходу борошна. На розглянутому нами підприємстві він трапляється через невідповідну роботу розсіву, а саме: невірну кількість рухів та неточним відбалансуванням (направленістю та швидкістю обертання розсіву); недостатнім натягненням сит у розсіву, а також надходження у просіювальні машини вологого продукту.

6. Недобір борошна. Основною причиною недобору борошна на підприємстві є невідповідність схеми помелу зниженням фізико-механічним властивостям зерна.

7. Засміченість в кінцевих фракціях продукту. Трапляється через розрив сит на розсівах, а також порушень герметичності розсіву.

8. Виробництво нестандартного борошна за крупністю (нестандартний за крупністю помел борошна). Визначається вмістом крупних часток у помольній партії. До таких наслідків на підприємстві приводить істотне підвищення скловидності зерна або відсоткового вмісту твердого зерна в помельній партії

без відповідного ущільнення борошняних сит. Тобто головною причиною є неправильне формування помельної партії.

9. Зольність борошна вища за норму. Зольність визначає кількість мінеральних речовин, що містяться у борошні. Зольність є основним показником сорту борошна. Норми зольності для основних сортів борошна регламентуються стандартами. Чим вищий сорт борошна, тим нижче вміст зольності, оскільки у борошні високих сортів менше міститься частинок оболонки, у якій багато мінеральних речовин зерна. На підприємстві це відхилення спричинено недостатньо дбайливим кондиціонуванням, через що оболонка не набула еластичності й занадто подрібнюється. Ще однією причиною є надмірна зольність ендосперму перероблюваного збіжжя порівняно із зольністю борошна вищого сорту.

10. Відхилення помелу за кольором. Це відхилення на підприємстві виникає через надмірне подрібнення оболонок і потрапляння їх до борошна під час завеликого одержання на перших трьох драних системах і переробці сухого зерна. Також при недостатньому зволоженні оболонок збіжжя перед розмелом; прориві борошняних сит, головним чином на контрольному розсіві; неправильному формуванні помельних партій; наявності понад надмірної кількості домішок у зерні.

11. Слабка клейковина у борошні. Незначна кількість клейковини у борошні значно впливає на його хлібопекарські якості. На виробництво борошна з незначним вмістом клейковини головним чином впливає вихідна кількість її в зерні пшениці. Достатньо розповсюдженими є неправильно сформована помельна партія, котра містять менше 24-25 % сирої клейковини. Також на кількість та якість клейковини значною мірою впливає наявність у помельній партії зерна, ураженого клопом-чепрепашкою. Ще одна причина – подрібнення зерна внаслідок надмірного перетирання частинок продукту вальцями.

12. Поява хрустіння в борошні спричинена не повним видаленням із зернової маси мінеральних домішок.

13. Некондиційна манна крупа та її недобір. Випуск нестандартної манної крупи спричиняється на підприємстві

низькоскловидним зерном в помельних партіях, а також надмірним подрібненням продукту на вальцевих станках.

14. Недобір борошна вищого сорту. Основними причинами цього недоліку на підприємстві є: неправильне формування помельної партії зерна; переробка зерна вологістю нижче за технологічні умови; надмірне подрібнення зерна на перших драних і шліфувальних системах.

Для узагальнення відхилень якості борошна підприємства та їх причин нами було у відповідності до розробленої схеми (Рис.1) використано діаграму спорідненості або KJ-метод (за ім'ям її засновника японського вченого Джиро Кавакита (Jiro Kavakita). Діаграма спорідненості надає можливість систематизувати велику кількість даних за принципом спорідненості.

Нами було побудовано діаграму за двома ознаками:

- зниження виходу борошна;
- невідповідність якості борошна.

За результатами побудови діаграми спорідненості ми встановили, що на зниження виходу борошна впливають такі фактори:

- неправильне формування помельної партії;
- недобір борошна вищого сорту;
- збільшення виходу висівків;
- недосів.

Всі перелічені відхилення визвані певними порушеннями у технологічному процесі, які визначені нами на підприємстві та показані на діаграмі (рис. 2). Головними причинами за діаграмою споріднення нами визначено:

- затуплення рифів або втрата шероховатості вальцями;
- порушення режиму відволоження;
- недостатнє натягнення сит розсіву;
- неточне відбалансування розсіву.

За діаграмою спорідненості за другою ознакою ми систематизували фактори, що впливають на зниження якості борошна підприємства:

- нестандартний за крупністю помел борошна;

- зольність борошна вища за норму;
- відхилення помелу за кольором;
- поява хрустіння в борошні;
- слабка клейковина у борошні;
- некондиційна манна крупа.



Рис. 2. Діаграма спорідненості за ознакою «зниження виходу борошна»

До основних причин невідповідності якості борошна нами було віднесено:

- неправильне формування помельної партії;
- порушення режиму відволоження;
- незадовільна підготовка сепаратора та аспілятора;
- невідрегульована робота трієра;
- несправність сит сепаратора та каменевідбірних машин;
- зношеність вальців.

Побудовані нами діаграми спорідненості надали можливість систематизувати дефекти борошна на підприємстві. З використанням діаграми Парето нами було визначено основні причини дефектів, що найбільшою мірою впливають на якість продукції.

За результатами побудованої діаграми Парето ми дійшли висновку, що 70 % складають наступні дефекти: недобір борошна вищого сорту; недосів через надмірну вологість зерна; збільшення виходу висівок; некондиційна манна крупа через надмірне перетирання вальцями; слабка клейковина у борошні.

З використанням побудованих нами діаграм споріднення, було визначено причини дефектів, які мають найбільшу питому вагу (табл. 2)

Таблиця 2

**Причини дефектів борошна**

Найменування дефектів	Питома вага, %	Причини дефектів
Недобір борошна вищого сорту	17	Переробка зерна вологості нижче за технологічні умови. Порушення режиму відволоження.
Недосів через надмірну вологість зерна	16	Надходження на помел зерна підвищеної вологості. Порушення режиму зволоження.
Збільшення виходу висівок	14	Затуплення рифів або втрата шерохватості вальцями
Некондиційна манна крупа через надмірне перетирання вальцями	12	Надмірне перетирання та подрібнення зерна вальцями Зношеність вальців.
Слабка клейковина у борошні	11	Надмірне перетирання та подрібнення зерна вальцями. Зношеність вальців.

У такий спосіб нами було встановлено, що основними причинами дефектів борошна є порушення режиму відволоження та неполадки у роботі вальцевих станків. Таким чином, запропонована нами структура процесу прийняття управлінського рішення щодо зменшення дефектної продукції борошномельного підприємства була апробована і доведено доцільність її використання.

Представлена схема раціональної процедури прийняття управлінського рішення має гнучкий характер, який проявляється у тому, що менеджер може повертатися з більш



пізніх операцій на початку, якщо виникає необхідність переосмислити зроблені раніше висновки.

Все вищевикладене дозволяє зробити наступні висновки:

1. проведений критичний аналіз наукових джерел надає можливість стверджувати, що у прийнятті управлінських рішень найбільш вагомими є теорія перспектив Данієля Канемана і теорія процедурної раціональності. Вони є протилежно напрямленими. Теорія перспектив базується на експериментально доведеному законі ірраціональної поведінки людей. Теорія процедурної раціональності передбачає, що ефективність управлінського рішення обумовлена якістю процедури його прийняття.

Теорія раціонального прийняття управлінського рішення на сьогодні є домінуючою парадигмою. Раціональні підстави прийняття управлінських рішень підвищують роль технології даного процесу, оскільки її наявність може дозволити менеджеру знайти необхідні критерії та обрати найкращу альтернативу.

2. під технологією прийняття управлінських рішень доцільно розглядати послідовність операцій та методи їх виконання, які призводять до вибору і реалізації найбільш прийнятної альтернативи. З метою формалізації даного процесу доцільно використовувати його інфограму, яка модифікується в залежності від характеру рішення, що приймається.

3. для апробації запропонованої технології на борошномельному підприємстві, основною проблемою якого є висока ступінь дефектної продукції, було розроблено структуру процесу прийняття відповідного управлінського рішення. До складу його операцій віднесено: діагноз проблем, систематизація факторів, що впливають на дефектність продукції, виявлення основних причин дефектності продукції, розробка заходів щодо усунення дефектності продукції, перевірка ефективності запропонованих заходів. Розроблена схема раціональної процедури прийняття управлінського рішення має гнучкий характер, який проявляється у тому, що менеджер може повертатися з більш пізніх операцій на початку,

якщо виникає необхідність переосмислити зроблені раніше висновки.

4. Для узагальнення відхилень якості борошна підприємства та їх причин доцільно використовувати діаграму спорідненості за двома ознаками: зниження виходу борошна та невідповідність його якості встановленим стандартам. Використання діаграм спорідненості надають можливість систематизувати дефекти борошна на підприємстві. Комплексне використання діаграми Парето дозволяє визначити основні причини дефектів, що найбільшою мірою впливають на якість продукції.

### ***Література***

1. Мескон М. Основи менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. – М.: Дело, 2002. – 702 с.
2. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий / П. Друкер. Пер с англ. – М.: Book Chamber International, 2014. – 268 с.
3. Кихлер Э. Принятие решений в организациях / Э. Кихлер, А. Шорти. Пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный центр, 2004. – 160 с.
4. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Під ред.. Ю.Є. Петруні – Дніпропетровськ, 2013. – 320 с.
5. Євтушенко О. Н Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Державне управління. – Вип. 237. – 2014. – С. 47-51
6. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень / С.В. Груб'як // Економіка і суспільство. – Вип. 11. – 2017. – С. 201-204
7. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Вип. 30. – 2011. – С. 168-174.

8. Довбенко М.В. Современные экономические теории в трудах нобелиантов / М.В. Довбенко, Ю.И. Осик. – М.: Академия естествознания. – 2011. – 320 с.

9. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: Монография. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.

10. Кузнецова І.О. Технологія управління як джерело ключової здібності підприємства // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. - Івано-Франківськ, 2014. – Випуск 10. - С.177-187

11. Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности. Научный журнал – 2017. – № 2. – С. 116-123

1. Mescon, M., Albert, M., Hedowry, F. (2002) *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Moscow.

2. Drucker, P.F. (2014) *Эффективные управлйayushchyy [Effective Manager]*. Moscow.

3. Kikhler, E. (2004) *Prynyatye reshenyy v orhanyzatsyyakh [Decision making in organizations]*. Humanitarian Center, Kharkov.

4. Petrun, E. D. (2013) *Pryynyattya upravlyns'kykh rishen' [Managerial decision-making]*. Dnepropetrovsk.

5. Yevtushenko, O. N. (2014) Management decisions: essence and characteristics. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnya [Scientific works. Governance]*. 237. 47-51.

6. Grubyak, S. V. (2017) Contemporary Aspects of Management Development and Decision Making. *Ekonomika i suspil'stvo [Economy and Society]*. 11. 201-204.

7. Kovalchuk, O. S. (2011) Peculiarities of managerial decision making in terms of organizational development. *Aktual'ni problemy psykholohiyi: zb. naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrayiny. [Current problems of psychology: Coll. scientific works of the GS Psychology Institute Kostyuk NAPN of Ukraine]*. 30. 168-174.

8. Dovbenko, M .V., Osik, Yu. I.(2011) *Sovremennyye ekonomycheskiye teoryy v trudakh nobelyantov [Modern economic*

*theories in the writings of the Nobelians*]. Academy of Natural Sciences. Moscow.

9. Vasilenko, A. V. (2005) *Menedzhment ustoychivoho razvytyu* [Sustainable Development Management]. Center for Educational Literature, Kyiv.

10. Kuznetsova, I. O. (2014) Management technology as a source of key enterprise capability. *Visnyk Prykarpat's'koho universytetu. Ekonomika*. [Bulletin of the Carpathian University. Economy]. 10. 177-187.

11. Kuznetsova, I. (2017) Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities. *Sovremennoe sostoyaniye nauchnykh yssledovaniy u tekhnolohyy v promyshlennosty. Nauchnyy zhurnal* [The current state of research and technology in industry. Science Magazine]. 2. 116-123.

21.06.2019

УДК 657.37:005.35(477)

JEL Classification: K 130

**Місько Ганна**

## **НЕФІНАНSOVA ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

У статті обґрунтовано необхідність формування нефінансових звітів. Сформульовано рекомендації щодо надання нефінансової звітності та висвітлено рівень розкриття інформації українськими підприємствами за категорією «Звітність». Досліджено види нефінансової звітності. Систематизовано складові нефінансової звітності підприємств в контекст корпоративної соціальної відповідальності. Проаналізовано сайти українських компаній щодо корпоративної соціальної відповідальності та наявності нефінансових звітів. Узагальнено результати оцінки сайтів

українських підприємств за «Індексом прозорості та підзвітності». Встановлено, що найбільший рівень розкриття інформації з КСВ-політик та їхніх результатів мають такі компанії: ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ДТЕК, ДП «НАЕК «Енергоатом», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ДП «НАЕК «Укренерго», ТОВ «Лайфселл», НАК «Нафтогаз України». Разом із тим, значна частка підприємств України не складає нефінансову звітність. Обґрунтовано переваги складання підприємством нефінансової звітності, що надасть можливість покращити управління підприємством, підвищити довіру до нього з боку інвесторів та порівняти свої здобутки у сфері корпоративної соціальної відповідальності з іншими підприємствами. Запропоновано складати нефінансовий звіт підприємству, що сприятиме формуванню ефективної управлінської системи з виявлення існуючих і прогнозування потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз його діяльності, а також їх уникнення чи здійснення заходів щодо мінімізації впливу даних загроз на результати діяльності підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності; оцінювати сайт підприємства за «Індексом прозорості та підзвітності», що дозволить підвищити рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства за напрямками: організаційне управління, права людини, трудові практики, навколишнє середовище, добросовісні ділові практики, захист споживачів, участь у житті громади та її розвиток.

**Ключові слова:** нефінансова звітність; корпоративна соціальна відповідальність; Індекс прозорості та підзвітності; підприємство.

*Misko Hanna*

## **NON-FINANCIAL REPORTING OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

The article substantiates the need for the formation of non-financial reports. The recommendations for the provision of non-financial reporting were formulated and the level of disclosure of

information by Ukrainian enterprises in the “Reporting” category is displayed. The types of non-financial reporting are explored. The components of non-financial reporting of enterprises in the context of corporate social responsibility are systematized. The web sites of Ukrainian enterprises are analyzed regarding corporate social responsibility for the presence of non-financial reports. The results of the evaluation of web sites of Ukrainian enterprises are summarized under the “Transparency and Reporting Index”. It has been established that the largest level of disclosure of information on corporate social responsibility and its results is found in such companies as: PJSC Mironovsky Hliboprodukt, DTEK, SE “NAEK Energoatom”, PJSC “ArcelorMittal Kryviy Rih”, SE “NAEK“ Ukrenergo”, Lifecell LLC, Naftogaz of Ukraine NJSC. However, a significant part of the enterprises of Ukraine do not constitute non-financial reporting. The advantage of the preparation of non-financial reporting by the enterprise is substantiated, which will allow improve the management of the enterprise, increase investor confidence in it and compare its achievements in the field of corporate social responsibility with other enterprises. It was proposed to compile a non-financial report to the company, which will promote the formation of an effective management system for identifying existing and forecasting potential internal and external threats to its activity, as well as eliminating them or taking measures to minimize the impact of these threats on the performance of the enterprise basing on corporate social responsibility; evaluate the company's website on the Transparency and Reporting Index, which will improve the level of corporate social responsibility of the enterprise in the following areas: organizational management, human rights, labor practices, the environment, fair business practices, consumer protection, participation in society and its development.

**Keywords:** non-financial reporting; corporate social responsibility; Transparency Index and Reporting; an enterprise.

*Мисько Анна*

## **НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

В статье обосновано необходимость формирования нефинансовых отчетов. Сформулировано рекомендации относительно предоставления нефинансовой отчетности и отображено уровень раскрытия информации украинскими предприятиями по категории «Отчетность». Исследовано виды нефинансовой отчетности. Систематизировано составляющие нефинансовой отчетности предприятий в контексте корпоративной социальной ответственности. Проанализированы сайты украинских предприятий относительно корпоративной социальной ответственности по наличию нефинансовых отчетов. Обобщено результаты оценки сайтов украинских предприятий по «Индексу прозрачности и отчетности». Установлено, что самый большой уровень раскрытия информации по корпоративной социальной ответственности и ее результатов есть у таких предприятий как: ПАО «Мироновский хлебопродукт», ДТЭК, ГП «НАЕК «Энергоатом», ПАО «АрселорМеттал Кривой Рог», ГП «НАЕК «Укрэнерго», ООО «Лайфселл», НАК «Нефтегаз Украины». Вместе с тем, значительная часть предприятий Украины не составляют нефинансовую отчетность. Обосновано преимущество составления предприятием нефинансовой отчетности, что позволит улучшить управление предприятием, повысить доверие к нему со стороны инвесторов и сравнить свои достижения в сфере корпоративной социальной ответственности с другими предприятиями. Предложено составить нефинансовый отчет предприятию, что будет способствовать формированию эффективной управленческой системы по выявлению существующих и прогнозированию потенциальных внутренних и внешних угроз его деятельности, а также их устранение или осуществление мероприятий по минимизации влияния данных угроз на результаты деятельности предприятия

на основе корпоративной социальной ответственности; оценивать сайт предприятия по «Индексу прозрачности и отчетности», что позволит повысить уровень корпоративной социальной ответственности предприятия по направлениям: организационное управление, права человека, трудовые практики, окружающая среда, добросовестные деловые практики, защита потребителей, участие в жизни общества и его развитие.

**Ключевые слова:** нефинансовая отчетность; корпоративная социальная ответственность; Индекс прозрачности та отчетности; предприятие.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-188-202**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах господарювання біля 2/3 підприємств мають низький рівень прозорості бізнесу [5, с.14-17]. Середній рівень розкриття інформації з корпоративної соціальної відповідальності на сайтах українських компаній залишається досить низьким — 21,7% [5, с.14]. У зв'язку із цим, урядом України було запроваджено «Звіт про управління» відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (зміни 2018) [1]. Запропоновані Методичні рекомендації зі складання Звіту про управління, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2018 р., № 982 [2]. У зв'язку із цим поширення практики нефінансової звітності актуальне на сьогоднішній день оскільки вона сприятиме покращенню інвестиційної привабливості підприємства та його корпоративної соціальної відповідальності, а також поліпшення корпоративного управління.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** У науковій літературі питання нефінансової звітності підприємств розкрито у працях таких науковців як Воробей В. [3], Гамкало О.Б. [4], Зінченко А. [7], Король С. [8] та інші. У наукових працях вітчизняних учених висвітлені стандарти звітності, запропоновано механізм формування підприємством нефінансового звіту. Серед закордонних вчених можна виділити



праці Герціга К., Іоанноу І, Піановські М. та інших. У наукових працях висвітлено стан не фінансової звітності у світі, визначено інструментарій розробки нефінансових звітів, а також переваги, які отримує підприємство від складання нефінансової звітності.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом із тим, недостатньо висвітленими залишились питання систематизації складових нефінансової звітності в контексті корпоративної соціальної відповідальності.

**Метою статті** є систематизація складових нефінансової звітності та висвітлення її стану на підприємствах України в контексті корпоративної соціальної відповідальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі під нефінансовим звітом розуміють документ, що містить інформацію про результати економічної діяльності, соціальні та екологічні показники. Він є публічним і розглядається як інструмент інформування зацікавлених сторін підприємства про те, як і якими темпами воно реалізує закладені у своїх стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної сталості, соціального добробуту та екологічної стабільності [1].

До переваг нефінансової звітності відносять: підвищення якості як корпоративного управління, так і управління соціальними й екологічними проектами, можливість оцінки внеску підприємства в забезпечення його сталого розвитку, зменшення ризиків та поліпшення репутації, розвинення зв'язків з зацікавленими сторонами, обмін інформацією та порівняння щодо реалізації практик з корпоративної соціальної відповідальності. У зв'язку із цим, складання підприємствами нефінансової звітності є актуальним.

На сьогоднішній день підприємства України готують наступні види нефінансової звітності (рис. 1).

Розглянемо більш детально нефінансові звіти. Так, вільний звіт про соціальні або екологічні проекти підприємства не проходить аудит. Він створюється за власною структурою, оскільки немає жодних вимог, містить звіт про реалізовані соціальні та екологічні проекти підприємства [7, С. 41].



Рис.1. Види нефінансової звітності

Звіт із прогресу щодо виконання принципів Глобального договору ООН (ГД ООН), готує лише підприємство – член Глобального договору ООН раз на рік. Він містить таку інформацію: вступне слово керівника підприємства, в якому обов’язково повинна бути зафіксована підтримка принципів ГД ООН і демонстрація того, як підприємство виконує принципи ГД ООН у чотирьох сферах: права людини, трудові відносини, захист навколишнього середовища та боротьба з корупцією [10, с. 65].

Звіт за GRI стандартом має чіткі індикатори з економічних, екологічних та соціальних показників, а саме: профіль організації, стратегія, етика та доброчесність, корпоративне управління, взаємодія із зацікавленими сторонами, процедура звітності, економічна результативність; непрямий економічний вплив; практики закупівель; протидія корупції; екологічні (енергія, вода, біорізноманіття, викиди, скиди та відходи, відповідність екологічним нормам); соціальні (зайнятість, взаємовідносини співробітників та керівництва, здоров’я та безпека на робочому місці, підготовка та освіта, різноманітність та рівні можливості, недопущення дискримінації, дитяча праця примусова чи обов’язкова праця, права корінних та малочисельних народів, місцеві громади, відповідність вимогам) [12].

Інтегрований звіт містить: стратегію розвитку підприємства, огляд макроекономіки та галузі, результати

діяльності (виробнича діяльність, інвестиційні проекти, аналіз фінансових результатів), корпоративне управління (структура корпоративного управління, спостережна рада, комплаєнс та корпоративна етика, дивідендна політика), сталий розвиток (суспільство, працівники, охорона праці, промислова безпека та охорона здоров'я, охорона навколишнього середовища) [6, С. 50].

