

ISSN 2311-8946

Науково-практичний журнал

**«РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА  
ТА УПРАВЛІННЯ»**

3 (29) серпень 2020 року



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2020

# Науково-практичний журнал

## Регіональна економіка та управління

3 (29) серпень 2