Звіт про управління – документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності [1]. Звіт про управління містить такі напрямки як: організаційна структура та опис діяльності підприємства; результати діяльності, ліквідність та зобов'язання, екологічні аспекти (раціональне використання води, управління відходами, викиди парникових газів, споживання енергії), соціальні аспекти та кадрова політика (загальна кількість працівників та частка жінок на керівних посадах, заохочення працівників, охорона праці та безпека, навчання та освіта персоналу, рівні можливості працевлаштування, повага прав людини, заходи з боротьби з корупцією та хабарництвом), ризики (управління операційними та фінансовими ризиками), дослідження та інновації, фінансові інвестиції, перспективи розвитку, корпоративне управління (органи управління, їх склад та повноваження, стратегії корпоративного управління, скликання та проведення загальних зборів акціонерів, структура акціонерів та їх частка в акціонерному капіталі, власники цінних паперів з особливими правами контролю та опис цих прав, діяльності підприємств стосовно операцій з власними акціями, основні характеристики системи внутрішнього контролю, дивідендної політики, перспектив розвитку та удосконалення корпоративного управління, політика підприємства стосовно адміністративних, управлінських та наглядових органів підприємства) [2].

За допомогою даних табл. 1 проведемо систематизацію складових нефінансової звітності.

Отже, за результатами аналізу даних табл. 1 можна зробити висновок про те, що нефінансова звітність підприємства

акцентує увагу на висвітлені результатів корпоративного управління, соціальних та екологічних аспектів та протидію корупції.

Таблиця 1

Складові нефінансової звітності

Складові не фінансової звітності	Види нефінансової звітності				
	Звіт за GRI стандартом	Звіт про управління	Інтегрований звіт	Звіт із прогресу щодо виконання принципів ГД ООН	Звіт про соціальні та екологічні проекти
Профіль організації, стратегія, етика та добросовісність, корпоративне управління, взаємодія із зацікавленими сторонами, процедура звітності, економічна результативність	+	+	+	-	-
Непрямий економічний вплив	+	-	-	-	-
Практики закупівель	+	-	-	-	-
Протидія корупції	+	+	+	+	-
Екологічні аспекти (енергія, вода, біорізноманіття, викиди, скиди та відходи, відповідність екологічним нормам)	+	+	+	+	+
Соціальні аспекти (зайнятість, взаємовідносини співробітників та керівництва, здоров'я та безпека на робочому місці, підготовка та освіта, різноманітність та рівні можливості, недопущення дискримінації, дитяча праця примусова чи обов'язкова праця, права корінних та малочисельних народів, місцеві громади, відповідність вимогам	+	+	+	+	+
Ризики (управління операційними та фінансовими ризиками)	-	+	-	-	-
Дослідження та інновації, фінансові інвестиції, перспективи розвитку	-	+	+	-	-
Огляд макроекономіки та галузі	-	-	+	-	-

За дослідженням складових за видами нефінансових звітів встановлено, що вони різняться за рівнем розкриття інформації. Так, тільки в інтегрованому звіті є інформація про макроекономічні показники та галузь. У звіті за GRI стандартом висвітлено непрямий економічний вплив та практики закупівель. У звіті про управління висвітлено дослідження та інновації, фінансові інвестиції, перспективи розвитку, ризики (управління

операційними та фінансовими ризиками). Отже, складання підприємствами України звітів про управління є доцільним, оскільки сприятиме загальносвітовим тенденціям з нефінансової звітності та сталому розвитку.

На сьогоднішній день в Україні існує методика оцінювання сайтів підприємств за «Індексом прозорості та підзвітності». Індекс прозорості та підзвітності будується на основі оцінювання інформації, яка розміщується на корпоративних сайтах, щодо політики та результатів її впровадження з різних аспектів КСВ за чотирма категоріями: звітність, зміст, навігація і доступність [5, с. 15].

Звітність оцінюється за наявністю на сайті підприємства: інтегрованого звіту; звіту рівня GRI 4.0 українською або англійською мовою; звіту з елементами GRI 4.0; звіту у відповідності до Глобального договору ООН; неструктурованого звіту з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ); загального звіту компанії з висвітленням деяких аспектів КСВ; звіту компанії завірених аудитором або стейкхолдерами.

За результатами аналізу даних Індексу прозорості та підзвітності сайтів українських компаній [5, С. 16-17] встановлено, що тільки 15 зі 100 найбільших українських компаній підготували і розмістили на корпоративних сайтах нефінансові звіти (табл. 2).

Таблиця 2

Рівень розкриття інформації українськими підприємствами за категорією «Звітність» (узагальнено на основі даних Індексу прозорості сайтів українських компаній – 2017, режим доступу: <http://www.csr-ua.info/csr-ukraine/>)

Найменування підприємства	Звіт	Результати за «Індексом прозорості та підзвітності», бали
1	2	3
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	Звіт відповідно до GRI стандартів	81
ДТЕК	Інтегрований звіт	79
ДП «НАЕК «Енергоатом»	Звіт відповідно до GRI 4.0	73
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»		71
ДП «НАЕК «Укренерго»		60
ТОВ «Лайфселл»		60
НАК «Нафтогаз України»		57

Продовж. табл. 2

1	2	3
ТОВ «Нова пошта»	Звіт з елементами GRI 4.0	50
ТОВ «САВ-Дистрибушн»	Неструктурований КСВ-звіт	41
ПАТ «Креді Агріколь Банк»		35
ПАТ «Укрсоцбанк»		33
ТОВ «Метінвест холдинг»	Загальний звіт підприємства з висвітленням деяких елементів КСВ	45
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»		30
ПАТ «Акціонерна компанія «Київводоканал»		27
ПАТ Акціонерний банк «Укргазбанк»		26

Отже, найбільший рівень розкриття інформації з КСВ-політик та їхніх результатів мають такі компанії як: ПАТ «Миронівськххжий хлібопродукт», ДТЕК, ДП «НАЕК «Енергоатом», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ДП «НАЕК «Укренерго», ТОВ «Лайфселл», НАК «Нафтогаз України». Разом із тим, значна частка підприємств України не складає нефінансову звітність.

За результатами оцінювання сайтів підприємств за Індексом прозорості та підзвітності, ґрунтуючись на міжнародній методиці, яка розроблена Beyond Business (Ізраїль) та Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» встановлено, що розкриття інформації із суттєвих питань КСВ для українських підприємств є занадто низькою— 12,8 з 55 можливих балів [5, С. 15].. Здебільшого на корпоративних сайтах зустрічається інформація про практику трудових відносин, розвитку і підтримки громад та охорони довкілля. Найменше висвітлюються питання винагороди керівництву, програми впровадження КСВ в ланцюг постачання та політика відповідального маркетингу.

Отже, ми пропонуємо активізувати роботу підприємств України щодо складання нефінансової звітності та висвітлення її на сайті. Це дозволить підвищити якість корпоративного управління, управління соціальними й екологічними проектами, зменшити ризики та поліпшити репутацію, розвинути зв'язки з зацікавленими сторонами.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Отже, беручи до уваги усі вище викладені положення, вважаємо доцільним запропонувати наступні рекомендації:

1. Необхідно складати нефінансовий звіт підприємству, що сприятиме формуванню ефективної управлінської системи з виявлення існуючих і прогнозування потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз його діяльності, а також їх уникнення чи здійснення заходів щодо мінімізації впливу даних загроз на результати діяльності підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

2. Необхідно оцінювати сайт підприємства за «Індексом прозорості та підзвітності», що дозволить підвищити рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства за напрямками: організаційне управління, права людини, трудові практики, навколишнє середовище, добросовісні ділові практики, захист споживачів, участь у житті громади та її розвиток.

Підприємствам України рекомендуємо оновлювати інформацію на сайті та надавати нефінансові звіти, а також активізувати зусилля з інтеграції показників досягнення Цілей сталого розвитку в політику КСВ та корпоративну нефінансову звітність. Це допоможе проаналізувати вплив підприємства на суспільство і довкілля. Прийнятий Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (зміни 2018) [1] та запропоновані Методичні рекомендації зі складання Звіту про управління, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2018 р., № 982 стимулюватимуть середні та великі підприємства щорічно готувати звіти про управління.

### ***Література***

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст. 365 зі змінами № 2545-VIII (2545-19) від 18.09.2018, ВВР, 2018 № 44, ст. 354 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

2. Наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018р. № 982 «Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління» зі змінами від 18.01.2019 № 27 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.help/law/v0982201-18>

3. Воробей В. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу / В. Воробей, І. Журавська; за заг.ред. Ю. Щербініної.- К.: Представництво ООН в Україні, 2010. – 84 с.

4. Гамкало О.Б. Нефінансова звітність як інструмент вимірювання соціальної діяльності вітчизняних підприємств / О.Б. Гамкало // Статистика України. – 2017.- № 4.- С. 79 – 86.

5. Індекс прозорості сайтів українських компаній – 2017. Укладачі: Зінченко А., Резнік Н., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2018. – 28 с.

6. Костирко Р.О. Інтегрована звітність – інструмент соціально відповідального бізнесу / Р.О. Костирко // Часопис економічних реформ. – 2014. - № 1 (13). – С. 49 – 54

7. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник/ Саприкіна М.А., Ляшенко О., Сасенсус М.А. і Місько Г.А. Зінченко А.Г., (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.).– К.: ТОВ “Фарбований Лист”, 2011 – 480 с.

8. Король С. Нефінансова звітність підприємства / С. Король // Вісник КНТЕУ. – 2011. - № 6. – С. 102 – 113.

9. Кузнєцова С.А. Інтегрована управлінська звітність: глобальні виклики та локальні рішення в епоху ноосфери / С. А. Кузнєцова // Економічний нобелівський вісник. – 2014. - № 1 (7). – С. 270 – 279.

10. Орлова Н.С. Особливості підготовки нефінансової звітності корпорацій / Н. С. Орлова // Облік і фінанси. – 2014. - № 3. – С. 65 – 70.

11. Свірко С., Баришнікова О. Звітність сталого розвитку як засіб відображення стану економіко-екологічної безпеки підприємства / С. Свірко, О. Баришнікова // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2015. - № 33 (3). – С. 5 – 17.



12. Руководство GRI по отчетности (Global Reporting Initiative). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ecorussia.info/ru/ecopedia/global-reporting-initiative>.

1. The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" (n.d.) *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian].

2. Order of the Ministry of Finance of Ukraine "On Approval of the Methodological Recommendations for Preparation of the Management Report" (n.d.) *zakon.help..* Retrieved from: <http://zakon.help/law/v0982201-18> [in Ukrainian].

3. Vorobey, V., Zhuravskaya, I. (2010) *Nefinansova zvitnist': instrument sotsial'no vidpovidal'noho biznesu [Non-financial reporting: an instrument of socially responsible business]*. United Nations in Ukraine, Kyiv.

4. Gamkalo, O. B. (2017) Non-financial reporting as a tool for measuring the social activity of domestic enterprises. *Staty`sty`ka Ukrayiny` [Statistics of Ukraine]*. 4. 79-86.

5. Zinchenko, A., Reznik, N., Saprykina, M. (2018) *Indeks prozorosti sajtv ukrayins`ky`x kompanij – 2017 [Transparency Index of Ukrainian Companies' Sites - 2017]*. Juston Publishing House, Kyiv.

6. Kostirko, R. O. (2014) Integrated reporting – a tool for socially responsible business. *Chasopy`s ekonomichny`x reform.[Journal of Economic Reforms]*. 1(13). 49-54.

7. Redkin, O.S. and other (2011) *Korporaty`vna social`na vidpovidal`nist`: modeli ta upravlins`ka prakty`ka [Corporate Social Responsibility: Models and Management Practice]*. Kyiv.

8. Korol`, S. (2011) Non-financial statements. *Bulletin of KNTEU. [Visny`k KNTEU]*. 6. 102-113.

9. Kuznetsova, S. A. (2014) Integrated Management Reporting: Global Challenges and Local Solutions in the Noosphere. *Ekonomichny`j nobelivs`ky`j visny`k [Economic Nobel Bulletin]*. 1(7). 270-279.

10. Orlova, N. S. (2014) Features of preparation of non-financial reporting of corporations. *Oblik i finansy [Accounting and finance]*. 3. 65 - 70.

11. Svirko, S., Baryshnikova, O. (2015) Reporting sustainable development as a means of reflecting the state of economic and environmental safety of the enterprise. *Problemy` teorii i ta metodologiyi buxgalters`kogo obliku, kontrolyu i analizu. [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis]*.33 (3). 5-17.

12. GRI Global Reporting Initiative. (n.d.) *ecorussia.info*. Retrieved from: <http://www.ecorussia.info/ru/ecopedia/global-reporting-initiative>. [in English].

21.06.2019

УДК 33.065

JEL Classification: O150; M120

*Осичка Олена, Гречкосій Інна*

## **ЛІДЕРСТВО-СЛУЖІННЯ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

У статті проаналізовано ключові положення концепції лідерства-служіння: розширення власних інтересів до служіння іншим і своєї організації; відповідальність; створення лідерами образу майбутнього і його досягнення; передача повноважень підлеглим; визнання досягнень співробітників; довіра до співробітників; підвищення мотивації співробітників до праці, пов'язуючи її з організаційними цілями, цінностями і місією. Описано основні якості особистості і виділені ключові цінності лідера служителя. Підкреслено, що лідер як слуга використовує особисті можливості, а не позиції влади для впливу на послідовників і досягнення поставлених цілей організації. Відзначено, що нова управлінська парадигма висуває на перший план людський потенціал організації, створення потужної корпоративної культури і атмосфери безперервного інноваційного процесу, заохочення неформальних відносин

людей на основі спільних цінностей та поглядів, безперервну адаптацію організації до змін зовнішнього середовища і багато іншого. Описано принципи нової управлінської парадигми і вектори розвитку сучасних організацій. Показано, що саме лідерство за принципом служіння може задовольнити запит на зміну в управлінській парадигмі і забезпечити розвиток організації в новому ключі. Наведено приклади компаній, в основі менеджменту яких лежать принципи концепції лідерства-служіння. Обґрунтовано, що за лідерством-служінням ховається глибока ідеологія, яка може послужити основою для нової парадигми управління. Індивіди, відповідні за своєю сутністю лідерам-служителям, можуть змінити світ. Вони в змозі встановити і підтримувати здоровий клімат як всередині, так і поза організацією.

**Ключові слова:** лідерство, лідерство-служіння, менеджмент, управлінська парадигма, цінності, розвиток організації.

*Osichka Alena, Grechkosei Inna*

## **LEADERSHIP-SERVICE AS A MANAGERIAL PARADIGM OF DEVELOPMENT OF MODERN ORGANIZATIONS**

The article analyzes the key points of the concept of leadership-ministry: expanding one's own interests before serving others and one's own organization; a responsibility; the creation of leaders of the image of the future and its implementation; transfer of authority to subordinates; recognition of employee achievements; the trust; increasing employee motivation to work, linking it with organizational goals, values and mission, describes the basic qualities of the individual and highlights the key values of the leader of the minister. It was emphasized that the leader, as a servant, uses personal opportunities, and not the positions of the authorities, to influence the followers and achieve the goals of the organization. It is noted that the new managerial paradigm highlights the human potential of the organization, the creation of a powerful corporate culture and atmosphere of a continuous innovation process, the

promotion of informal relations of people based on shared values and attitudes, the continuous adaptation of the organization to changes in the external environment and much more. The principles of the new managerial paradigm and the vectors of development of modern organizations are described. It is shown that it is leadership by the principle of service that can satisfy the request for a change in the managerial paradigm and ensure the development of the organization in a new way. Examples of companies whose management is based on the principles of the concept of leadership-ministry are given. It has been substantiated that behind the leadership-ministry lies a deep ideology that can serve as the basis for a new management paradigm. Individuals corresponding in their essence to ministers can change the world. They are able to establish and maintain a healthy climate both inside and outside the organization.

**Keywords:** leadership, leadership-service, management, managerial paradigm, values, organization development.

*Осичка Алена, Гречкосей Инна*

## **ЛИДЕРСТВО-СЛУЖЕНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

В статье проанализированы ключевые положения концепции лидерства-служения: расширение собственных интересов до служения другим и своей организации; ответственность; создание лидерами образа будущего и его осуществление; передача полномочий подчиненным; признание достижений сотрудников; доверие к сотрудникам; повышение мотивации сотрудников к труду, связывая ее с организационными целями, ценностями и миссией, описаны основные качества личности и выделены ключевые ценности лидера служителя. Подчеркнуто, что лидер как слуга использует личные возможности, а не позиции власти для влияния на последователей и достижения поставленных целей организации. Отмечено, что новая управленческая парадигма выдвигает на первый план человеческий потенциал организации, создание

мощной корпоративной культуры и атмосферы непрерывного инновационного процесса, поощрения неформальных отношений людей на основе совместных ценностей и взглядов, непрерывную адаптацию организации к изменениям внешней среды и многое другое. Описаны принципы новой управленческой парадигмы и векторы развития современных организаций. Показано, что именно лидерство по принципу служения может удовлетворить запрос на изменение в управленческой парадигме и обеспечить развитие организации в новом ключе. Приведены примеры компаний, в основе менеджмента которых лежат принципы концепции лидерства-служения. Обосновано, что за лидерством-служением скрывается глубокая идеология, которая может послужить основой для новой парадигмы управления. Индивиды, соответствующие по своей сущности лидерам-служителям, могут изменить мир. Они в состоянии установить и поддерживать здоровый климат как внутри, так и вне организации.

**Ключевые слова:** лидерство, лидерство-служение, менеджмент, управленческая парадигма, ценности, развитие организации.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-202-216**

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна криза є багато в чому продуктом некомпетентного управління. Відходять у минуле традиційні погляди на менеджмент, пов'язані з опорою на формально-адміністративні методи, детально розроблені процедури та правила, формальні показники роботи і управлінські піраміди, дух формальної знеособленості і засилля кількісних показників. Тому все частіше потрібні нові підходи до управління. [7]

Нова управлінська парадигма висуває на перший план людський потенціал організації, створення потужної корпоративної культури і атмосфери безперервного інноваційного процесу, заохочення неформальних відносин людей на основі спільних цінностей та поглядів, безперервну

адаптацію організації до змін зовнішнього середовища і багато іншого. [3]

Очевидно, що поведінка будь-якої організації визначається тими принципами, які поділяються її керівництвом. Ініціаторами та провідниками позитивних перетворень в першу чергу можуть виступати лідери нової формації. Так як рівень розвитку організації безпосередньо залежить від рівня розвитку лідера.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням щодо вивчення якостей лідера – служителя присвячені праці зарубіжних вчених, зокрема Дж. Барбуто і Д. Вілер, Д. Даерендонк, Д. Пейдж і П. Вонг, Дж. Лауб, Р. Рассел і А. Стоун, та ін. Практичну сторону застосування лідерства служіння досліджували в своїх роботах такі автори: Л. Спірс, К. Бланшар, С. Кові та ін. Російськими авторами І. Петровського та А. Бичкова в 2014 р, було проведено масштабне дослідження, его результати представлені в статті «Концепція лідерства як служіння і можливості її реалізації в російських організаціях».[2] О. С. Виханский, А. Г. Міракян розглядали розвиток теорії управління на основі симбіозу соціального підприємництва та лідерства служіння.

**Цілі статті.** Проаналізувати ключові положення концепції лідерства-служіння. Показати, що лідерство-служіння може бути як основою нової управлінської парадигми, так і бути підставою розвитку високоефективної організації.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Зміна парадигми менеджменту стала активно обговорюватися в науковому та діловому співтоваристві на рубежі століть, і викликано це було, головним чином, темпом, характером і змістом змін, які відбулися в світі і продовжують відбуватися на наших очах.

Криза парадигми управління призводить до серйозної трансформації бізнесу і багатьох ключових складових системи управління [8]. Нова парадигма ґрунтується на наступних принципах:

- нової парадигми відповідає розуміння людини як ключового і невичерпного ресурсу організації і орієнтація на

створення умов для реалізації його потенціалу та здатності до спільної ефективної роботи;

- інноваційність як найважливіший критерій професіоналізму управління;

- визнання соціальної відповідальності управління як перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, які працюють в організації;

- головна увага стала, приділятися організаційній культурі, що забезпечує задоволення потреб вищого рівня, а також проблемам ефективних комунікацій;

- співучасть або партнерство, тобто безпосередню участь в роботі груп і кожного члена організації в процесі постановки мети, вироблення місії, контролю за результатом. [5].

Гуру менеджменту Іцхак Адізес вважає, що на порозі управлінської революції однією з ключових ідей в управлінні стане питання «здоров'я організації». Відбудеться встановлення нових орієнтирів в «людській» та «ціннісній» площині. В умовах невизначеності, нестабільності, жорсткої конкурентності, тільки гнучкі, свідомі, самоорганізовані, організації зможуть вижити і бути успішними [3].

Розвиток сучасної організації повинен будуватися на розвитку відносин з клієнтами, воно первинне по відношенню до розвитку вироблених компанією товарів та послуг. Саме відносини з клієнтом дозволяють точніше визначити зміст і обсяг реалізованих йому товарів і послуг, а по суті є засобом включення клієнта в процес створення тієї вартості, яка йому потрібна і яку він дійсно оцінить. Основним гаслом таких організацій є «якість», якість не тільки продукції, що задовольняє конкретного споживача, а якість організації в цілому, що містить і якість її взаємодії з навколишнім світом, і якість життя її співробітників. Майбутнє за інтелектуальними організаціями які використовують командний підхід до управління, формують своє бачення на цінностях.

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна максимально використовувати свій потенціал. Тому нова управлінська парадигма в досягненні успіху велике значення

надає таким факторам, як лідерство, стиль керівництва, кваліфікація, культура, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни. Саме лідерство за принципом служіння може задовольнити запит на зміну в управлінській парадигмі і забезпечить розвиток організації в новому ключі.

Термін «лідерство-служіння» вперше озвучив Роберт Грінліф в 1970-і рр. і багато писав про це поняття протягом наступних 20 років. Але сама ідея лідерства-служіння з'явилася набагато раніше. Ближчі до нас за часом приклади лідерів які практикували цю філософію Махатма Ганді «Кращий спосіб знайти себе - це втратити себе, служачи іншим», Мартін Лютер-молодший «Кожен може бути великим, тому що кожен може служити», Нельсон Мандела «Я стою перед вами не як пророк, а як покійний слуга ваш, слуга народу » [1].

Роберт Грінліф запропонував не стільки модель, скільки філософію лідерства, яка може бути проілюстрована наступною цитатою: «Лідер-слуга - перш за все слуга. Все починається з природного бажання служити. Потім людина робить свідомий вибір і стає лідером. Найкраще це можна перевірити в такий спосіб. Чи ростуть як особистості ті, кому служать, стають вони в процесі служіння розумніше, мудріше, вільніше, більш незалежними, більш здатними стати слугами самі?». [10].

Лідерство-служіння, це лідерство від верху до низу, оскільки власні інтереси розширюються аж до служіння іншим і своєї організації. Діяльність лідера-служителя здійснюється на двох рівнях: вона спрямована на виконання цілей підлеглих і задоволення їх потреб, з одного боку, і на реалізацію генеральних цілей або місії своєї організації, з іншого. Керівник цього типу передає повноваження підлеглим, обмінюється ідеями та інформацією з колегами, визнає досягнення співробітників і довіряє їм. Такі керівники цінують професіоналізм інших людей, стимулюють їх природне прагнення до навчання, зростання і творчості, підвищення самооцінки, прийняття відповідальності, делегують повноваження, заохочують участь у вирішенні проблем. Лідери-служителі підвищують мотивацію співробітників до праці,



пов'язуючи її з організаційними цілями і місією. Вони більше думають про інтереси організації, ніж про власні [12].

Великий гуманіст, лауреат Нобелівської премії миру Альберт Швейцер сказав: «Не знаю, якою буде ваша доля, але одне я знаю напевно: дійсно щасливими серед вас виявляться ті, хто буде шукати і знайде спосіб служити». Свідомі лідери, що володіють сильним аналітичним, емоційним, духовним і системним інтелектом, добре розуміють важливість служіння для того, щоб організації змогли повністю реалізувати свій потенціал. Вони знають, що допомога іншим веде до особистого щастя [11].

Кен Бланшар разом з Марком Міллером, віце-президентом з навчання та розвитку в компанії Chick-fil-A, говорять про те, що великі керівники служать.

Лідерство має два аспекти: створення образу майбутнього і його здійснення. Виступаючи в ролі створюють образ майбутнього, керівники визначають напрямки. Їх обов'язок - повідомити, для чого існує організація і чого вона хоче досягти. Як тільки людям стане ясно, куди вони йдуть, увагу лідера переміщається до реалізації бачення - це другий аспект лідерства.

Коли керівники чинять позитивні перетворення, люди діють так, ніби самі є господарями цього підприємства, і працюють на повну катушку, проявляючи ініціативу, а менеджери заохочують цю ініціативу.

Свою програму навчання менеджменту компанія Chick-fil-A організовує навколо п'яти фундаментальних засобів (за основу взято акронім SERVE (служити)).

S (See the Future) – Побачити майбутнє. Керівник повинен виконувати роль творця картини майбутнього.

E (Engage and Develop People) – Займайтеся людьми і розвивайте їх. Керівники, повинні сфокусуватися на своїх працівниках і їх розвитку, щоб вони могли жити відповідно до встановленої картини.

R (Reinvent Continuously) – Постійно розвиватися. Великі лідери постійно займаються самоосвітою. Також лідери повинні працювати над тим, щоб прививати працівникам, які

виконують повсякденну роботу, бажання вдосконалюватися. Великі лідери розуміють, що їх організаційна структура повинна бути гнучкою і розвивається та вміють пристосовувати структуру так, щоб вона відповідала вимогам бізнесу що постійно змінюються.

V (Value Results and Relationships) – Цінуйте як результати, так і відносини

E (Embody the Values) – Втілюйте цінності в життя. Керівник в першу чергу повинен бути прикладом образу майбутнього [1].

Поведінка лідера служителя – це прояв його цінностей. При цьому саме цінності лідера служителя відрізняють його від інших типів лідера. Виділяють такі ключові цінності лідера служителя, як емпатія, цілісність, або вірність своїм принципам, компетентність. Крім того, в якості особистісної характеристики виділяється доброзичливість, яка включає альтруїзм [10].

На підставі численних теоретичних і емпіричних досліджень, аналізу праць Р. Грінліфа, Роберт Рассел і А. Григори Стоун виділив десять основних характеристик або атрибутів лідерства як служіння.

1. Listening (Слухання) – важливий інструмент комунікації, необхідний для точної передачі і активної демонстрації поваги до інших. За Р. Грінліфом, «тільки справжній природний слуга (раб) автоматично реагує на будь-які проблеми, залишаючись першим».

2. Емпатія як здатність в думках проектувати власну свідомість, використовуючи переживання інших людей. Р. Грінліф писав, що «слуга завжди приймає і співпереживає, ніколи не відкидає їх».

3. Зцілення як прагнення «зробити все» для людини. Слуга-лідер визнає загальну бажання людини знайти цілісність в самому собі і підтримує його в інших.

4. Поінформованість – без усвідомлення соціальної реальності «нам не вистачає лідерських можливостей».

5. Переконавання - м'які, але чіткі та стійкі переконання допомагають ефективному лідеру служителю вирішувати численні проблеми завдяки консенсусу, не використовуючи

позиції влади. Лідер як слуга використовує особисті можливості, а не позиції влади для впливу на послідовників і досягнення поставлених цілей організації.

6. Концептуалізація. Лідер як слуга може прогнозувати рішення проблем, які в даний час не існує.

7. Передбачення - це краще, ніж припущення про те, що станеться колись у майбутньому.

8. Піклування організація турбує не тільки окремих послідовників в рамках організації, але організацію в цілому, її вплив на відносини з усім суспільством.

9. Підтримка і заохочення професійного зростання людей детермінує вдячність і заохочення інших. Р. Грінліф стверджував, що «секрет міцності організації в можливості створення команди таких людей, які, піднімаючись вгору, прагнуть рости вище, ніж вони могли це робити раніше».

10. Формування спеціального співтовариства, яке на підставі суспільного договору об'єднує людей. На думку Р.Грінліфа, «все, що необхідно для відновлення спільноти в якості життєздатної форми життєдіяльності - необхідно і достатньо лідерам-слугам показувати правильний шлях» [6].

Успіх Procter & Gamble його CEO Дж. Пеппер пов'язують з лідерством-служінням. Тож не дивно, що в основі розробленої ним власної теорії лідерства служіння власній родині; компанії; споживачам, суспільству. При цьому лідер завжди повинен пам'ятати, що в центрі всього - люди, він завжди повинен підкреслювати, що вони - душа компанії. Відповідно місії лідерства він бачить у розвитку людей та організацій. До ключових якостей лідера Дж. Пеппер відносить: сильний характер, порядність, віру в цілі організації, прагнення до успіху, пріоритетність командної роботи, прагнення до змін, глибока повага та довіра до оточуючих, прагнення надавати допомогу в їх розвитку, мудрість, сміливість і наполегливість в захисті своїх переконань [9].

Лідерство як служіння - один з принципів менеджменту в компанії «Тойота». Чим далі в структурі керівник перебуває від робочого в цеху, тим складніше йому створювати цінність безпосередньо. Тому його завдання допомагати співробітникам,

додає цінність виконувати свою роботу максимально ефективно і безпечно. Такий підхід реалізується на тлі загального глибокого довіри, що існує між робітниками і менеджментом, здатність до навчання персоналу в умовах стандартизованих процесів. Ієрархічна структура управління в компанії «Тойота» налічує всього 4 рівня від робітника до президента компанії. Вона перевернута для того щоб підкреслити що понад усе стоять співробітники вони є цінність. А чим нижче в піраміді керівник, тим більше людей він повинен підтримувати і допомагати їм. Тим вище його відповідальність [4].

Типовими представниками організацій які використовують принципи лідерства служіння є Starbucks, Southwest Airlines, The Body Shop, Valve, Zappos. Можна сподіватися, що прикладів таких організації стає все більше і більше, так як існує запит суспільства на принципові перетворення, основи, на яких будується бізнес, так і організаційні форми та управління, перш за все лідерство нового типу. На думку Р. Грінліфа лідерство нового типу - лідерство-служіння [2].

### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Таким чином в статті проаналізовано ключові положення концепції лідерства-служіння, розглянуті принципи нової управлінської парадигми. А також основні напрямки розвідку сучасних організацій. Можна зробити висновок що за концепцією лідерства-служіння стоїть глибока ідеологія, яка може послужити основою для нової парадигми управління та допоможе змінити застарілі моделі. Індивіди, які за своєю сутністю є лідерами служителями, можуть змінити світ. Вони в змозі встановити і підтримувати здоровий клімат як всередині, так і поза межами організації, побудувати нові, «здорові» організації. Таки лідери бачать мету, заради якої готові служити людям [2].

На наш погляд подальшого вивчення потребує проблема впливу лідерства служіння на організаційну ефективність на підставі KPI.

### ***Література***

1. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. Перевод: А. Куташов – СПб: Питер, 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mybook.ru/author/ken-blanshar/liderstvo-k-vershinam-uspeha/>
2. Виханский О. С., Миракян А. Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. – 2018. – 16(1). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dspace.spbu.ru/handle/11701/10200>.
3. Гольман А.Ф. Стратегическое лидерство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/10190/2012815.pdf?sequence=1>
4. Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хосеус. Сокр. пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kovalenkob.ru/wp-content/uploads/.../Лайкер-Д-ТОЙОТА-Корпкульт.a4.pdf>
5. Еременко В. Д., Ершова Н. А., Остапенко В. С. Основы управления : учебное пособие / В.Д. Еременко, Н. А. Ершова, В. С. Остапенко. – Москва: РГУП, 2017.
6. Котляров И. Социология лидерства. Теоретические, методологические и аксиологические аспекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iknigi.net/avtor-igor-kotlyarov/85172-sociologiya-liderstva-teoreticheskie-metodologicheskie-i-aksiologicheskie-aspekty-igor-kotlyarov.html>
7. Кузин Д.В., Юнусов Л.А. Обоснование инноваций в современном менеджменте // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2016. – Т. 8. – №2 (март – апрель) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>
8. Липина Е.А., Котова А.С. Современная парадигма управления // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXX междунар. студ. науч. практ. конф. – № 1 (30). [Электронный ресурс]. –

Режим

доступа:

[https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf)

9. Нестуля А.А., Нестуля С.И. Лидерство-служение как управленческая парадигма развития государственных институтов Казахстана: теоретико-методологический аспект. – Астана, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://articlekz.com/article/21530>.

10. Петровская И. А., Бычкова А. В. Концепция лидерства как служения и возможности ее реализации в российских организациях // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент – 2014. – 1-2. – С. 3-23. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23081807>

11. Раджендра С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/55700>

12. Спивак В. А. Деловая этика: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Спивак – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 522 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/413251>

1. Blanchard, K. (2011) Leadership: to the heights of success. Translation: A. Kutashov (n.d.) *mybook.ru*. Retrieved from <https://mybook.ru/author/ken-blanshar/liderstvo-k-vershinam-uspeha/> [in Russian].

2. Vikhansky, O. S., Mirakyan, A. G. (2018) The new millennium: managerial anomalies and modern concepts of leadership. *Rosyyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal. 16 (1). (n.d.) *dspace.spbu.ru*. Retrieved from <https://dspace.spbu.ru/handle/11701/10200>. [in Russian].

3. Golman, A. F. (2015) Strategic Leadership (n.d.) *elibrary.udsu.ru*. Retrieved from: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/10190/2012815.pdf?sequence=1> [in Russian].

4. Liker, J., Joseus, M. (2012) Toyota's corporate culture: Lessons for other companies. Moscow. (n.d.) *kovalenkob.ru*.

Retrieved from: <https://kovalenkob.ru/wp-content/uploads/.../Liker-D-TOYOTA-Corpkult.a4.pdf> [in Russian].

5. Eremenko, V.D., Ershova, N.A., Ostapenko, V.S. (2017) *Basics of management [Fundamentals of management]*. RPMU, Moscow.

6. Kotlyarov, I. Sociology of leadership. Theoretical, methodological and axiological aspects Publisher: Litagent "Belarusian Science" (n.d.) *iknigi.net*. Retrieved from: <https://iknigi.net/avtor-igor-kotlyarov/85172-sociologiya-liderstva-teoreticheskie-metodologicheskie-i-aksiologicheskie-aspekty-igor-kotrute.html> [in Russian].

7. Kuzin, D.V., Yunusov, L.A. (2016) The rationale for innovation in modern management. *Ynternet-zhurnal «Naukovedenye».[Internet journal "Science of Science"]*. V. 8. Issue 2. (n.d.) *naukovedenie.ru*. Retrieved from: <http://naukovedenie.ru> [in Russian].

8. Lipina, E. A., Kotova, A. S. (2015) Modern management paradigm // Youth Scientific Forum: Social and Economic Sciences: electr. Sat Art. according to mat. XXX int. stud scientific practical conf The modern management paradigm [Youth Scientific Forum: Social and Economic Sciences: elektr. Sat Art. by mat. XXX Int. Stud. scientific prakt. conf.]. 1(30). (n.d.) *nauchforum.ru*. Retrieved from: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf). [in Russian].

9. Nestulya, A. A., Nestulya, S. I. (2016) Leadership-ministry as a management paradigm for the development of state institutions of Kazakhstan: theoretical and methodological aspect. – Astana. (n.d.) *articlekz.com*. Retrieved from <https://articlekz.com/article/21530>. [in Russian].

10. Petrovskaya, I. A., Bychkova, A. V. (2014) The concept of leadership as a ministry and the possibility of its implementation in Russian organizations. *Bulletin of Moscow University. Series 24: Management [Moscow University Physics Bulletin. Series 24: Management]*. 1-2. 3-23. (n.d.) *elibrary.ru*. Retrieved from <https://elibrary.ru/item.asp?id=23081807> [in Russian].

11. Rajendra, S. Conscious capitalism. Companies that benefit customers, employees, and society. (n.d.)

*econ.wikireading.ru.* Retrieved from  
<https://econ.wikireading.ru/55700> [in Russian].

12. Spivak, V.A. (2018) Business ethics: a textbook and a workshop for academic undergraduate. Yurayt, Moscow. (n.d.)  
*biblio-online.ru.* Retrieved from: <https://biblio-online.ru/bcode/413251> [in Russian].

21.06.2019

УДК 339.13.01:338.48

JEL classification: L830

***Шикіна Ольга, Гончаренко Яніслава, Козловський Роман***

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ**

У статті досліджено готельну індустрію Європи, визначено основних лідерів регіонів Європи за рівнем завантаження готелів, показником ціни за номер (ADR) та показником виручки номерного фонду за один номер (RevPAR). Так, лідером за рівнем завантаження готелів було виявлено Північний регіон, якій приблизно в 1,2 рази перевищує даний показник ніж у регіону аутсайдеру – Східна Європа. За показником ціни за номер (ADR) практично весь досліджуваний період (2008-2018 рр.) лідером був Західний регіон і тільки у 2017-2018 рр. його обійшов Південний регіон. Приблизно така сама ситуація була у розділі показника виручки номерного фонду за один номер (RevPAR).

Проведено аналіз динаміки показників експлуатації номерного фонду готельної індустрії Європейського Союзу (EU-28) за 2006-2016 рр. Динаміка збільшення кількості номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення була стабільною та складала приріст у 13,85 %. Показник середньої кількості номерів демонстрував збільшення та приріст у 13,82 %, так у 2006 році він складав в середньому 29 номерів на засіб розміщення, а у 2016 році



– 33 номери. Кількість ночівель, проведених у готелях та аналогічних засобах розміщення була не стабільною, але демонструвало приріст у 21,29 %.

Розглянуто місце Європи серед інших макрорегіонів за рівнем завантаження готелів. Так, у 2018 році регіон Європа поступався за рівнем завантаження Азіатсько-Тихоокеанському та Середньому Сходу та Африці. Для більш детального аналізу рівня завантаження Європейського регіону були використані абсолютні і відносні показники: абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту, абсолютне зміст відсотків приросту.

**Ключові слова:** рівень завантаження готелів, показник середньої ціни за номер, показник виручки номерного фонду за один номер, міжнародна готельна індустрія, готельні мережі, готельний ринок Європи.

***Shykina Olga, Goncharenko Ynislava, Kozlovsky Roman***

## **TRENDS IN THE EUROPEAN MARKET OF HOTEL SERVICES**

The article examines the hotel industry in Europe, identifies the main leaders of European regions in terms of hotel occupancy, average daily room rate (ADR) and revenue per available room per day (RevPAR). Thus, the Northern region was found to be the leader in terms of hotel occupancy, which is approximately 1.2 times higher than this indicator than the outsider region – Eastern Europe. In terms of average daily room rate (ADR), almost the entire study period (2008-2018), the leader was the Western region and only in 2017-2018. it went around the Southern region. Approximately the same situation was in the section of the revenue per available room per day (RevPAR).

The analysis of the dynamics of operation indicators of rooms' number of the European Union hotel industry (EU-28) for 2006-2016 was made. The dynamics of the increase in the number of rooms in hotels and similar accommodation facilities was stable and amounted to an increase of 13.85 %. The average number of rooms showed an increase of 13.82 %, so in 2006 it averaged 29 rooms in

accommodation facilities, and in 2016 – 33 numbers. The number of nights spent in hotels and similar accommodation facilities was not stable, but showed an average growth and increase of 21.29 %.

The place of Europe among other macro-regions in terms of hotel occupancy is considered. So, in 2018, the Europe region was inferior in terms of load to the Asia-Pacific and the Middle East and Africa. For a more detailed analysis of the load level of the European region, absolute and relative indicators were used: absolute growth, growth rate, absolute percentage growth.

**Keywords:** hotel occupancy rate, average daily room rate, revenue per available room per day, international hotel industry, hotel chains, hotel market in Europe.

***Шикина Ольга, Гончаренко Янислава, Козловский Роман***

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

В статье исследовано гостиничную индустрию Европы, определены основные лидеры регионов Европы по уровню загрузки гостиниц, показателем цены за номер (ADR) и показателем выручки номерного фонда за один номер (RevPAR). Так, лидером по уровню загрузки гостиниц был обнаружен Северный регион, который примерно в 1,2 раза превышает данный показатель чем у региона аутсайдера – Восточная Европа. По показателю цены за номер (ADR) практически весь исследуемый период (2008-2018 гг.) лидером был Западный регион и только в 2017-2018 гг. его обошел Южный регион. Примерно такая же ситуация была в разделе показателя выручки номерного фонда за один номер (RevPAR).

Проведен анализ динамики показателей эксплуатации номерного фонда гостиничной индустрии Европейского Союза (EU-28) за 2006-2016 гг. Динамика увеличения количества номеров в гостиницах и аналогичных средствах размещения была стабильной и составила прирост в 13,85 %. Показатель среднего количества номеров демонстрировал увеличение и прирост в 13,82 %, так в 2006 году он составлял в среднем 29

номеров в средствах размещения, а в 2016 году – 33 номера. Количество ночевков, проведенных в гостиницах и аналогичных средствах размещения было не стабильным, но демонстрировало прирост в 21,29%.

Рассмотрено место Европы среди других макрорегионов по уровню загрузки гостиниц. Так, в 2018 году регион Европа уступал по уровню загрузки Азиатско-Тихоокеанскому и Среднему Востоку и Африке. Для более детального анализа уровня загрузки Европейского региона были использованы абсолютные и относительные показатели: абсолютный прирост, темп роста, темп прироста, абсолютное содержание процентов прироста.

**Ключевые слова:** уровень загрузки отелей, показатель средней цены за номер показатель выручки номерного фонда за один номер, международная гостиничная индустрия, гостиничные сети, гостиничный рынок Европы.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-216-233**

**Постановка проблеми.** Європейський ринок готельних послуг можна визначити як сферу реалізації послуг і економічних відносин, яка об'єднує попит та пропозицію для забезпечення процесів купівлі-продажу готельного продукту (створюваного готельними компаніями в цьому регіоні згідно з нормами європейського права), а також процесу розвитку системи наднаціонального регулювання з поширення єдиних підходів і стандартів для забезпечення ефективного розвитку та гармонізації готельних господарств європейських країн [2, с. 75].

Серед окремих країн європейськими лідерами готельної індустрії за потужністю бази є: Італія, Німеччина, Франція, Іспанія, Англія, Австрія, Греція, Швейцарія. Процес утворення готельних мереж охоплює нові країни: Мальту, Шотландію, Єгипет [6].

Беручи до уваги високі ціни на розміщення, саме Європа – найпривабливіший ринок для більшості готельних компаній. Причому, приходячи на цей ринок, міжнародні корпорації не

будують нові готелі, а намагаються скупити вже наявні готелі та невеликі місцеві ланцюги або взяти їх під своє управління [7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями розвитку міжнародної готельної індустрії, питаннями статистичної аналітики, сучасного стану та тенденціями розвитку ринку готельних послуг Європейського регіону займалися Менькова Є. С. [1], Михайличенко К. І. [1], Посхов І. [2], Шевченко Є. І. [1], Щетиніна К. І. [8] та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Здійснені наукові напрацювання розглядали основні показники функціонування готелів європейських країн, та не торкалися питання показників середньої ціни за номер і виручки номерного фонду за один номер у розрізі по чотирьом регіонам Європи та всього макрорегіону в цілому.

**Мета статті.** Таким чином виникає необхідність розглянути діяльність готелів Європейських країн у розрізі Західного, Південного, Північного та Східного регіонів та приділити більш детальну увагу показникам завантаження, ADR та RevPAR.

**Виклад основного матеріалу.** Провідне місце в світовому готельному господарстві займає Європейський континент. На його частку припадає в середньому половина світового туристичного потоку, відповідно, і готельний фонд складає переважаючу частку (близько 45 %) усього світового готельного фонду [2]. Втім, тут не враховується той факт, що в європейських країнах готельною базою приймається близько половини іноземних відвідувачів, інші туристи приймаються на альтернативній (додатковій) базі, що менш характерно для країн інших континентів [3].

Спостерігається постійний розвиток готельного господарства у країнах Європи, не поступаючись лідерством іншим регіонам. В якості підтвердження можна використати рис. 1, на якому наведено рівень завантаження світової готельної індустрії за 2008-2018 рр. за регіонами [9].

Аналіз динаміки рівня завантаження готельної індустрії Європи здійснюється на основі побудови рядів динаміки. Узагальнюючою характеристикою ряду динаміки є його

середній рівень, який розраховується за формулою середньої арифметичної простої (для інтервального ряду).

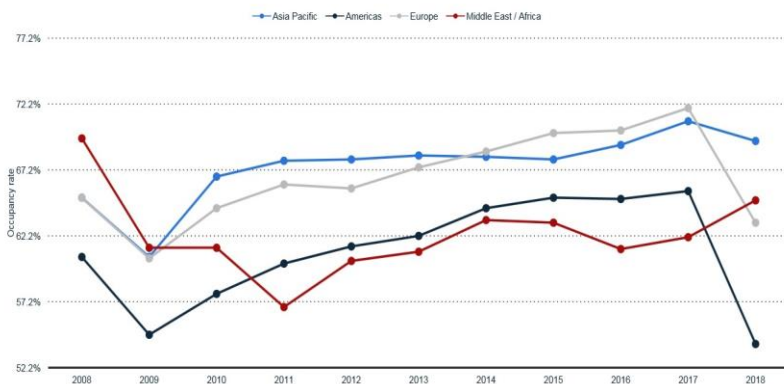


Рис. 1. Рівень завантаження світової готельної індустрії за 2008-2018 рр. за регіонами [9]

Для аналізу абсолютних і відносних показників динаміки використовують ланцюгові і базисні абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту, абсолютне зміст відсотків приросту (табл. 1).

Таблиця 1  
Аналіз динаміки рівня завантаження готельної індустрії Європи за 2008-2018 рр. [9]

Рік	Рівень завантаження, %	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %		Абсолютний зміст 1% приросту
		$\Delta_{\text{ц}}$	$\Delta_{\text{б}}$	$T_{\text{рц}}$	$T_{\text{рб}}$	$T_{\text{прц}}$	$T_{\text{прб}}$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2008	65,1	...	0,00	...	1,00	...	0,00	...
2009	60,5	-4,60	-4,60	0,93	0,93	-7,07	-7,07	0,651
2010	64,3	3,80	-0,80	1,06	0,99	6,28	-1,23	0,605
2011	66,1	1,80	1,00	1,03	1,02	2,80	1,54	0,643
2012	65,8	-0,30	0,70	1,00	1,01	-0,45	1,08	0,661
2013	67,4	1,60	2,30	1,02	1,04	2,43	3,53	0,658
2014	68,6	1,20	3,50	1,02	1,05	1,78	5,38	0,674

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2015	70,0	1,40	4,90	1,02	1,08	2,04	7,53	0,686
2016	70,2	0,20	5,10	1,00	1,08	0,29	7,83	0,700
2017	71,9	1,70	6,80	1,02	1,10	2,42	10,45	0,702
2018	63,2	- 8,70	-1,90	0,88	0,97	-12,10	-2,92	0,719

Так, у 2018 році у порівнянні з 2017 роком рівень завантаження готелів Європи знизився на 8,7 %. За період з 2009 по 2018 рр. рівень завантаження готелів Європи знизився на 1,9 %. Рівень завантаження стрімко впав у 2018 році – це була загальна тенденція як для Європейського так і для Американського регіону, хоча протягом 2009-2017 рр. спостерігалось стрімке зростання цього показника функціонування готелів.

Найбільший темп росту за досліджений період у порівнянні з базисним роком спостерігався у 2017 році і склав 1,1 разів. Найбільший темп приросту спостерігався у 2010 році у порівнянні з 2009 роком і склав 6,28 %.

У 2018 році кожному відсотку зниження рівня завантаження готелів у країнах Європи відповідало 0,719 %.

За період з 2008 по 2018 рр. в середньому щорічно у країнах Європи рівень завантаження готелів складав 66,64 %. За досліджуваний період рівень завантаження готелів країн Європи в середньому щорічно знижувався на 0,19 %.

Для подальшого аналізу діяльності готельного ринку країн Європи звернемося до показника ADR (Average daily room rate) (рис. 2).

Як правило в готельному бізнесі не існує єдиного базового тарифу [5]. Все залежить від сезону, від того, чи застосовується динамічне ціноутворення. Іншими словами, на ринок потрібно реагувати, тобто експериментувати з тарифами.

ADR дорівнює виручці від продажу номерного фонду, поділеної на кількість проданих номерів.



Рис. 2. ADR світової готельної індустрії за 2008-2018 рр. за регіонами [9]

Фактори, які впливають на ADR [8]:

- конкурентне середовище;
- сезонність;
- активність (динамічні тарифи, акції);
- інфляція.

На рис. 2 наведено показник середньої ціни за номер по регіонам світу.

Виходячи з таблиці 2 у 2018 році у порівнянні з 2017 роком середня ціна за номер готелів Європи збільшилась на 21,19 дол. США. За період з 2009 по 2018 рр. середня ціна за номер готелів Європи збільшилась на 31,37 дол. США, що і могло спричинити стрімке падіння рівня завантаження у 2018 році. Середня ціна за номер у регіоні Європа у 2018 році була на 2 місці після регіону Середній Схід та Африка, що говорить про загальну тенденцію до високих цін у Європі.

Найбільший темп росту за досліджений період у порівнянні з базисним роком спостерігався у 2011 році і склав 1,29 разів. Найбільший темп приросту спостерігався у 2009 році у порівнянні з 2008 роком і склав 23,04 %.

Таблиця 2

Аналіз динаміки показника середньої ціни за номер  
(ADR) готельної індустрії Європи за 2008-2018 рр. [9]

Рік	ADR, дол США	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %		Абсолютний зміст 1% приросту
		$\Delta_{\text{ц}}$	$\Delta_{\text{б}}$	$T_{\text{рц}}$	$T_{\text{рб}}$	$T_{\text{прц}}$	$T_{\text{прб}}$	
2008	108,05	...	0,00	...	1,00	...	0,00	...
2009	132,95	24,90	24,90	1,23	1,23	23,04	23,04	1,0805
2010	128,07	-4,88	20,02	0,96	1,19	-3,67	18,53	1,3295
2011	139,78	11,71	31,73	1,09	1,29	9,14	29,37	1,2807
2012	125,2	-14,58	17,15	0,90	1,16	-10,43	15,87	1,3978
2013	136,14	10,94	28,09	1,09	1,26	8,74	26,00	1,252
2014	121,34	-14,80	13,29	0,89	1,12	-10,87	12,30	1,3614
2015	119,28	-2,06	11,23	0,98	1,10	-1,70	10,39	1,2134
2016	114,65	-4,63	6,60	0,96	1,06	-3,88	6,11	1,193
2017	118,23	3,58	10,18	1,03	1,09	3,12	9,42	1,1465
2018	139,42	21,19	31,37	1,18	1,29	17,92	29,03	1,1823

У 2018 році кожному відсотку збільшення середньої ціни номерного фонду готелів у країнах Європи відповідало 1,1823 дол. США. За період з 2008 по 2018 рр. в середньому щорічно у країнах Європи середня ціна номерного фонду складала 125,73 дол. США. За досліджуваний період ADR готелів країн Європи в середньому щорічно збільшувався на 3,14 дол. США.

Далі розглянемо показник RevPAR (Revenue per available room per day) – один з найважливіших показників, так як він втілює собою всю політику продажів. RevPAR дорівнює виручці від продажу номерного фонду, поділеної на кількість всіх номерів в готелі [8]. Інакше кажучи, RevPAR дорівнює ADR, помноженої на завантаження.

Один і той же RevPAR можна отримати, якщо продавати дорого, але з невеликим завантаженням, або навпаки – продаючи більше номерів за нижчою ціною.



Важливо дуже уважно стежити за тим, як RevPAR змінюється. Цей показник визначає, наскільки добре працює бізнес. В ідеалі RevPAR повинен постійно зростати (рис. 3).

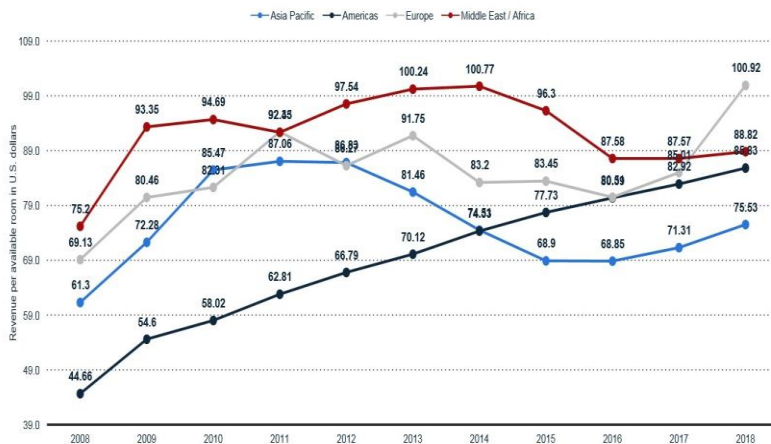


Рис. 3. RevPAR світової готельної індустрії за 2008-2018 рр. за регіонами [9]

Розподіл показника виручки номерного фонду за один номер світової готельної індустрії за 2008-2018 рр. за регіонами здійснювався не рівномірно. Так, Азіатський-Тихоокеанський регіон демонстрував загальну тенденцію до зниження після 2012 року, у той час як Американський та частково Європейський регіони були схильні до зростання.

Аналізуючи таблицю 3, у 2018 році у порівнянні з 2017 роком показник виручки номерного фонду за один номер готелів Європи збільшився на 15,91 дол. США. За період з 2009 по 2018 рр. показник виручки номерного фонду за один номер готелів Європи збільшився на 31,79 дол. США. RevPAR як і ADR у регіону Європа стрімко збільшився у 2018 році і опинився на першому місці за величиною серед всіх регіонів світу. Найбільший темп росту за досліджений період у порівнянні з базисним роком спостерігався у 2018 році і склав 1,19 разів. Найбільший темп приросту спостерігався у 2018 році у порівнянні з 2017 роком і склав 45,99 %.

Таблиця 3

Аналіз динаміки показника виручки номерного фонду за один номер (RevPAR) готельної індустрії Європи за 2008-2018 рр. [9]

Рік	ADR, дол США	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %		Абсолютний зміст 1% приросту
		$\Delta_{\text{ц}}$	$\Delta_{\text{б}}$	$T_{\text{рц}}$	$T_{\text{рб}}$	$T_{\text{прц}}$	$T_{\text{прб}}$	
2008	69,13	...	0,00	...	1,00	...	0,00	...
2009	80,46	11,33	11,33	1,16	1,16	16,39	16,39	0,6913
2010	82,31	1,85	13,18	1,02	1,19	2,30	19,07	0,8046
2011	92,43	10,12	23,30	1,12	1,34	12,29	33,70	0,8231
2012	86,27	-6,16	17,14	0,93	1,25	-6,66	24,79	0,9243
2013	91,75	5,48	22,62	1,06	1,33	6,35	32,72	0,8627
2014	83,2	-8,55	14,07	0,91	1,20	-9,32	20,35	0,9175
2015	83,45	0,25	14,32	1,00	1,21	0,30	20,71	0,832
2016	80,51	-2,94	11,38	0,96	1,16	-3,52	16,46	0,835
2017	85,01	4,50	15,88	1,06	1,23	5,59	22,97	0,8051
2018	100,92	15,91	31,79	1,19	1,46	18,72	45,99	0,8501

У 2018 році кожному відсотку збільшення показника виручки номерного фонду за один номер готелів Європи відповідало 0,8501 дол. США.

За період з 2008 по 2018 рр. в середньому щорічно у країнах Європи показник виручки номерного фонду за один номер складав 85,04 дол. США. За досліджуваний період показник виручки номерного фонду за один номер готелів Європи в середньому щорічно збільшувався на 3,18 дол. США.

Збільшення кількості готелів та аналогічних засобів розміщення країн Європейського Союзу за період 2006-2016 рр. склало 0,02 % (табл. 4). Найбільша кількість за досліджуваний період приходилась на 2010 рік, а найменша – на 2006 рік.

Динаміка збільшення кількості номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення країн Європейського Союзу була стабільною за період 2006-2016 рр. та склала приріст у 13,85 %. Показник середньої кількості номерів демонстрував збільшення та приріст у 13,82 %, так у 2006 році він складав в середньому 29

номерів на засіб розміщення, а у 2016 році – 33 номери. Кількість ночівель, проведених у готелях та аналогічних засобах розміщення була не стабільною, але демонструє в середньому зріст та приріст у 21,29 %.

Таблиця 4

Аналіз динаміки показників експлуатації номерного фонду готельної індустрії Європейського Союзу (EU-28) за 2006-2016 рр. [9]

Рік	Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, тис. од	Кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення, тис. од	Середня кількість номерів в одному готелі та аналогічному засобі розміщення, од	Кількість ночівель, проведених у готелях та аналогічних засобах розміщення, млн. од
2006	201,93	5850	29,0	1550
2007	203,15	5920	29,1	1600
2008	202,88	6030	29,7	1590
2009	204,61	6150	30,1	1530
2010	204,74	6240	30,5	1570
2011	203,3	6280	30,9	1640
2012	202,02	6380	31,6	1660
2013	202,79	6590	32,5	1700
2014	202,25	6620	32,7	1740
2015	202,78	6650	32,8	1800
2016	201,97	6660	33,0	1880
Тпр, %	0,02	13,85	13,82	21,29

Розглянемо показники рівня завантаження за 2011-2018, а також по місяцям у 2017 році за чотирма регіонами Європи (табл. 5 та 6) для виявлення лідируючих регіонів у складі макрорегіону Європа.

За період 2011-2018 рр. регіони Європи демонстрували загальний ріст рівня завантаження готелів, тільки у Східній Європі був зафіксований спад у 2014 році, що можливо було пов'язано з політичною нестабільністю та розпочатою антитерористичною

операцією в Україні [4]. Найбільший ріст рівня завантаження був зафіксований у Східному регіоні і складав + 14,26 %, на другому місці опинився Південний регіон при темпі приросту + 13,28 %, на третьому місці – Північний регіон при + 9,21 %, та на четвертому – Західний регіон при + 7,56 %. Найбільший рівень завантаження спостерігався у Північному регіоні, а найменший – у Східному.

Таблиця 5  
Рівень завантаження готелів Європи за регіонами  
за 2011-2018 рр., % [9]

Регіон	Роки								Т <sub>пр11-18</sub> , %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Східна Європа	58,2	59,7	61,0	58,0	61,1	63,8	66,0	66,5	14,26
Північна Європа	70,6	70,5	72,8	75,0	75,9	76,2	76,6	77,1	9,21
Південна Європа	62,5	62,2	63,1	65,1	67,3	67,3	70,1	70,8	13,28
Західна Європа	66,1	66,4	66,6	68,3	69,1	68,7	70,4	71,1	7,56

Рівень завантаження готелів дуже варіюється впродовж року і важливо знати коли приходяться пікові місяці, а коли «мертвий сезон». Розглянемо таблицю 6 для аналізу за регіонами по місяцям рівня завантаження готелів за регіонами Європи на 2017 рік.

Таблиця 6  
Рівень завантаження готелів Європи за регіонами  
у 2017 році, % [9]

Регіон	Місяці											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Східна Європа	47,4	55,1	61,0	66,9	69,2	74,5	73,5	74,8	77,7	71,8	64,5	56,2
Північна Європа	62,7	71,9	73,7	76,6	79,1	81,6	83,9	82,4	84,0	79,4	76,5	68,2
Південна Європа	53,8	61,5	66,0	71,9	74,5	75,1	78,1	77,6	82,4	74,8	67,3	56,2
Західна Європа	56,7	62,3	69,3	70,3	75,1	76,3	74,9	73,0	80,7	74,8	70,9	63,0

Найбільший рівень завантаження готелів Європи приходить на Північний регіон, а найменший – на Східний. Піковим місяцем для всіх регіонів є вересень, а так званим «мертвим» можна назвати місяці з грудня по лютий. Південний та Західний регіони по завантаженню готелів близькі один до одного, що свідчить про високий рівень попиту як на пляжний, так і на культурний туризм в Європі [4].

У таблиці 7 наведено динаміку показника середньої ціни за номер (ADR) готелів Європи за регіонами за 2011-2018 рр., що може надати відповіді на питання чому по роках так варіюється рівень завантаження готелів.

Таблиця 7

Динаміка показника середньої ціни за номер (ADR)  
готелів Європи за регіонами  
за 2011-2018 рр., дол. США [9]

Регіон	Роки								Т <sub>пр11-18</sub> , %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Східна Європа	84,91	89,22	85,00	77,13	70,11	68,24	78,25	83,41	-1,77
Північна Європа	92,45	99,75	96,21	104,76	114,77	116,55	109,46	108,62	17,49
Південна Європа	100,5	102,9	104,22	106,01	116,2	115,65	118,43	121,77	21,16
Західна Європа	114,02	115,48	107,59	116,17	118,14	117,16	115,4	117,76	3,28

За період 2011-2018 рр. регіони Європи демонстрували різні темпи приросту показника середньої ціни за номер. Так Східний регіон з 2013 по 2016 роки демонстрував спад ADR, що можливо було пов'язано з стрімким падінням курсу національних валют у порівнянні з дол. США, а тарифи підіймати пропорційно у національній валюті до іноземної не має можливості. В підсумку, у 2018 році у порівнянні з 2011 роком ADR впав на 1,77 %. Зовсім інакша ситуація була у Південному регіоні, який демонстрував найбільший приріст – 21,16 %. Показник середньої ціни за номер у Західному регіоні був відносно стабільний, лише у 2013 році ціна дещо просіла та швидко стабілізувалась у 2014 році. У Північному

регіоні був другий за даний період показник приросту – 17,49 %. В цілому можна констатувати велику різницю ADR Східного регіону від інших регіонів.

У таблиці 8 наведено динаміку виручки номерного фонду за один номер (RevPAR) готелів Європи за 2011-2018 рр.

Таблиця 8

Динаміка показника виручки номерного фонду  
 за один номер (RevPAR) готелів Європи  
 за регіонами за 2011-2018 рр., дол. США [9]

Регіон	Роки								Т <sub>пр11-18</sub> , %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Східна Європа	49,45	53,25	51,84	44,74	42,84	43,51	51,62	55,48	12,19
Північна Європа	65,28	70,33	70,06	78,52	87,07	88,80	83,82	83,7	28,22
Південна Європа	62,77	64,02	65,73	69,04	78,19	77,83	83,02	86,16	37,26
Західна Європа	75,40	76,68	71,60	79,39	81,62	80,54	81,30	83,71	11,02

За період 2011-2018 рр. регіони Європи демонстрували загальний ріст показника виручки номерного фонду за один номер, але якщо у 2018 році Північний, Південний та Західний регіони були майже з однаковим показником (від 83,7 до 86,16), то Східний регіон демонстрував показник у 1,5 рази менший – 55,48 дол. США. Як і з ADR Східний регіон просів у 2013-2016 роки, але все ж спостерігався приріст у 2018 році у порівнянні з 2011 – 12,19 %. Найбільший приріст спостерігався у Південного регіону, а найменший у Західного регіону.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Таким чином, європейський готельний ринок займає провідні позиції в міжнародній сфері готельних послуг за рівнем завантаження, втративши свої позиції лише в 2018 році. Аналіз динаміки рівня завантаження показав зменшення темпу приросту на 1,9 % за 2008-2018 рр.. За даний період в середньому щорічно у країнах Європи рівень завантаження готелів складав 66,64 % та в середньому щорічно знижувався на 0,19 %.

Середня ціна за номер (ADR) готелів Європи за період з 2008-2018 рр. збільшилась на 31,37 дол. США, що і могло спричинити стрімке падіння рівня завантаження у 2018 році. Порівняння цього показника у 2018 році з показниками інших макрорегіонів свідчить, що Європа знаходиться на 2 місці та демонструє високі ціни на проживання. За досліджуваний період середня ціна номерного фонду у Європі складала 125,73 дол. США та щорічно збільшувалась на 3,14 дол. США.

Показник виручки номерного фонду за один номер (RevPAR) готелів Європи за період з 2008-2018 рр. в середньому щорічно складав 85,04 дол. США та збільшився на 31,79 дол.

### *Література*

1. Менькова Е. С., Шевченко Е. И., Михайличенко К. И. Анализ мирового рынка гостиничной отрасли // Современные научные исследования и разработки. – 2019. – №. 1. – С. 689-701.
2. Посхов І. Сучасний стан і структура європейського ринку готельних послуг /І. Посохов // Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 412 с. 77.
3. Туризм у Європі. Європейська комісія: Eurostat – L 6. – XXIV, 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
4. Шикіна О. В. Динаміка показників міжнародного туризму / О. В. Шикіна, Я. Є. Гончаренко, Р. С. Козловський // Інфраструктура ринку. – Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. – 2019. – Вип. 27. – С. 24-28.
5. Шикіна О. В. Моніторинг структури готельних брендів Європи / О. В. Шикіна // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 3 (266). – С. 178-201.
6. Шикіна О.В. Динаміка розвитку міжнародної готельної індустрії на прикладі готельних мереж / О.В. Шикіна

// Актуальні проблеми економіки. – 2018. – №12 (210). – С. 82-91.

7. Шикіна О.В. Світовий досвід створення готельних мереж / О.В. Шикіна // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019. – 881 с. – С. 144-149.

8. Щетинина К. И. Тенденции развития европейского рынка гостиничных услуг : дис. ... канд. экон. наук / К. И. Щетинина. – М., 2016. – 192 с.

9. Statista. Статистичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.statista.com/>

1. Men'kova, E.S. & Shevchenko, E.I. & Mihajlichenko, K.I. (2019) Analiz mirovogo rynka gostinichnoj otrasli [Analysis of the global hotel market]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i razrabotki* – Modern research and development, 1, 689-701 [in Russian].

2. Poshov, I. (2017). Suchasnij stan i struktura evropejs'kogo rinku gotel'nih poslug [The current state and structure of the European hotel services market]. *Suchasni tendencii rozviku gotel'no-restorannogo biznesu: mizhnarodnij ta nacional'nij dosvid : kolektivna monografija* – Modern tendencies of development of hotel and restaurant business: international and national experience, (pp. 77). Kharkiv: HNU imeni V. N. Karazina [in Ukrainian].

3. Turizm u Evropi. Evropejs'ka komisija: Eurostat [Tourism in Europe. European Commission: Eurostat]. statista.com. Retrieved from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> [in English].

4. Shykina, O.V. & Goncharenko, Ja. Je. & Kozlovsky, R. S. (2019) Dynamika pokaznykiv mizhnarodnogho turyzmu [Dynamics of indicators of international tourism]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 27, 24-28 [in Ukrainian].

5. Shykina, O.V. (2019) Monitoring strukturi gotel'nih brendiv Evropi [Monitoring the structure of hotel brands in Europe]. *Naukovij visnik Odes'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universitetu* – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, 3 (266), 178-201 [in Ukrainian].



6. Shykina, O.V. (2018) *Dynamika rozvytku mizhnarodnoji ghoteljnoji industriji na prykladi ghoteljnykh merezh* [Dynamics of the development of the international hotel industry on the example of hotel chains]. *Aktualjni problemy ekonomiky* – Actual problems of the economy, 12, 135-143 [in Ukrainian].

7. Shykina, O.V. (2019) *Svitovyj dosvid stvorennja ghoteljnykh merezh* [World experience in creating hotel chains] Proceedings from MIIM '19: Vseukrajinsjka naukovo-praktychna konferencija studentiv, aspirantiv ta vchenykh «Turystychnyj ta ghoteljno-restorannyj biznes: svitovyj dosvid ta perspektyvy rozvytku dlja Ukrajiny» – *All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and scientists «Tourist, hotel and restaurant business: world experience and development prospects for Ukraine»*. (pp. 144-149). Odesa: ONEU [in Ukrainian].

8. Shhetinina, K.I. (2016) *Tendencii razvitija evropejskogo rynku gostinichnyh uslug* [Trends in the development of the European hotel services market]. Candidate's thesis. Moscow [in Russian].

9. *Statista. Statystychnyj portal* [Statista. Statistical portal]. statista.com. Retrieved from <http://www.statista.com/> [in English].

21.06.2019

УДК 657.6

JEL Classificathion M420

*Шульга Світлана*

## **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ПРИ НАДАННІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ**

Розширення переліку, видів супутніх послуг та неаудиторських послуг, зміна умов їх надання, призводять до необхідності розширення класифікації складових аудиторського ризику. В статті досліджено складові аудиторського ризику та надана їх характеристика. За результатами дослідження встановлено наявність різних методик оцінювання

аудиторського ризику, виявлено недоліки їх використання на практиці. Ускладнення предметного спрямування перевірок, розширення видів послуг, які надаються суб'єктами господарювання, необхідність врахування якісних критеріїв при оцінці аудиторського ризику, зумовили необхідність встановлення залежності аудиторського ризику від різних чинників при наданні того чи іншого виду аудиторської послуги. Доведено, що при оцінці аудиторського ризику, слід використовувати кількісні та якісні методи оцінки. На підставі систематизації існуючих підходів до класифікації ризиків, що виникають в ході надання аудиторських послуг, запропонована уточнена класифікація складових аудиторського ризику з урахуванням видів наданих аудиторських послуг. Для розрахунку кількісного вираження аудиторського ризику надання супутніх послуг та неаудиторських послуг, запропоновано використовувати факторну модель, яка базується на добутку числових значень кожного окремого компонента аудиторського ризику. Автором наголошено, що оцінювання ідентифікованих ризиків при наданні супутніх послуг, неаудиторських послуг потрібно здійснювати протягом усього періоду виконання завдання на основі виконання відповідних аудиторських процедур (надсилання запитів підприємству, аналітичні процедури, спостереження, інспектування та інші). Використання запропонованої класифікації ризиків та методичного підходу до оцінки аудиторського ризику при наданні аудиторських послуг, сприятиме формуванню оптимального обсягу та структури аудиторських процедур, тестів, планування часу роботи аудиторів.

**Ключові слова:** аудиторські послуги, ризик, супутні послуги, неаудиторські послуги, аудиторські процедури, аудиторський ризик.

## **METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSMENT OF RISKS AT AUDIT SERVICES**

Expanding the list, types of related services and non-audit services, changing the conditions for their provision leads to the need to expand the classification of components of audit risk. The article analyzes the components of audit risk and provides their characteristics. According to the results of the study, the existence of different methods of assessing audit risk has been identified, and the disadvantages of their use in practice have been identified. The complexity of the subject-matter of inspections, the expansion of the types of services provided by business entities, the need to take into account qualitative criteria in assessing audit risk, led to the need to establish the dependence of audit risk on various factors in the provision of one or another type of audit service. It has been proved that quantitative and qualitative estimation methods should be used in assessing audit risk. Based on the systematization of existing approaches to the classification of risks that arise during the provision of audit services, the proposed classification of components of audit risk, taking into account the types of audit services provided. To calculate the quantitative expression of the audit risk of providing related services and non-audit services, it is proposed to use a factor model based on the product of the numerical values of each individual component of the audit risk. The author stresses that the assessment of identified risks in the provision of related services, non-audit services must be carried out during the entire period of the assignment, based on the implementation of appropriate audit procedures (sending inquiries to the company, analytical procedures, supervision, inspections, etc.). The use of the proposed classification of risks and the methodological approach to the assessment of audit risk in the provision of audit services will contribute to the formation of the optimal volume and structure of audit procedures, tests, planning of the time of work of auditors.

**Keywords:** audit services, risk, related services, non-audit services, audit procedures, audit risk.

*Шульга Светлана*

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ ПРИ ОКАЗАНИИ АУДИТОРСКИХ УСЛУГ**

Расширение перечня видов сопутствующих услуг и неаудиторских услуг, изменение условий их предоставления, приводят к необходимости расширения классификации составляющих аудиторского риска. В статье исследованы составляющие аудиторского риска и предоставлена их характеристика. По результатам исследования установлено наличие различных методик оценки аудиторского риска, выявлены недостатки их использования на практике. Осложнения предметного направления проверок, расширение видов услуг, предоставляемых субъектами хозяйствования, необходимость учета качественных критериев при оценке аудиторского риска, обусловили актуальность определения зависимости аудиторского риска от различных факторов в процессе оказания разных видов аудиторских услуг. Доказано, что при оценке аудиторского риска, следует использовать количественные и качественные методы оценки. Основываясь на систематизации существующих подходов к классификации рисков, возникающих в ходе оказания аудиторских услуг, предложена уточненная классификация составляющих аудиторского риска с учетом видов предоставляемых аудиторских услуг. Для расчета количественного выражения аудиторского риска предоставления сопутствующих и неаудиторских услуг, предложено использовать факторную модель, основанную на произведении числовых значений каждого отдельного компонента аудиторского риска. Автором отмечено, что оценку идентифицированных рисков при предоставлении сопутствующих услуг, неаудиторских услуг необходимо осуществлять в течение всего периода выполнения задачи, путем выполнения соответствующих аудиторских процедур (направление запросов предприятию, аналитические процедуры, наблюдения, инспекции и другие). Использование

предложенной классификации рисков и соответственного методического подхода к оценке аудиторского риска в процессе предоставления аудиторских услуг, будет способствовать формированию оптимального объема и структуры аудиторских процедур, тестов, планирования времени работы аудиторов.

**Ключевые слова:** аудиторские услуги, риск, сопутствующие услуги, неаудиторские услуги, аудиторские процедуры, аудиторский риск.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-233-256**

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Розширення сфери впливу глобалізаційних процесів на економічні умови функціонування підприємств, перманентні зміни в законодавстві, ускладнення взаємозв'язків та відносин в ході здійснення господарської діяльності, зумовлюють посилення невизначеності та збільшення кількості, видів ризиків. Різномірність економічних інтересів користувачів інформації та суб'єктів господарювання, які таку інформацію надають, актуалізують подальший розвиток концепції ризиків, їх оцінки та розробки відповідних заходів з мінімізації. В умовах постійних змін економічного простору розширюється й сфера впливу ризиків, виникнення яких в подальшому може призвести до негативних результатів діяльності підприємства.

Користувачі інформації, що надається системою бухгалтерського обліку та систематизується у фінансовій звітності підприємства, мають чітко усвідомлювати вплив тих чи інших видів ризиків на безперервність подальшого функціонування підприємства. Суб'єкти аудиторської діяльності, підтверджуючи достовірність показників фінансової звітності, повинні здійснювати оцінку аудиторського ризику.

Підтримуємо слушну позицію Т.О. Каменської, що «аудитор ніколи не може бути впевненим, що надана до перевірки інформація не містить помилки, тобто завжди є можливість того чи іншого ступеня (ризiku) її перекручування. Ризик ніколи не може бути зведений до нуля, тому завдання аудитора полягає принаймні у його мінімізації» [7, с. 43]. В

умовах зростання переліку видів аудиторських послуг, які надаються суб'єктами аудиторської діяльності, підвищується значення ґрунтовних наукових досліджень в частині опрацювання методики оцінки ризиків, які виникають в даному випадку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням встановлення видів ризиків, що виникають при наданні аудиторських послуг, розробці методичних засад їх оцінки, присвятили свої наукові праці Артюх О.В. [1], Бардаш С.В., Шерстюк О.Л. [2], Бондар М.І. [3], Венгерук Н.П. [4], Дорош Н.І. [6], Каменська Т.О. [7], Корягін М.В. [8], Михалик М.В. [9] та багато інших. Разом з тим, в умовах розширення та динамічного розвитку ринку аудиту, диференціації послуг, які надаються суб'єктами аудиторської діяльності, призводить до розширення складових аудиторського ризику. Необхідність подальшого наукового обґрунтування методичного забезпечення оцінки аудиторського ризику в умовах максимізації якості і оптимізації часу на надання аудиторських послуг, зумовлює актуальність проведеного дослідження.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою статті є вивчення існуючих підходів до оцінки аудиторського ризику, становлення їх недоліків та розробка відповідного методичного забезпечення оцінки аудиторського ризику при наданні різного типу аудиторських послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття аудиторського ризику та його складових, порядку оцінки та визначення сукупності аудиторських процедур з його мінімізації, надані в Міжнародних стандартах контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (далі – МСА) та в Міжнародних стандартах завдань із надання впевненості (далі – МСЗНВ). Зазначені стандарти містять перелік узагальнених правил з розробки методичних засад оцінки аудиторського ризику.

“Аудиторів необхідно оцінити ризики суб'єкта господарювання, а також те, на скільки ефективно система управління визначає їх та управляє ними. Результати аналізу ризиків підприємства безпосередньо впливають на кількість та

напрями аудиторських робіт, які необхідно виконати. При здійсненні планування аудиторської перевірки необхідно чітко сформулювати унікальні ризики підприємства-клієнта, пов'язати ці ризики з певними сальдо рахунків і відповідними твердженнями у фінансових звітах, а також визначити типи аудиторських процедур, які мають бути виконані з врахуванням впливу ризиків. Без розуміння ризику персонал аудиторської фірми не може виконати свої зобов'язання, особливо щодо клієнтів, які мають високий ризик наявності суттєвих викривлень у фінансовій звітності” [6, с. 41].

Відповідно до глосарію Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг “аудиторський ризик – ризик того, що аудитор висловить невідповідну аудиторську думку в разі, якщо фінансова звітність суттєво викривлена. Аудиторський ризик є функцією ризиків суттєвого викривлення та ризику невиявлення” [10, с. 24]. Розглянемо визначення кожної складової (компонента) аудиторського ризику, трактування яких представлено у глосарії МСА (табл. 1).

Наведені в таблиці 1 компоненти аудиторського ризику є ключовими ризиками, які в обов'язковому порядку підлягають оцінці на початковій стадії проведення аудиту (планування). Разом з тим, розширення сфер діяльності суб'єктів аудиторської діяльності, поступова диференціація аудиторських послуг, призвели до виокремлення додаткових складових аудиторського ризику, які на думку науковців слід також оцінювати при визначенні суттєвості та плануванні аудиту.

Так, Дорош Н.І. вважає за доцільне “визначити чотири компоненти ризику, які стосуються проведення зовнішнього аудиту:

- підприємницький ризик – ризик, який впливає на господарські операції і потенційні результати діяльності підприємства;
- ризик фінансової звітності – ризик, який стосується запису, фіксації господарських операцій і відображення інформації у фінансовій звітності підприємства;

– ризик взяття зобов’язань – ризики, які виникають через те, що аудитори пов’язані з певними клієнтами; це, зокрема, втрата репутації, нездатність клієнта сплатити грошові кошти аудиторів або грошові втрати, пов’язані з нечесністю менеджерів підприємства або заборонаю проведення аудиту, певних аудиторських процедур;

Таблиця 1

Складові аудиторського ризику та їх характеристика  
відповідно до положень МСА [10]

№	Вид ризику	Характеристика
1	Ризик не виявлення	Ризик того, що процедури, виконані аудитором для зменшення аудиторського ризику до прийнятно низького рівня, не дадуть можливості виявити викривлення, що існує та може бути суттєвим окремо або в сукупності з іншими викривленнями
2	Ризик суттєвого викривлення, в. т.ч.	Ризик того, що фінансова звітність, яка ще не перевірялася аудитором у процесі аудиту, містить суттєві викривлення
2.1	Невід’ємний ризик	Вразливість твердження щодо класу операцій, залишку рахунку або розкриття інформації, до викривлення, яке може бути суттєвим окремо або в сукупності з іншими викривленнями, перед тим, як брати до уваги будь-які відповідні заходи контролю
2.2	Ризик контролю	Ризик того, що викривлення, яке може трапитися у твердженні стосовно класу операцій, залишку рахунку або розкриття інформації, і яке може бути суттєвим окремо або в сукупності з іншими викривленнями, не буде своєчасно попереджено або виявлено та виправлено системою внутрішнього контролю суб’єкта господарювання.
3	Ризик суттєвого викривлення (в контексті МСЗНВ 3000)	Ризик того, що інформація з предмета перевірки містить суттєві викривлення до початку завдання

– аудиторський ризик – ризик того, що аудитор надасть позитивний аудиторський висновок за умови, що у фінансовій звітності наявні суттєві викривлення” [6, с. 42].



Наведений перелік компонентів аудиторського ризику частково є тотожним із змістом таких ризиків як ризик невиявлення та ризик суттєвого викривлення. Крім того, запропонований автором ризик фінансової звітності за змістом відповідає визначенню аудиторського ризику.

Венгерук Н.П. зазначає, що “в комп’ютерному аудиті виникають свої, додаткові ризики, що існують поряд з притаманними класичному аудити. Їх можна розділити на дві групи: ті, які виникають у комп’ютерно-інформаційній системі підприємства замовника та ті, які виникають при використанні комп’ютерної програми самим аудитором для полегшення та підвищення якості своєї роботи” [4, с. 35]. Вважаємо, що виокремлення зазначених автором видів ризиків є слушним та зумовлено предметним спрямуванням завдання з аудиту.

Дослідження особливостей надання різних видів аудиторських послуг є підґрунтям вивчення аудиторського ризику з урахуванням його складових залежно від виду наданих аудиторських послуг (рис 1).

Артюх О.В., Белінська О.В. дослідили особливості аудиторського ризику та його сутнісного наповнення у контексті реалізації податкового аудиту. “У цьому сенсі дефініцію «аудиторський ризик» варто усвідомлювати, в дещо іншій модифікації – як ризик того, що аудитор надасть неналежний висновок, якщо інформація стосовно обліку та звітності в системі оподаткування особи, що перевіряється, є суттєво викривленою” [1, с. 25].

Розширення видів ризиків, які слід виокремлювати та оцінювати на початкових та наступних етапах аудиту, пояснюється ускладненням предметного спрямування перевірок, розширенням видів послуг, які надаються суб’єктами господарювання, необхідністю врахування якісних критеріїв при оцінці аудиторського ризику.

Законодавчі зміни в частині розширення видів аудиторських послуг, чітке розуміння їх змісту й залежність аудиторського ризику від різних чинників при наданні того чи іншого виду аудиторської послуги, зумовлюють потребу детального вивчення впливу ідентифікованих ризиків на

висловлення думки незалежним аудитором та результати надання супутніх та неаудиторських послуг.

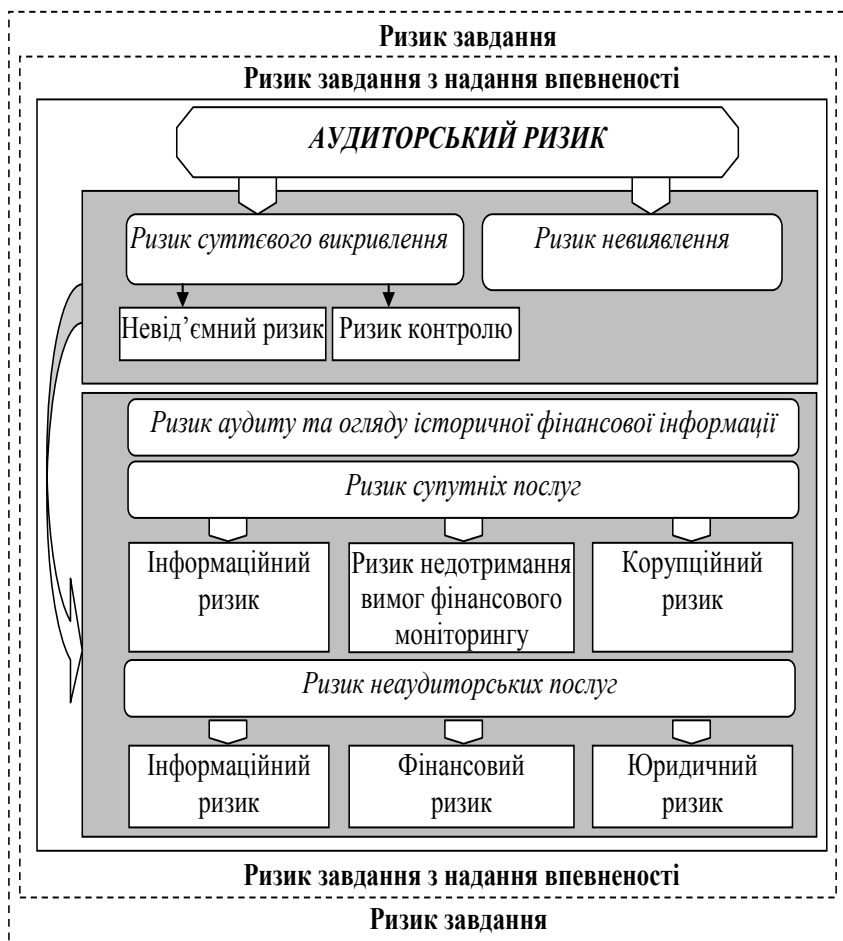


Рис. 1. Складові аудиторського ризику при наданні різних видів аудиторських послуг

При наданні послуг з аудиту та огляду історичної фінансової інформації, або виконання завдання з надання впевненості, інші ніж аудит та огляд історичної фінансової

інформації, оцінка аудиторського ризику здійснюється за класичною схемою. Тобто оцінюється ризик невиявлення та ризик суттєвого викривлення з визначенням їх впливу на формування думки аудитора (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив аудиторського ризику на висловлення думки  
аудитора за результатами наданих аудиторських послуг

Ризик	Вплив ризику на висловлення аудиторської думки
Ризик невиявлення	Неможливість отримати прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі підвищує ризик невиявлення, та зумовлює висловлення думки із застереженням або відмову від висловлення думки
Ризик суттєвого викривлення	Якщо фінансова звітність містить суттєві викривлення аудитор повинен висловити думку із застереженням або негативну думку Виявлені суттєві викривлення внаслідок шахрайства при настанні виняткових обставин можуть поставити під сумнів спроможність аудитора продовжувати виконання аудиту

Ризики при наданні супутніх послуг залежать від предмету завдання. До ризиків надання супутніх послуг крім ризиків суттєвого викривлення та ризику не виявлення, слід віднести інформаційний ризик, ризик недотримання вимог фінансового моніторингу, корупційний ризик.

При наданні аудиторських послуг, в тому числі й супутніх послуг, аудитору слід враховувати, що суб'єкти аудиторської діяльності належать до спеціально визначених суб'єктів первинного фінансового моніторингу (ст. 5 п. 7 Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [12]). Аудитор при наданні аудиторських послуг, в тому числі й супутніх послуг, виступає суб'єктом первинного фінансового моніторингу. Відповідно до ст.. 11 Закону України

«Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [12] суб'єкт первинного фінансового моніторингу зобов'язаний здійснювати управління ризиками з урахуванням результатів ідентифікації, верифікації та вивчення клієнта, послуг, що надаються клієнту, аналізу операцій, проведених ним, та їх відповідності фінансовому стану і змісту діяльності клієнта. Оцінювання ризиків клієнтів суб'єктом первинного фінансового моніторингу здійснюється за відповідними критеріями, зокрема за типом клієнта, географічним розташуванням держави реєстрації клієнта або установи, через яку він здійснює передачу (отримання) активів, і видом товарів, послуг, які клієнт отримує від суб'єкта первинного фінансового моніторингу.

Невиконання (неналежне виконання) аудиторською фірмою, як суб'єктом первинного фінансового моніторингу, вимог щодо здійснення фінансового моніторингу та оцінки ризиків, загрожує застосуванням штрафних санкцій.

Недобросовісність посадових осіб підприємства, неурегульованість процедур підписання документів та відсутність чіткого розподілу обов'язків між працівниками, виконання функціональних завдань, які викликають конфлікт інтересів, призводить до виникнення корупційних ризиків. Ймовірними наслідками корупційних ризиків можуть бути фінансові втрати, притягнення осіб до відповідальності, втрата репутації, судові процеси.

Інформаційний ризик при наданні супутніх та неаудиторських послуг пов'язаний з навмисним спотворенням інформації про діяльність підприємств; наявністю випадків шахрайства із фінансовою звітністю підприємства, а також неправильним функціонуванням комп'ютерних систем накопичення та обробки інформації (некоректна робота серверів, локальних комп'ютерів та порушення цілісності, повноти, збереженості інформації, її захисту).

Ризики при наданні неаудиторських послуг, зазначених в ст. 6 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII

[11] (зокрема, складання податкової звітності, розрахунку обов'язкових зборів і платежів, представництва юридичних осіб у спорах із зазначених питань; консультування з питань управління, розробки і супроводження управлінських рішень; ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності; розробка та впровадження процедур внутрішнього контролю, управління ризиками, а також інформаційних технологій у фінансовій сфері; надання правової допомоги; кадрове забезпечення юридичних осіб у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та фінансів, у тому числі послуги з надання персоналу, що приймає управлінські рішення та відповідає за складання фінансової звітності; послуги з оцінки; послуги, пов'язані із залученням фінансування, розподілом прибутку, розробкою інвестиційної стратегії, окрім послуг з надання впевненості щодо фінансової інформації, зокрема проведення процедур, необхідних для підготовки, обговорення та випуску листів-підтверджень у зв'язку з емісією цінних паперів юридичних осіб) залежать від результатів виконання завдання. До ризиків надання неаудиторських послуг крім ризиків суттєвого викривлення та ризику не виявлення слід віднести інформаційний ризик, фінансовий та юридичний ризики.

Фінансовий ризик при наданні неаудиторських послуг слід розглядати як невиконання замовником (контрагентом) з певних причин договірних зобов'язань за укладеними угодами (недотримання умов оплати наданих послуг аудиторською фірмою, порушення договірних зобов'язань контрагентом тощо). Причиною невиконання угоди може бути банкрутство та неплатоспроможність контрагента, нестійке фінансове становище.

Наступним видом ризику, який виникає при наданні неаудиторських послуг є юридичний ризик. Даний вид ризику полягає у виникненні непередбачених втрат внаслідок порушення або недотримання сторонами договору вимог законів, нормативно-правових актів, угод, етичних норм, а також через можливість двозначного їх тлумачення.

При наданні супутніх послуг та неаудиторських послуг слід враховувати вплив кожного з ідентифікованих ризиків на результати виконання завдання (табл. 3).

Таблиця 3

Вплив ризиків на результати виконання завдання при наданні супутніх та неаудиторських послуг

Ризик	Вплив ризику на результати виконання завдання
Ризик невиявлення	Збільшення вартості аудиторських послуг, у зв'язку зі зростанням трудових витрат та часу на виконання завдання Виконання більшої кількості аудиторських процедур
Ризик суттєвого викривлення	Впливає на обсяги аудиторської вибірки, тести контролю, та планування аудиторського завдання. Наявність викривленої інформації збільшуватиме ризик неправильної оцінки аудитором господарських операцій та фінансової звітності
Інформаційний ризик	Надання інформації в неповному обсязі через неефективність організаційної політики розподілу та системи контролю доступу до інформації може призвести до неправильного виконання завдання Відсутність контролю вхідної інформації та її правильності, зумовить надання аудитором недостовірної інформації
Ризик недотримання вимог фінансового моніторингу	У випадку проведення підприємством фінансових операцій, що можуть бути пов'язані з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванням тероризму, аудитор повинен вживати застережних заходів щодо клієнтів, діяльність яких свідчить про підвищений ризик проведення ними таких операцій. Ризик отримання значних фінансових санкцій зі сторони Державної служби фінансового моніторингу за недобросовісне виконання обов'язків суб'єкта первинного фінансового моніторингу
Корупційний ризик	Недобросовісність поведінки управлінського персоналу, свідоме нехтування нормами професійної етики в процесі надання аудиторських послуг може зумовити припинення їх надання. Конфлікт інтересів може вплинути на процес прийняття рішень посадовою особою підприємства, вжиття дій чи вчинення бездіяльності в ході реалізації своїх повноважень, що негативно позначиться на результатах виконання завдання
Фінансовий ризик	Втрата частини доходу аудиторської фірми у зв'язку з неплатоспроможністю підприємства або зниженням його фінансової стійкості Значні інфляційні процеси можуть призвести до перегляду умов договору з надання аудиторських послуг, призупинення надання послуг
Юридичний ризик	Зміна законодавчих вимог до порядку відображення господарських операцій в бухгалтерському обліку може призвести до зміни погоджених умов завдання; ризик некоректно сформульованих умов договору, внаслідок чого контрагент може не виконувати окремі його положення

Оцінка аудиторського ризику спочатку встановлюється на стадії планування з метою визначення характеру, термінів, обсягу і послідовності застосування аудиторських процедур, які надалі повинні знайти своє відображення у стратегії та плані аудиту.

Оцінка рівня аудиторського ризику є професійним судженням аудитора, та може здійснюватися з урахуванням кількісних та якісних критеріїв оцінки. Процедури з оцінки аудиторського ризику здійснюються аудитором на стадії планування з метою встановлення обсягів аудиторських процедур, які потрібно здійснити з метою мінімізації аудиторського ризику. Надалі оцінка аудиторського ризику має переглядатись на всіх наступних етапах виконання аудиторського завдання.

В Україні найчастіше для оцінки аудиторського ризику застосовується метод запропонований американським Інститутом дипломованих громадських бухгалтерів, який базується на використанні моделі взаємозв'язку його компонентів:

$$AP = BP * PK * PH, \quad (1)$$

де BP – властивий ризик; PK – ризик контролю; PH – ризик невиявлення.

“Застосування цього методу надає значення, що не відповідає реальному стану рівня аудиторського ризику. Оскільки, при множенні компонентів, значення яких менше одиниці, кінцевий рівень загального аудиторського ризику буде занижений. Дана особливість не дає змогу отримати достовірні значення рівня аудиторського ризику, а це абсолютно не відповідає потребам аудитора і замовника в якісній і точній інформації. Перевагою даного методу (за умови що при попередньому оцінюванні рівня аудиторського ризику також його використовували) слід вважати можливість управлінського персоналу порівнювати результати поточного оцінювання із розрахунками в минулих періодах, визначати динаміку окремих елементів аудиторського ризику, і відповідним чином коригувати ризикові аспекти діяльності підприємства” [9, с. 489].

Оскільки класична факторна модель аудиторського ризику є типовою, окремими науковцями здійснені спроби її модифікації та удосконалення. Так, М.І. Бондар [3] та Л.О. Голуб [5] запропонували змінити представлену модель наступним чином:

$$AP = (BP * PBO * PBK * PZK * PAП * PT) * PITЗ, \quad (2)$$

де BP – властивий ризик; PBO – ризик системи бухгалтерського обліку; PBK – ризик системи внутрішнього контролю; PZK – ризик зовнішнього контролю; PAП – ризик використання аналітичних процедур; PT – ризик тестування; PITЗ – ризик залучення інформаційних технологій до процесу аудиту.

Запропонована авторами модель містить більшу деталізацію складових ризику невиявлення та ризику контролю, й доповнена одним ризиком, а саме ризиком залучення інформаційних технологій до процесу аудиту.

На сьогодні в переважній більшості наукових праць, а також і в практичній діяльності, встановлено прийнятний рівень аудиторського ризику в розмірі 5 %. У зв'язку з тим, що повністю усунути аудиторських ризик неможливо, і при наявності встановленого рівня аудиторського ризику, Каменська Т.О. [7, с. 45] факторну модель оцінки ризику не виявлення відображає у вигляді кратної залежності аудиторського ризику та добутку властивого ризику і ризику засобів контролю.

$$PH = \frac{AP}{(BP * PK)}, \quad (3)$$

де PK – ризик контролю, AP – аудиторський ризик (встановлений на рівні 0,05), BP – властивий ризик, PH – ризик не виявлення.

“Однак на сьогодні часто аудитори продовжують неправильно визначати тривалість аудиту, обсяги вибірки, необхідні аудиторські процедури зокрема, внаслідок неврахування проблемних аспектів методів оцінювання рівня аудиторського ризику в процесі їх застосування, а також залишається не вирішеним питання який ж метод доцільніше використовувати за тих чи інших умов” [9, с. 486].



Корягін М.В., Бобрович О.Б. [8] запропонували удосконалити факторну модель оцінки аудиторського ризику шляхом використання наступної похідної формули:

$$AP = (HP + PK) * PH, \quad (4)$$

де HP – невід’ємний ризик; PK – ризик засобів контролю; PH – ризик невиявлення.

“У цій моделі прослідковується пряма залежність між кількістю необхідних для виконання аналітичних процедур і рівнем ризику суттєвого викривлення даних фінансової звітності, отриманого в результаті сумування невід’ємного ризику і ризику засобів контролю. Тобто, чим вищий показник ризику суттєвого викривлення, тим більш трудомістким буде процес аудиту з метою мінімізації ризику невиявлення і аудиторського ризику загалом. Доцільно звернути увагу на той момент, що саме з використанням якісного методу оцінювання ризику суттєвого викривлення, і функціональної залежності ризику невиявлення від інших елементів, можна отримати найбільш точні дані” [9, с. 489].

Використання лише кількісних методів для оцінки рівня аудиторського ризику не забезпечує належну об’єктивність визначення його рівня. На сьогодні визначення аудиторського ризику повинно базуватися на оптимальному синтезі кількісних та якісних методів оцінки. Кількісні методи оцінки, шляхом застосування відповідної математичної моделі дозволять аудитору визначити числове вираження аудиторського ризику. Якісні методи оцінки повинні базуватися на евристичних методах оцінки з урахуванням професійного судження аудитора із здійсненням оцінки чинників, що можуть прямо чи опосередковано впливати на величину кожного окремого компоненту аудиторського ризику.

“Основним різновидом якісних методів оцінювання елементів аудиторського ризику здебільшого є різні види тестування, адже йому притаманна низка переваг, таких як: чіткість і простота визначення ризику; тісна співпраця в ході тестування із керівництвом підприємства-замовника; можливість візуалізації і презентації результатів опитування.

Попри переваги методу тестування, йому характерні й певні недоліки (що притаманні більшості якісних методів): суб'єктивний характер; складність надання точної оцінки; до тестування залучається значна кількість осіб, і на опрацювання відповідей потрібно значний проміжок часу; не врахування, здебільшого, який з чинників чинить найбільший вплив на значення рівня ризику” [9, с.490]. Тому при оцінці аудиторського ризику при наданні супутніх аудиторських послуг, неаудиторських послуг вважаємо за доцільне використовувати як кількісні, так і якісні методи оцінювання аудиторського ризику.

При розрахунку кількісного вираження аудиторського ризику надання супутніх послуг слід використовувати добуток числових значень кожного окремого компонента аудиторського ризику, які ми охарактеризували в процесі дослідження, зокрема:

$$APCP = BP * IP * P\Phi M * KP * PK * PH, \quad (5)$$

де APCP – аудиторський ризик при наданні супутніх послуг, BP – властивий ризик; IP – інформаційний ризик; PΦM – ризик недотримання вимог фінансового моніторингу; KP – корупційний ризик; PK – ризик контролю; PH – ризик невиявлення.

Розрахунок кількісного вираження аудиторського ризику надання неаудиторських послуг за аналогією з попередньою факторною моделлю слід здійснювати як добуток числових значень кожного окремого компонента аудиторського ризику, зокрема:

$$APHAП = BP * IP * \Phi P * IOП * PK * PH, \quad (6)$$

де APHAП – аудиторський ризик при наданні неаудиторських послуг, BP – властивий ризик; IP – інформаційний ризик; ΦP – фінансовий ризик; IOП – юридичний ризик; PK – ризик контролю; PH – ризик невиявлення.

Якісну оцінку складових аудиторського ризику слід здійснювати на основі застосування методу експертних оцінок та тестування. Методика застосування якісної оцінки аудиторського ризик полягатиме у розробці переліку питань та критеріїв, які суттєво впливають на рівень аудиторського ризику

та їх включення у склад тестів. Кожне питання оцінюється аудитором за рівнем ризику, з оцінками: 1 бал – низький ризик; 2 бали – середній ризик; 3 бали – високий ризик. Оцінювання потрібно здійснювати одночасно: щодо класів операцій; щодо залишків на рахунках; щодо розкриття інформації та в цілому для фінансової звітності. За результатами підрахунку фактичної кількості балів із загально можливої, здійснюється розрахунок числового (відсоткового) значення відповідного компоненту аудиторського ризику, а також проводиться оцінка ризику за якісною оцінкою (висока, середня, низька).

Основними напрямками удосконалення якісної оцінки аудиторського ризику мають бути дії аудиторів, спрямовані на формування оптимального обсягу та структури тестів, детального та обґрунтованого вибору питань. Правильне формування тестів забезпечить чіткість результатів тестування, економію витрат часу, зменшення рівня аудиторського ризику.

На підставі застосування відповідних аудиторських процедур та здійснення розрахунків пропонуємо визначити такі критерії оцінки аудиторського ризику (табл. 4).

Таблиця 4

Критерії оцінки аудиторського ризику при наданні різних видів аудиторських послуг

Вид аудиторської послуги	Вплив ризику	Оцінка ризику	Відсоткове значення
Послуги з аудиту та огляду історичної фінансової інформації	Вплив на висловлення думки	Низький	0-40 %
Виконання завдання з надання впевненості, інші ніж аудит та огляд історичної фінансової інформації		Середній	41-70 %
		Високий	71-100 %
Супутні послуги	Вплив на результати виконання завдання	Низький	0-50 %
Неаудиторські послуги		Середній	51-70 %
		Високий	71-100 %

В ході застосування моделі аудиторського ризику, аудитор повинен розуміти взаємозв'язок між компонентами аудиторського ризику, а також між рівнем аудиторського ризику, кількістю і якістю необхідних аудиторських доказів.

Повністю погоджуємось з Т.О. Каменською [7, с. 45], що “існує обернено пропорційний зв'язок між ризиком невиявлення і сукупністю властивого ризику і ризику контролю (табл. 5):

а) високі значення властивого ризику і ризику контролю зобов'язують аудитора організувати перевірку так, щоб знизити, наскільки можливо, величину ризику невиявлення і тим самим звести загальний аудиторський ризик до прийняттого значення;

б) низькі значення властивого ризику і ризику контролю дозволяють аудитору допустити в ході перевірки більш високий ризик невиявлення і при цьому отримати прийнятне значення загального аудиторського ризику.

Таблиця 5

Залежність між рівнем ризику та кількістю свідочтв (доказів) запропонована Каменською Т.О. [7, с. 45]

Варіант	Аудиторський ризик	Властивий ризик	Ризик контролю	Ризик невиявлення	Кількість необхідних доказів
1	Високий	Низький	Низький	Високий	Низька
2	Низький	Низький	Низький	Середній	Середня
3	Низький	Високий	Високий	Низький	Висока
4	Середній	Середній	Середній	Середній	Середня
5	Високий	Низький	Середній	Середній	Середня

Отже, наявна закономірність, яка полягає в тому, що чим вищі оцінки ризику контролю та властивого ризику, тим більше аудиторських процедур необхідно провести і відповідно отримати більше достатніх та прийнятних аудиторських доказів. Правильний розрахунок аудиторського ризику забезпечує ухвалення дієвих рішень щодо коригування плану та програми аудиту, а також обсягів аудиторських процедур.

“При проведенні аудиту аудитор повинен вжити необхідних заходів для того, щоб знизити аудиторський ризик до розумного мінімального рівня. У разі, якщо аудитор хоче знизити ризик невиявлення, він повинен модифікувати

аудиторські процедури, передбачивши збільшення їх кількості та (або) зміну їх суті; збільшити витрати часу на перевірку; підвищити обсяги аудиторських вибірок” [2, с. 57].

Оцінювання ідентифікованих ризиків при наданні аудиторських послуг, у тому числі супутніх послуг, неаудиторських послуг повинно відбуватися протягом усього періоду виконання завдання на основі виконання відповідних аудиторських процедур (надсилання запитів підприємству, аналітичні процедури, спостереження, інспектування та інші).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом.** Поступова диференціація аудиторських послуг, які надаються суб'єктами аудиторської діяльності в умовах законодавчих змін та поступової перебудови ринку аудиту зумовлюють розширення переліку ризиків, які впливають на формування аудиторської думки та виконання інших завдань при наданні супутніх та неаудиторських послуг. За результатами дослідження розширено класифікацію аудиторських ризиків, які доцільно оцінювати при наданні супутніх та неаудиторських послуг, визначеної їх вплив на формування аудиторської думки та результатів виконання аудиторських завдань. Доведено доцільність здійснення якісної та кількісної оцінки ідентифікованих аудиторських ризиків, що дозволить забезпечити достовірність, повноту, об'єктивність аудиторських доказів, що використовуються для висловлення аудиторської думки. Перспективами подальших досліджень є проведення статистичного аналізу стану та подальшого розвитку ринку аудиту в Україні.

### ***Література***

1. Артюх О.В., Белінська О.В. Поняття «ризик» у сфері податкового аудиту // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2018. - Вип. 20. Ч. 1.- С. 23-27.
2. Бардаш С.В., Шерстюк О.Л. Ідентифікація чинників, що впливають на рівень аудиторського ризику //Международный

научный журнал “Интернаука”. - 2017. - № 2 (24). - 2 т. - С. 54-60.

3. Бондар М.І. Аудит в АПК: навчальний посібник - Київ: Київський національний торгово-економічний університет, 2003. 188 с.

4. Венгерук Н.П. Аудиторський ризик в комп'ютерному середовищі // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. - 2013. - Вип. 181 (3). - С. 31-36.

5. Голуб Л.О. Оцінка аудиторського ризику та тестування засобів контролю фінансової діяльності підприємства // Наукові праці МАУП. - 2014. - № 42(3). - С. 207-214.

6. Дорош Н.І. Оцінювання ризиків при проведенні аудиту // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. - 2017.- № 4.- С. 40-46.

7. Каменська Т.О. Ризики в аудиті та їх оцінка // Статистика України. - 2015.- № 2.- С.43-45.

8. Корягін М.В., Бобрович О.Б. Методичні підходи до оцінювання аудиторського ризику // Науковий вісник НЛТУ України. - 2013. - Вип. 23.1. - С. 216-224.

9. Михалик М.В., Чубай В.М. Методи оцінювання рівня аудиторського ризику: особливості, переваги та недоліки // Молодий вчений. - 2019. - № 1 (65). - С. 486-491.

10. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016-2017 рр. Ч. І. К.: Міжнародна федерація бухгалтерів, Аудиторська палата України. 2018. - 1442 с.

11. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n261>.

12. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1702-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>

1. Artiukh, O.V., & Bielinska, O.V. (2018). Poniattia "ryzyk" u sferi podatkovoho audytu [The concept of "risk" in the tax audit]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific herald of Uzhgorod National University*, 20, 1, 23-27 [in Ukrainian].
2. Bardash, S.V., & Sherstiuk, O.L. (2017). Identyfikatsiia chynnykiv, shcho vplyvaiut na riven audytorskoho ryzyku [Identification of factors affecting the level of audit risk]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" – International Scientific Magazine "Internet Science"*, 2 (24), 2, 54-60 [in Ukrainian].
3. Bondar, M.I. (2003). *Audyt v APK [Audit in AIC]*. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovo-ekonomichnyi universytet [in Ukrainian].
4. Venheruk, N.P. (2013). Audytorskyi ryzyk v kompiuternomu seredovyschi [Audit risk in the computer environment]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy – Scientific Bulletin of the National University of Bioresources and Environmental Sciences of Ukraine*, 181 (3), 31-36 [in Ukrainian].
5. Holub, L.O. (2014). Otsinka audytorskoho ryzyku ta testuvannia zasobiv kontroliu finansovoi diialnosti pidpriemstva [Estimation of audit risk and testing of means of control of financial activity of the enterprise]. *Naukovi pratsi MAUP – Scientific works of MAUP*, 42(3), 207-214 [in Ukrainian].
6. Dorosh, N.I. (2017). Otsiniuvannia ryzykiv pry provedenni audytu [Estimation of risk in the audit]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, 4, 40-46 [in Ukrainian].
7. Kamenska, T.O. (2015). Ryzyky v audyti ta yikh otsinka [Audit risks and their estimations]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukrainian*, 2, 43-45 [in Ukrainian].
8. Koriahin, M.V., & Bobrovych, O.B. (2013). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia audytorskoho ryzyku [Methodical approaches to assessing audit risk]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*

– *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 23.1, 216-224 [in Ukrainian].

9. Mykhalyk, M.V., & Chubai, V.M. (2019). Metody otsiniuvannya rivnia audytorskoho ryzyku: osoblyvosti, perevahy ta nedoliky [Methods of assessing the level of audit risk: features, advantages and disadvantages]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 1 (65), 486-491 [in Ukrainian].

10. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnikh posluh [Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements]. (2018). K.: Mizhnarodna federatsiia bukhhalteriv, Audytorska palata Ukrainy [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy Pro audit finansovoi zvitnosti audytorsku diialnist: pryiniaty 21 hrudnia 2017 r. No. 2258-VIII [Law of Ukraine On audit of financial statements and audit activities from December 21 2017, No. 2258-VIII]. (2017, December 21). (n.d.): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n261>. Retrieved from [http: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n261](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n261) [in Ukrainian].

12. Zakon Ukrainy Pro zapobihannya he protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanyh zlochyynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia: pryiniaty 14 zhovtnia 2014 roku № 1702-VII [Law of Ukraine On prevention and counteraction of the legalization (laundering) of the proceeds from crime, terrorist financing and financing the proliferation of weapons of mass destruction from October 14, 2014 No. 1702-VII]. (2014, October 14). (n.d.): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>[in Ukrainian].

25.06.2019



УДК 330.658.8

JEL Classification: A 130; H 520; I 220; O 150

*Шульгіна Людмила*

## **ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ГАРМОНІЗАЦІЇ СТАНДАРТІВ УКРАЇНИ ТА ЄС**

У статті акцентовано на необхідності застосування системного підходу до гармонізації стандартів України та ЄС та запропоновано розробляти стандарти підготовки фахівців з певної спеціальності у комплексі зі стандартами щодо рівня кваліфікації і умов праці викладачів. Вказано на тісний зв'язок між проблемами низького рівня якості життя та відсутністю системного підходу до формування гармонійної особистості. Ідентифіковано конфлікт між правами людини на духовний і фізичний розвиток та недостатніми можливостями реалізації цих прав. Запропоновано вирішити зазначений конфлікт шляхом упровадження фінансової підтримки абітурієнтів. Окреслено вихідні положення фінансової підтримки споживачів освітньої послуги: необхідність створення відповідних фінансово-економічних умов для вільного і всебічного розвитку кожного громадянина України; мультиваріантність фінансової підтримки споживачів освітніх послуг та перспектив зростання ефективності галузі вищої освіти. Базою для впровадження фінансової підтримки споживачів освітніх послуг визначена стратегія інноваційного розвитку освіти; інфраструктура забезпечення інформаційної підтримки прийняття рішень; а також система критеріїв визначення доцільності вибору моделей. Охарактеризовано доцільні для впровадження фінансові моделі надання/отримання освітньої послуги в Україні, серед яких фінансування: державне (для підтримки найбільш талановитих абітурієнтів і мотивування їх працювати на користь України), бізнесове (для підготовки фахівців для бізнесу за його кошти), кредитне (для розширення фінансових можливостей бажаючих отримати якісну освіту), самостійне (для забезпечення доступу до обраної освітньої послуги), а також комбіноване (поєднання будь

яких названих моделей). Обґрунтовано критерії доцільності вибору та застосування кожної моделі.

**Ключові слова:** фінансово-економічна модель, освітня послуга, державне фінансування, бізнесове фінансування, кредитне фінансування, самофінансування, комбіноване фінансування.

*Shulgina Liudmyla*

### **FINANCING OF EDUCATIONAL SERVICES IN THE CONTEXT OF UKRAINE AND THE EU STANDARDS HARMONIZATION**

The article points out the necessity of applying a systematic approach to the harmonization of the standards of Ukraine and the EU. It is suggested to develop standards for teaching specialists in a certain specialty in a complex with standards on the level of qualification and labor relations of lecturers. It is specified that there is a close connection between the problems of low quality of life and the lack of a systematic approach to the formation of a harmonious person. It is emphasized that the basic rights of a person and a citizen is the right to spiritual and physical development. However, there is a contradiction between the declaration of this right and the existing possibilities of its realization. It is proved the actuality of implementation financial support of students to resolve the defined conflict. There are outlined basic theses of financial support for educational services for consumers: the necessity to create appropriate financial and economic conditions for the free and comprehensive development of every citizen of Ukraine; the multivariate financial support of educational services for users and the prospects of increase of the higher education sector efficiency. The basic factors for the implementation of financial support of educational services consumers are the following: a strategy of innovative development of education; an infrastructure for providing information support for decision-making; a system of criteria for determining the appropriateness of choosing a form or method of financial support. There is described the feasibility of financial

models for the provision / reception of educational services in Ukraine, including such financing models as: state funding (to support the most talented entrants and students and motivate them to work in favor of Ukraine), business financing (to train specialists for business at its expense), credit financing (to increase financial opportunities for those who eager to receive high-quality education), self-financing (to provide access to the selected educational service) and combined financing (combination of any of the named models). The indicators of the profitability of the choice and utilization of each model are justified.

**Keywords:** financial and economic model, educational service, state financing, business financing, credit financing, self-financing, combined financing.

*Шульгина Людмила*

## **ФИНАНСИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ ГАРМОНИЗАЦИИ СТАНДАРТОВ УКРАИНЫ И ЕС**

В статье акцентировано на необходимости применения системного подхода к гармонизации стандартов Украины и ЕС и предложено разрабатывать стандарты подготовки специалистов определенной специальности в комплексе со стандартами, определяющими уровень квалификации и условия труда преподавателей. Указано на тесную связь между проблемами низкого уровня качества жизни и отсутствием системного подхода к формированию гармоничной личности. Идентифицировано конфликт между правами человека на духовное и физическое развитие и недостаточными возможностями реализации этих прав. Предложено решить названный конфликт методом внедрения финансовой поддержки абитуриентов. Очерчены исходные положения финансовой поддержки потребителей образовательной услуги: необходимость создания соответствующих финансово-экономических условий для свободного и всестороннего развития каждого гражданина Украины; мультивариантность

финансовой поддержки потребителей образовательных услуг и перспектив возрастания эффективности отрасли высшего образования. Базисом для внедрения финансовой поддержки потребителей образовательных услуг определена стратегия инновационного развития образования; инфраструктура обеспечения информационной поддержки принятия решений; а также система критериев определения целесообразности выбора моделей. Охарактеризованы актуальные для внедрения финансово-экономические модели предоставления / получения образовательной услуги в Украине, а именно: государственное (для поддержания наиболее талантливых абитуриентов и мотивирования их работать на пользу Украине), бизнесовое (для подготовки специалистов для бизнеса за его средства), кредитное (для расширения финансовых возможностей желающих получить качественное образование), самостоятельное (для обеспечения доступа к избранной образовательной услуге) и комбинированное (объединение любых из названных моделей) финансирование. Обоснованы критерии целесообразности выбора и использования каждой модели.

**Ключевые слова:** финансово-экономическая модель, образовательная услуга, государственное финансирование, бизнесовое финансирование, кредитное финансирование, самофинансирование, комбинированное финансирование.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-257-281**

**Постановка проблеми.** Кожен етап суспільно-економічного розвитку цивілізації має певну характерну рису і своє розуміння стандартів якості життя. На наш погляд, сучасні умови функціонування суспільства передусім визначаються як «ринкові», що детермінує усі аспекти його життєдіяльності, 281включаючи традиційно некомерційні сфери, серед яких: охорона здоров'я, церква, освіта. Ринкові відносини у вказаних сферах, особливо в формах, що на сьогодні домінують на теренах України, сприймаються неоднозначно і потребують розгляду / оцінки принаймні з двох позицій.

Прихильники першої точки зору стверджують, що для задоволення будь-якої потреби (у т.ч. у лікуванні, навчанні чи ін.) необхідно сформувати відповідну матеріальну базу. Отже, комерціалізація вказаних сфер є цілком закономірною, оскільки існує об'єктивна необхідність покрити витрати на забезпечення матеріального підґрунтя надання послуги.

Водночас опоненти зазначеної точки зору наголошують – йдеться передусім про сферу задоволення духовних потреб особистості (у навчанні та саморозвитку) та фізичних потреб людини (як живого організму), які не можна ставити в один ряд з іншими галузями національної економіки. До того ж, право на задоволення цих потреб закріплене у Конституції України: «Стаття 23. Кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, в якому забезпечується вільний і всебічний розвиток її особистості» [1]. Слово «забезпечується» ми виділили з метою наголошення на думці, яка випливає зі змісту Статті 23: держава бере на себе обов'язок забезпечити реалізацію названих прав або ж вона доручає ці функції певним своїм представникам.

Отже, маємо конфлікт між правами людини на духовний і фізичний розвиток та не завжди реальною можливістю реалізувати названі права. При цьому не будемо ігнорувати доконаний факт актуальності вказаного конфлікту для значної частини обдарованих і зацікавлених у саморозвитку та освіті громадян України [2-3]. І хоча ще не проводилися дослідження з метою встановлення соціально-економічних, науково-технічних і інших втрат держави від «недоосвіченості» населення (і не лише юного, а й середнього та старшого віку) через неплатоспроможність, розуміємо, що втрати ці є суттєвими. Передусім – це втрати на особистісному рівні, які потім акумулюють втрати родини, підприємства, регіону, країни. До зазначених втрат слід додати також втрати на усіх рівнях від «купівлі» освітньої послуги споживачами, головною (а часто і єдиною!) перевагою яких є їх платоспроможність.

Усе щойно згадане разом є комплексом суттєвих негативних чинників стабільно низького рівня якості життя

протягом тривалого часу для значної частини населення, що є надзвичайно складною для вирішення проблемою, симптоми якої ми спостерігаємо на усіх щаблях суспільно-економічної, культурно-політичної та ін. підсистем загальнодержавної системи України. Інакше кажучи, крилатий вислів К. Немешаєва «Кадри вирішують усе!» [4] (у подальшому підхоплений і цинічно застосований у власних не завжди добропорядних цілях іншими відомими діячами) й надалі лишається недооціненим. Адже досі в незалежній Україні не було розроблено системного підходу до формування і розвитку гармонійної особистості, тобто такої, у якій би гармонійно поєднувалися не лише внутрішнє фізичне і психічне здоров'я, а й любов до здорового соціального та природного середовища проживання, а також (що не менш важливо!) здатність і готовність його зберігати, захищати та удосконалювати. Така особистість мала б стати основою громадянського суспільства, оскільки вона високоосвічена, орієнтована на правдиві гуманітарні цінності та високі життєві стандарти, а отже нею складно і навіть неможливо маніпулювати.

Звідси випливає наша переконаність у справедливості таких тез: існує тісний зв'язок між проблемами низького рівня якості життя та відсутністю системного підходу до формування гармонійної особистості; обидві названі проблеми є комплексними і нагальними для розв'язання; у системі розвитку гармонійної особистості вища освіта є лише однією із підсистем освіти різних рівнів; виходячи з попередньої тези, усі роботи щодо удосконалення форми та змісту вищої освіти як підсистеми (у т.ч. і в ході гармонізації освітніх стандартів) мають враховувати факт взаємозалежності між елементами цілої системи.

Саме з таких позицій – системного підходу до впровадження відповідних стандартів якості життя через формування гармонійної особистості – ми вважали за доцільне, по-перше, дослідити важливі чинники виникнення згаданого вище конфлікту між правами людини на духовний і фізичний розвиток та недостатніми можливостями щодо їх реалізації, по-друге, на підставі результатів дослідження розробити можливі

шляхи нівелювання цього конфлікту шляхом розроблення доцільних фінансово-економічних моделей надання / отримання освітніх послуг в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що сьогодні для її вирішення в Україні склалися важливі передумови.

З-поміж інших, першою слід назвати участь України у Болонському процесі, до якого вона долучилися у 2005 р. і стала однією із 48 європейських країн-учасниць. Мета Болонського процесу – створення і розвиток європейського наукового та освітнього простору [5-6]. На цьому шляху вже здійснено чимало для приведення національної системи вищої освіти у відповідність із європейською, у т.ч. щодо розроблення стратегій навчання упродовж життя, визначення ступенів освіти та їх тривалості, удосконалення освітніх програм, наближення їх до вимог ринку праці, упровдження системи ECTS, поширення інноваційних методів навчання та ін. [5-7].

По-друге, з моменту підписання Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом у нашій країні активізувалися процеси гармонізації вітчизняних стандартів з європейськими в усіх сферах життєдіяльності, у тому числі і в освіті [8]. Про значні успіхи на обраному шляху свідчить зростання обсягів академічної мобільності у 2014–2019 рр. Однак, у цій тенденції (безсумнівно прогресивній для України!) є свій негативний момент – напрямки міграції студентів і викладачів однозначно переконують у тому, що наша країна опинилася на периферії освітнього простору, і не лише європейського.

Названі передумови ми розглядаємо як такі, що значною мірою формують сприятливе середовище для досягнення сформульованої нами мети, але крім них є достатньо стримуючих чинників. Передусім – це розбалансованість системи освіти у частині підготовки дійсно потрібних національній економіці фахівців і водночас надмірна увага «модним» спеціальностям, невідповідність рівня оплати праці працівників освіти з соціальною значущістю їх роботи, відсутність державних регулятивних механізмів (у т.ч.

фінансових), які б мотивували талановитих студентів і викладачів якомога ефективніше розвиватися і до того ж залишатися в Україні [8].

До переліченого варто додати, що у нинішньому процесі гармонізації освітніх стандартів України зі стандартами ЄС увага зосереджена виключно на змісті навчальних програм окремих спеціальностей, однак при цьому не враховуються інші елементи системи освіти. Тут маємо на увазі, з одного боку, різні рівні освіти (починаючи від дошкільної і завершуючи освітою третього віку), а з іншого, – різні обставини процесу надання / отримання освітньої послуги (зокрема, процедури, що супроводжують цей процес; методи підготовки та критерії відбору викладачів; взаємозв'язки з іншими контрагентами ринку праці; можливості застосування різних методів фінансування в освіті тощо).

Як свідчить щойно наведений (і далеко не повний!) перелік актуальних передумов виникнення досліджуваного конфлікту, до його вирішення слід підходити системно. Так, автор переконана, що розроблення стандартів підготовки фахівців з певної спеціальності (що формують зміст освітньої послуги) має відбуватися узгоджено з розробленням стандартів щодо рівня кваліфікації і умов праці викладачів (що забезпечують якісне надання студентам змісту освітньої послуги, передбаченого попереднім стандартом).

Таким чином, обрана для дослідження проблема є багатовекторною і дуже складною, тому у рамках цієї статті вирішили зосередитися виключно на фінансових аспектах її розв'язання.

Проведений нами аналіз методів вирішення окресленої проблеми у країнах пострадянського простору, Західної Європи, Азії, Північної та Південної Америки дозволив узагальнити світовий досвід фінансування надання та отримання освітніх послуг [4–16 та ін.] та сформулювати кілька попередніх висновків:

- в усіх країнах, на прикладі яких проводилося дослідження, функціонують як державні, так і приватні заклади освіти;



- приватні заклади, як правило, більш престижні, оскільки мають фінансові можливості сформувати кращу матеріально-технічну базу, організувати комфортні умови для навчання та викладання, залучити кращих викладачів і відповідно забезпечити найсучасніші освітні технології;
- країни, що надають значну увагу успішній реалізації стратегії національного розвитку, одночасно мають добре розвинену систему грантів та стипендій на підтримку талановитої молоді, викладачів, науковців;
- у більшості країн (з досліджуваної вибірки) рівень оплати за навчання зрівняний із розміром можливої матеріальної компенсації (у формі гранту, допомоги чи ін.), а також середньою заробітною платою, що гарантує гідний людині рівень якості життя.

Крім того, опитування представників – вихідців із вказаного кола країн – показало, що досконалої системи фінансування надання / отримання освітніх послуг на сьогодні ще не створено в жодній із них. Важливою проблемою для усіх досліджених систем освіти залишається складність визначення вартості навчання, розрахунок обсягів замовлення для задоволення потреби у тих чи інших фахівцях (що теж має впливати на вартість освіти) та ін. Однак, практично в кожній із досліджуваних систем присутні окремі атрибути, які корисно апробувати та адаптувати до системи освіти нашої країни.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Базуючись на результатах проведеного дослідження існуючих в Україні сприятливих та негативних чинників розвитку гармонійної особистості, а також беручи до уваги особливості процесу гармонізації стандартів України та ЄС, сформулювали вихідні положення формування фінансово-економічних моделей надання / отримання освітніх послуг в Україні:

➤ для вільного і всебічного розвитку кожного громадянина України як споживача освітніх послуг, у т.ч. у контексті реалізації стратегії «Освіта упродовж усього життя», необхідно створити відповідні фінансово-економічні умови;

➤ з огляду на значну диференціацію потреб споживачів освітніх послуг слід забезпечити мультиваріантність фінансово-економічних моделей (ФЕМ) їх надання / отримання, тобто сформувати умови для одночасної реалізації різних моделей і можливості їх вільного вибору з боку потенційних споживачів;

➤ розроблення та впровадження ФЕМ повинно сприяти зростанню ефективності галузі вищої освіти, з одного боку, – в стратегічному (довгостроковому) і в тактичному (короткостроковому) вимірах, а з іншого, – на усіх можливих рівнях (держави, університету, викладача, студента).

**Метою статті** є виклад сутності та умов впровадження запропонованих автором фінансово-економічних моделей надання / отримання освітніх послуг у контексті процесу гармонізації стандартів України зі стандартами ЄС.

**Викладення основного матеріалу.** Сформульовані нами вихідні положення акцентують на тому, що розроблення ФЕМ на сьогодні є надзвичайно важливим і актуальним завданням, від вирішення якого залежить успіх реалізації стратегії національного розвитку України, а отже і перспективна позиція нашої держави на геополітичній карті світу. Немає потреби переконувати у тісному зв'язку між конкурентоспроможністю працівника, підприємства та країни; як і в тому, що вказаний показник у свою чергу залежить від умов (у т.ч. фінансово-економічних), які надають можливість постійно працювати над підвищенням його рівня. Останнє (необхідність постійного удосконалення) є викликом стрімких темпів розвитку усіх сфер життя, які вимагають постійного навчання, що актуалізувало потребу в освіті упродовж життя. Таким чином, у процесі розроблення ФЕМ необхідно враховувати, що сегменти споживачів освітніх послуг на сьогодні мають значну диференціацію (за галузевою ознакою, за доходами претендентів, за віком, за формою навчання), що звичайно ж позначається на відмінностях у їх потребах, а отже вимагає різних методів їх задоволення.

Не менш важливим є розуміння того, що вибір комплексу фінансово-економічних моделей надання / отримання освітніх послуг у країні, їх зміст і співвідношення можна

розглядати як своєрідний індикатор реально обраного стратегічного курсу розвитку держави, рівня соціальної орієнтації її політичної та економічної систем, стану демократизації суспільства тощо.

Виходячи з наведених положень, вважаємо, що для України доцільним є гармонізоване поєднання таких фінансово-економічних моделей надання / отримання освітньої послуги:

1) Державне фінансування – виявлення найбільш талановитих абітурієнтів, навчання їх за державні кошти за спеціальними навчальними програмами з використанням мотиваційних програм подальших перспектив кар'єрного і творчого зростання (доцільність моделі гарантується потребами держави).

2) Бізнесове фінансування – підготовка фахівців, яких потребують представники певних галузей за їх кошти і на умовах тісної співпраці з ними, що передбачає узгодження програм навчання і практики, викладання певних дисциплін практиками, стажування викладачів і проходження практики студентами, працевлаштування випускників (доцільність моделі гарантується потребами бізнесу).

3) Кредитне фінансування – отримання кредиту на навчання (від майбутнього працедавця, від незалежного спонсора, від держави та ін.) – ця модель в Україні на сьогодні можлива лише за умов гарантування державою фінансової безпеки як кредитодавця, так і кредитотримувача (доцільність моделі гарантується кредитодавцем).

4) Самофінансування – навчання за рахунок власних коштів (доцільність моделі гарантується навчальним закладом і державою на основі даних інформаційної бази щодо потреб у фахівцях).

5) Комбіноване фінансування – поєднання наведених моделей, виходячи з умов, що склалися.

Зрозуміло, що впровадження зазначених моделей на теренах нашої держави потребує розроблення відповідного ідеологічного (концептуального), маркетингового та правового забезпечення, до якого (серед іншого) мають увійти такі складові: 1) стратегія інноваційного розвитку освіти; 2) порядок

формування інфраструктури забезпечення інформаційної підтримки прийняття рішень; 3) критерії визначення доцільності вибору тієї чи іншої фінансово-економічної моделі надання / отримання освітніх послуг; 4) перелік і послідовність внесення поправок до законодавчої бази, мета яких – забезпечення ефективного функціонування кожної моделі, а також отримання додаткових можливостей фінансування освітніх послуг.

Перша складова. На наш погляд, стратегія інноваційного розвитку освіти в Україні має бути кількарівневою і, безумовно, має стати пріоритетною складовою Національної стратегії розвитку України. У ній слід передбачити створення: *по-перше*, системи вивчення і прогнозування потреби у фахівцях на близьку і стратегічну перспективу; *по-друге*, системи гнучкої освітньої пропозиції, здатної мобільно реагувати на метаморфози середовища (що неможливо без відповідної автономії навчальних закладів); *по-третє*, системи сприяння і мотивації викладачів (інструкторів, тренерів тощо) до підвищення кваліфікації; *по-четверте*, системи сприяння розвитку особистості, починаючи з допомоги у виборі шляху, який би найбільше відповідав природним даним, і закінчуючи розвитком актуальних у певний період адаптивних (що допомагають легко включатися в систему) чи ексклюзивних (що свідчать про унікальні компетенції) характеристик; *по-п'яте*, системи диференційованого навчання для студентів, яка б дозволяла їм максимально задовольняти індивідуальні потреби в освіті; *по-шосте*, системи започаткування та розвитку багатоваріантного фінансування надання / отримання освітніх послуг.

Друга складова. Формування інфраструктури забезпечення інформаційної підтримки прийняття рішень є необхідним тому, що всі зазначені моделі мають функціонувати в рамках єдиної інформаційної бази щодо потреб у фахівцях. Це виключить можливість такого поширеного на сьогодні негативного явища як необґрунтовані замовлення, що в свою чергу веде до дефіциту одних і перевиробництва інших фахівців, їх неякісної підготовки тощо. Крім того, важливим завданням

цього елемента є збір і накопичення інформації, без якої неможливе ефективне функціонування моделей. Пропонована нами модель інфраструктури передбачає три рівні: держава – галузь – університет і студент. Усі рівні мають тісно співпрацювати між собою.

На *державному* рівні необхідно передбачити функціонування маркетингового департаменту, головними функціями якого будуть такі: експертне визначення гіпотез пріоритетних проблем; розроблення рекомендацій щодо оптимізації джерел інформації (у т.ч. вибірок / панелей) та методів збору даних; організація і проведення кабінетних і польових, якісних і кількісних досліджень; формування бази даних на основі збору первинної та вторинної інформації, аналізу міжнародних і національних документів та даних, що надали споживачі та виробники освітніх послуг; інтерпретація інформації (на основі проведеного аналізу ринку освітніх послуг); вибір можливих варіантів розв'язання визначених проблем; формування потрібних зрізів інформації у відповідь на конкретні запити університетів, студентів та ін.

На *галузевому* рівні слід забезпечити формування бази даних на основі інформації, що надали університети, підприємства галузі тощо та аналізу документів, що висвітлюють визначені проблеми. Для цього передбачити виконання таких функцій: допомога у проведенні маркетингових досліджень, що організовує державний департамент; акумулювання фрагментарних даних щодо галузі та світових тенденцій її розвитку; формування прогнозів щодо актуальних нині та перспективних спеціальностей; надання комунікаційних послуг для споживачів та виробників освітніх послуг; консультування абітурієнтів (щодо можливостей отримання освіти) і навчальних закладів (щодо перспектив розвитку / скорочення попиту на ту чи іншу спеціальність); просвітницька робота серед потенційних студентів, їх родин, організація заходів із залученням ЗМІ тощо.

На *рівнях університету та студента* можливе формування бази даних щодо показників обсягу та структури реалізованого та потенційного попиту на освітні послуги;

показників ставлення споживачів освітніх послуг до їх якості та практичної доцільності; оцінок навчальних технологій, графіків навчання, ефективності практики та ін.; показників успіхів у кар'єрному зростанні випускників навчальних закладів, їх оцінок отриманої освіти з позиції практичного досвіду, можливості застосування здобутих знань, їх відповідності практичним завданням, повноти, актуальності та ін.

Третя складова. Важливим завданням, що потребує вирішення за умов впровадження запропонованих ФЕМ надання / отримання освітніх послуг, є визначення критеріїв доцільності вибору тієї чи іншої моделі. Вважаємо, що перша з них (державне фінансування – ДФ) повинна мати такі критерії: 1) потреба держави у фахівцях (точні та достовірні дані про яку надає викладена вище система інформаційної підтримки прийняття рішень); 2) оцінка успішності претендента та 3) обсяг матеріальної допомоги, необхідний для забезпечення претенденту відповідної якості життя.

Особливо наголосимо, що на відміну від чинного, пропоноване нами державне фінансування, по-перше, повинно бути спрямоване на мотивацію навчання саме найталановитіших студентів; по-друге, має формуватися на підставі науково-обґрунтованих даних щодо державних потреб у фахівцях; а по-третє, передбачати обсяги, що гарантують високий рівень умотивованості стипендіатів.

У питаннях визначення оцінки успішності претендента вартим уваги вважаємо досвід *Колумбії*, де складається рейтинг абітурієнтів за результатами незалежного тестування, яке проходить по всій країні в один день [9]. Перші 100 абітурієнтів за рейтингом автоматично стають державними стипендіатами, причому розмір стипендії (370 дол. США на місяць) перевищує вартість споживчого кошика (350 дол. США на місяць). Схожий порядок відбору чинний також в *Ірані*, де кращих відбирають у межах обраного ними напрямку (фізико-математичний, прикладні науки, гуманітарні науки, мистецтво), причому необхідну кількість студентів для кожного з цих напрямків визначають з урахуванням географічного розташування та спеціалізації регіону, де знаходиться університет, наприклад:

вугледобувний, рибний промисел, деревообробна чи нафтопереробна промисловість тощо [10].

Виходячи з структури ринку споживачів освітніх послуг, державне фінансування повинно охоплювати кілька програм, призначених для школярів, студентів, аспірантів, молодих науковців, а також програми надання грантів за особливі досягнення у обраній сфері діяльності. Кожна з програм буде мати свої особливості (у т.ч. фінансово-економічні), визначені специфікою сегмента та його потребами. Наприклад, на початку шляху отримання вищої освіти споживачі освітніх послуг ще не мають можливості забезпечити себе фінансово (йдеться про абітурієнтів віком 17–18 років) і є повністю залежними від сторонніх осіб. Водночас студенти, аспіранти та молоді науковці можуть брати участь у науково-дослідних роботах, що фінансуються замовником. Усі названі обставини, а також інші чинники, що визначають потреби стипендіатів (реальна вартість та оптимальний склад споживчого кошика, рівень інфляції, специфічні потреби галузі навчання тощо) повинні бути врахованими. Адже головне призначення цих програм – мотивувати талановитих громадян на творчий пошук і на повну віддачу від результатів цього пошуку.

Передбачаючи незгоду опонентів до висловленого підходу і їх головний аргумент – значні витрати державного бюджету на реалізацію пропонованих програм, зауважимо, що усі країни, віднесені нині до розвинених, розпочинали свій стрімкий розвиток саме зі збільшення цільових витрат на освіту та науку. Держава, яка не фінансує власний інтелектуальний ресурс, – втрачає його, що підтверджено масовим відтоком «мізків» з України до тих країн, де фінансово-економічні умови відповідають уявленням емігрантів про гідну їхнього внеску оплату і перспективи зростання.

Бізнесове фінансування (БФ) – вибір цієї моделі відбувається на основі таких критеріїв: 1) високі досягнення у певній галузі чи виді діяльності (наприклад, призові місця на олімпіадах чи конкурсах з обраного предмету, науково-технічні розробки, що можуть зацікавити представників бізнесу та ін.); 2) позитивні рекомендації роботодавців, зацікавлених у

продовженні співпраці з кандидатом (наприклад, після успішного тестування, проходження практики або стажування);  
3) прогнозована потреба роботодавця у отриманні кваліфікованого фахівця (тобто очікувана наявність вакантного місця для майбутнього працівника після отримання ним вищої освіти);  
4) платоспроможність підприємства-кредитора (тобто його здатність фінансувати навчання стипендіата і його потреби у забезпеченні необхідного рівня життя).

Описана модель може мати варіанти, залежно від того, чи повинен стипендіат повертати кошти підприємству-кредитору після виходу на роботу, чи ні. Можливий також варіант часткового покриття фінансування за рахунок відпрацювання стипендіатом уже в період навчання на умовах гнучкого графіка роботи, неповного робочого дня, виконання творчих завдань у вихідні, проведення аналітичної роботи у рамках навчальних завдань.

Так, модель бізнесового фінансування може бути дуже корисною і для бізнесу, і для стипендіатів. Бізнес за порівняно незначні кошти буде отримувати кваліфікований аналіз діяльності, доступ до найновіших методик, обґрунтовані пропозиції щодо покращення показників функціонування – все це під час виконання завдань з дисциплін, науково-дослідної роботи гуртків, завдань у рамках науково-дослідних робіт кафедр, курсових і дипломних робіт. При цьому у договорі доцільно передбачити можливість коригування тематики названих видів робіт з метою їх актуалізації відповідно до ситуативних чи перспективних потреб підприємства.

Найважливіші переваги для стипендіата від цієї моделі такі: гарантоване працевлаштування (що на сьогодні є надзвичайно важливим здобутком, особливо з огляду на зростання конкуренції на ринку праці); отримання досвіду виконання практичних завдань ще у період навчання; здобуття системної освіти за програмою, яка ретельно відпрацьована і узгоджена представниками навчального закладу та бізнесу; глибоке вивчення особливостей діяльності підприємства та майбутнього місця роботи в ньому; за умови ефективного



виконання завдань кредитора, – прискорення у кар’єрному зростанні на підставі взаємовигідної співпраці.

Наступна ФЕМ – кредитне фінансування (КрФ) – досить поширена в багатьох країнах, однак, в Україні досі не представлена, головним чином через особливості вітчизняної фінансово-кредитної системи. На наше глибоке переконання, формування прозорих і надійних правових умов для впровадження цієї моделі є на сьогодні невідкладним завданням для нашої країни. Однак, відразу слід нагадати: в усіх досліджених системах кредитування, що функціонують у зарубіжних країнах, студенти отримують кредит безвідсотковий або з мінімальною відсотковою ставкою (2–5%), при цьому погашення його починається лише після отримання роботи і триває (у більшості випадків) упродовж 20–30 років [9-17].

Із сказаного випливає, що кредитне фінансування особливо привабливе для більшості громадян, оскільки відсоток найталановитіших (які можуть претендувати на ДФ) як правило незначний, як і частка переможців конкурсів (з високими шансами здобути БФ). Головні переваги КрФ – відсутність у отримувача зобов’язань перед кредиторами щодо майбутнього працевлаштування саме за наперед визначеними напрямками (у порівнянні з першими двома ФЕМ) та можливість зосередитися виключно на навчанні. Це може бути важливим критерієм для студентів, які ще перебувають у пошуку і остаточно не визначилися із майбутньою сферою діяльності чи конкретним місцем роботи.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, до кредитування студентів (чи слухачів освітніх програм) можуть долучатися громадські організації. Наприклад у *Колумбії* функціонує організація ICETEX, яка надає можливість отримати безвідсотковий кредит на навчання. Особливо варте уваги починання нового керівництва цієї держави, яке відмінило вимогу повернення коштів, отриманих на навчання. Тобто фактично держава безоплатно фінансує навчання неплатоспроможних громадян. Єдиний критерій, що є підставою для позитивного вирішення питання доцільності надання кредиту – успішність і старанність претендента [9].

Ще одним вартим наслідування прикладом матеріальної підтримки молоді, що навчається, є досвід *Ірану*, де студентам надають безвідсотковий кредит на оренду житла (500 дол. США на місяць) і кредит для створення сім'ї (1000 дол. США на місяць). Вказані кошти необхідно повернути після закінчення навчання упродовж 30 років [10].

Четверта із запропонованого нами переліку ФЕМ – самофінансування (СФ), більш поширена в Україні назва – навчання за контрактною формою. СФ є однією з двох моделей, представлених на сьогодні на ринку послуг освіти нашої держави. Ми підтримуємо доцільність навчання за рахунок власних коштів, однак, із певними поправками [12].

По-перше, платоспроможність претендента не може бути єдиним критерієм зарахування його до лав студентів. Адже не секрет, що, працюючи в умовах конкуренції, заклади вищої освіти (ЗВО), намагаються покращити своє матеріальне становище саме за рахунок «контрактників». Частина з них справді має достатній для отримання вищої освіти рівень підготовки. Однак, є серед них і ті, які задовольняють суто «матеріальний інтерес» ЗВО. На практиці це виявляється у зниженні рівня вимог до якості рубіжних контролів, у тиражуванні сумнівних за показником «наукової глибини» статей магістрів, курсових проектів, дипломів, а загалом – у нівелюванні самого поняття «вища освіта».

Для ілюстрації знову звернемося до зарубіжного досвіду, який вважаємо доцільним для впровадження в Україні. У *Колумбії* функціонує Інститут із заохочення вищої освіти (ICFES), що організовує проведення незалежного тестування, за результатами якого формуються списки абітурієнтів по 1000 осіб за напрямками навчання. Найбільш успішні (100 осіб) отримують фінансування на навчання від держави (див. у розділі ДФ). Абітурієнти, що посіли 101–500 місця, отримують право на навчання в університетах. Інші абітурієнти (тобто від 501 по 1000 місце) взагалі не отримують права навчатися в університеті та мають перескладати вступні іспити. Зауважимо: для вступу в університет має значення лише цей державний іспит, шкільні оцінки при цьому не беруться до уваги [9].

На наш погляд, кількість місць для ДФ і наступної категорії (з правом на здобуття вищої освіти) для України може бути змінена і має визначатися на основі системи інформаційної підтримки прийняття рішень, про яку йшлося вище. Однак, сам принцип відбору вважаємо вартим уваги – тобто усі інші ФЕМ (у т.ч. і СФ) поширюються лише на представників, що здобули право на навчання у ЗВО.

По-друге, укладання контракту на самофінансування має відбуватися лише після ознайомлення претендента з даними щодо нинішньої потреби у фахівцях, прогнозу зменшення (чи збільшення) цієї потреби з урахуванням вже наявної кількості студентів / слухачів, що навчаються за цим напрямом, а також динаміки перспективних вакансій. Інакше кажучи, дані системи інформаційної підтримки прийняття рішень мають бути відкритими не лише для працівників системи освіти, а й для вступників, що повинно сприяти прийняттю ними виваженого і обгрунтованого рішення щодо напрямку навчання.

По-третє, верхня і нижня межі вартості навчання з регіональною та галузевою диференціацією мають бути законодавчо встановлені. Звертаємося до досвіду *Польщі*, де встановлений Міністерством освіти цієї країни рівень вартості навчання не мають права збільшувати ні державні, ні приватні ЗВО [11]. Обгрунтованими вказані межі будемо вважати за умови визначення їх за такими критеріями: собівартість навчання для ЗВО, рентабельність галузі майбутнього працевлаштування (або дохідність бізнесу), рівень потреби у фахівцях для держави та бізнесу (дефіцит чи перевиробництво), а також бал незалежного тестування (а впродовж навчання – бал успішності). Останнє пояснюється тим, що, на нашу думку, більш успішні мають платити менше і навпаки. Це справедливо також і з економічної точки зору: адже менш успішні потребують більше затрат часу і енергії викладачів для додаткових консультацій, тестування, перевірок контролів усіх рівнів тощо.

По-четверте, – знову за досвідом *Польщі* – має бути чітко окреслений перелік послуг, за які університети не можуть вимагати жодної плати. Зрозуміло, що це стосується також усіх

згаданих вище ФЕМ. На нашу думку, до цього переліку слід включити передусім такі: будь-які послуги, які раніше вже були враховані у визначенні собівартості; користування бібліотечним фондом; доступ до мультимедійної бібліотеки; отримання довідок з місця навчання; отримання консультацій у межах оплаченого навчального графіка тощо [11].

Комбіноване фінансування (КбФ) – це додаткові можливості покращити матеріальні умови навчання, якщо у цьому є потреба і є відповідні підстави. Зарубіжний досвід свідчить про багатоваріантність можливих джерел КбФ.

Одним з таких джерел є президентська стипендія у Азербайджані, яку призначають за особливі успіхи у навчанні за поданням ректора, і розмір якої досить суттєвий – 750 манатів (850 дол. США), особливо у порівнянні зі звичайними стипендіями для студентів (від 30 до 75 дол. США). Аналогічною за змістом є міністерська стипендія у Польщі, державна стипендія або грант у Канаді (стипендії OSAP), Німеччині, Кіпрі та ін. Наголосимо, що ці стипендії призначаються студентам за особливі успіхи, незалежно від того, на яких початкових фінансових умовах вони навчаються [9-14].

Цікавим є досвід Іспанії, де студентам, які успішно склали сесію (їх частка складає 35–40% від усіх бажаних її скласти), виплачують компенсацію (біля 5000 євро), тобто в 2,5 рази більше, ніж обов'язковий початковий внесок під час вступу до університету. Таку ж суму успішні студенти отримують після кожної сесії [15].

Другим важливим джерелом, яке використовується практично в усіх досліджуваних країнах, є стипендіальний фонд університету, який розподіляє ректор разом з органами студентського та аспірантського самоврядування за критеріями успішності в навчанні та рівня забезпеченості (соціальні стипендії).

У деяких країнах (Франція, Іран, Чехія та ін.) практикують часткову компенсацію необхідної суми для оренди житла, а також стипендію для людей з особливими потребами [10, 16-17].

**Висновки.** Розв'язання існуючого в Україні конфлікту між правами людини на духовний і фізичний розвиток та недостатніми можливостями щодо їх реалізації можливе за умови формування системи освіти з урахуванням її багатовекторності та багаторівневості. Процеси гармонізації стандартів України зі стандартами ЄС є сприятливим чинником для впровадження необхідних реформ, у т.ч. в освіті. Однак, для цього стандарти підготовки фахівців (що окреслюють зміст освітньої послуги) слід розробляти в узгодженні зі стандартами підготовки та умов праці викладачів (що гарантують якість та умови надання студентам освітньої послуги). Необхідна узгодженість між названими двома групами стандартів буде забезпечена шляхом створення відповідного ідеологічного (концептуального), маркетингового та правового підґрунтя, що має складатися з таких елементів: 1) стратегія інноваційного розвитку освіти; 2) порядок формування інфраструктури забезпечення інформаційної підтримки прийняття рішень; 3) критерії визначення доцільності вибору тієї чи іншої фінансово-економічної моделі надання / отримання освітніх послуг; 4) перелік і послідовність внесення поправок до законодавчої бази, мета яких – забезпечення ефективного функціонування кожної моделі, а також отримання додаткових можливостей фінансування освітніх послуг.

З метою усунення бар'єрів неплатоспроможності претендентів запропоновано імплементувати гармонізоване поєднання кількох фінансово-економічних моделей надання / отримання освітньої послуги. Державне фінансування пропонується для найбільш талановитих абітурієнтів, для яких мають бути розроблені спеціальні навчальні та мотиваційні програми. Бізнесове фінансування – це підготовка фахівців за кошти бізнесу на умовах тісної співпраці з ним. Кредитне фінансування є досить поширеною у світі і перспективною для України моделлю за умови, якщо держава буде гарантувати фінансову безпеку і кредитодавця, і кредитотримувача. Самофінансування – це удосконалена модель популярного нині навчання на умовах контракту. Комбіноване фінансування є

поєднанням запропонованих моделей з урахуванням конкретних для певного отримувача умов.

З огляду на диференційованість сегментів споживачів освітніх послуг, кожна із перелічених моделей має бути доступною для відповідного сегмента. З метою забезпечення можливості обґрунтованого вибору моделі, запропоновано критерії доцільності їх застосування. Перспективним напрямом досліджень автор вважає розроблення необхідного комплексу стандартів гармонізованих зі стандартами ЄС для ефективної імплементації запропонованих фінансово-економічних моделей.

### *Література*

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Закон України «Про освіту» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2017. – Ст. 38-39, Ст. 380.
3. Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2019. – Ст. 37-38.
4. Знаменитая фраза «кадры решают все» принадлежит не Сталину // Газета «Сегодня». – 2002. – №31 (1079) від 09.02.2002. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.segodnya.ua/oldarchive/c2256713004f33f5c2256b5a003e447a.html/>.
5. Рашкевич Ю. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія / Ю. Рашкевич / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів: Вид-во Львів. Політехніки. – 2014. – С. 159-164.
6. Aydarova, O. Universal Principles Transform National Priorities: Bologna Process and Russian Teacher Education // *Teaching and Teacher Education*. – 2014. – С. 37, 64-75.
7. Приходченко, Л. Вищі навчальні заклади України в Європейському освітньому просторі / Л., Приходченко, В., Приходченко, О., Приходченко // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка №22 (257), Ч. II. – 2012. – С. 281-288.

8. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом // Урядовий портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu/>.

9. Education and Science. Colombia is a country of bright contrasts. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://colombia.su/kultura-i-eyo-proyavleniya/obrazovanie-i-nauka/>.

10. 30 Facts on the Education System of Iran // ACEI-Global. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://acei-global.blog/2018/01/04/30-facts-on-the-education-system-of-iran-2/>.

11. Навчання у Польщі: адаптація і робота [Education in Poland: Adaptation and Work]. (2019). Euro Education. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=2616>.

12. Erfurt, O., Erfurt, I. & Zbarazskaya, L. (2016). Financing higher education in Ukraine: The binary model versus the diversification model. International Journal of Educational Development, 49, 330-335.

13. Higher Education in Canada. (2019). Training in Canada. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ru.osvita.ua/abroad/higher\\_school/canada/35397/](http://ru.osvita.ua/abroad/higher_school/canada/35397/).

14. Education Law of the Republic of Azerbaijan. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://teachercodes.iiep.unesco.org/teachercodes/codes/Asia/Azerbaijan.pdf/>.

15. The Spanish Higher Education System // Universidad de Murcia. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.um.es/estructura/internacional/in/sist-universitario.php/>.

16. Learning in France: Everything You Need to Know. (2019). France: Information Portal. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rufrance.info/ua/ucheba-vo-francii-vse-chto-nuzhno-znat/>.

17. Czech Republic Higher Education System // The European Education Directory. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.euroeducation.net/prof/czechco.htm/>

1. Konstytucija Ukrainy [Constitution of Ukraine] // Vidomosti Verckovnoii Pady Ukrainy (BBP). – 1996. – № 30. – St. 141.
2. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Law of Ukraine on Education] // Vidomosti Verckovnoii Pady Ukrainy (BBP). – St. 38-39, St. 380.
3. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine on Higher Education] // Vidomosti Verckovnoii Pady Ukrainy (BBP). – St. 37-38.
4. Znamienitaia fraza «kadry reshaiut vs'о» prinadlezhyt nie Stalinu [The famous phrase "cadres decide everything" does not belong to Stalin] // Gazeta «Segodnia». – №31 (1079). – 09.02.2002. [Electronic resource]. – Available: <https://www.segodnya.ua/oldarchive/c2256713004f33f5c2256b5a003e447a.html>
5. Rashkievich Ju. Bolonskii process ta nova paradigma vyshchoii osvity: monografiia [Bologna Process and New Paradigm of Higher Education: Monograph] / Ju. Rashkievich; Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Nacional'nyy universytet «L'vivs'ka Politehnika». – Lviv: Vydavnytvo Lvivs'koi Politechniky, 2014. – S. 159-164.
6. Aydarova, O. (2014). Universal Principles Transform National Priorities: Bologna Process and Russian Teacher Education. Teaching and Teacher Education, 37, 64-75.
7. Prychodchenko L. Vyshchi navchal'ni zaklady Ukrainy v Evropeis'komu osvitr'omu prostori [Higher educational institutions of Ukraine in the European educational space] / L. Prychodchenko, V. Prychodchenko, O. Prychodchenko / Visnyk LNU ieni Tarasa Shevchenka. – №22 (257), V. II, 2012. – S. 281-288.
8. Ugoda pro Asociaciiu mizh Ukrainoiu ta Evropejs'kym Soiuzom [Association Agreement between Ukraine and the European Union] // Uriadovyy Portal. [Electronic resource]. – Available: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>.
9. Education and Science. (2019). Colombia is a country of bright contrasts. [Electronic resource]. – Available: <http://colombia.su/kultura-i-eyo-proyavleniya/obrazovanie-i-nauka>.



10. 30 Facts on the Education System of Iran // ACEI-Global. [Electronic resource]. – Available: <https://acei-global.blog/2018/01/04/30-facts-on-the-education-system-of-iran-2>.

11. Navchannia u Pol'shchi: adaptaciia i robota [Education in Poland: Adaptation and Work]. – Euro Education. [Electronic resource]. – Available: <http://www.euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=2616>.

12. Erfurt, O., Erfurt, I. & Zbarazskaya, L. (2016). Financing higher education in Ukraine: The binary model versus the diversification model. International Journal of Educational Development, 49, 330-335.

13. Higher Education in Canada. Training in Canada. [Electronic resource]. – Available: [http://ru.osvita.ua/abroad/higher\\_school/canada/35397/](http://ru.osvita.ua/abroad/higher_school/canada/35397/).

14. Education Law of the Republic of Azerbaijan. [Electronic resource]. – Available: <http://teachercodes.iiep.unesco.org/teachercodes/codes/Asia/Azerbaijan.pdf>.

15. The Spanish Higher Education System // Universidad de Murcia. [Electronic resource]. – Available: <https://www.um.es/estructura/internacional/in/sist-universitario.php>.

16. Learning in France: Everything You Need to Know. (2019). France: Information Portal. [Electronic resource]. – Available: <http://rufrance.info/ua/ucheba-vo-francii-vse-chto-nuzhno-znat/>.

17. Czech Republic Higher Education System // The European Education Directory. [Electronic resource]. – Available: <https://www.euroeducation.net/prof/czechco.htm>.

25.06.2019

### **НАШІ АВТОРИ**

*Антонюк Наталія Анатоліївна* – к.е.н., доцент,  
Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

*Балабаши Ольга Сергіївна* – к.е.н., старший викладач,  
Одеський національний економічний університет

*Балджи Марина Дмитрівна* – д.е.н., професор,  
Одеський національний економічний університет

*Вітковська Катерина Вікторівна* – к.е.н., доцент,  
Одеський національний економічний університет

*Гончаренко Яніслава Євгенівна* – к.е.н., доцент,  
Одеський національний економічний університет

*Горбатенко Артур Всеволодович* – к.е.н., старший  
викладач, Одеський національний економічний університет

*Гречкосій Інна Дмитрівна* – к.е.н., старший викладач  
кафедри менеджменту, Одеський національний  
економічний університет

*Гулієв Руслан* – докторант Азербайджанського  
Університету Туризму і Менеджменту, м. Баку

*Карпенко Юлія Валентинівна* – к.е.н., доцент, доцент  
кафедри менеджменту, Одеський національний економічний  
університет

*Козловський Роман Сергійович* – викладач, Одеський  
національний економічний університет

*Кублікова Тетяна Борисівна* – к.е.н., професор, професор  
кафедри менеджменту, Одеський національний економічний  
університету

*Кузнецова Інна Олексіївна* – д.е.н., професор, зав.  
кафедри менеджменту, Одеський національний економічний  
університет

*Малютенко Олександр Юрієвич* – к.е.н., викладач  
кафедри менеджменту, Одеський національний економічний  
університет

*Місько Ганна Анаоліївна* – к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту, Одеський національний економічний університет

*Мрук Марина* – студентка факультету економіки та

управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет

*Ольвінська Юлія Іванівна* – к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

*Осичка Олена Василівна* – к.психолог.н., старший викладач кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет

*Пенова Анжеліка Ігорівна* – магістр, Одеський національний економічний університет

*Перхач Оксана Леонідівна* – к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

*Сокурєнко Ігор Анатолійович* – аспірант кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет

*Шикіна Ольга Володимирівна* – к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

*Шульга Світлана Володимирівна* – к.е.н., доцент, доцент кафедри аудиту та підприємництва, Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

*Шульгіна Людмила Михайлівна* – д.е.н., професор, кафедра промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу

НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
*Збірник наукових праць*

Наукове видання

За достовірність викладених фактів, цитат та інших  
відомостей відповідає автор

Підписано до друку за рекомендацією  
Вченої ради Одеського національного економічного  
університету  
30 серпня 2013 р. Протокол № 1

Підписано до друку 25.06.2019  
Формат 60 x 84 1/16  
Тираж 100 прим.  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 12,5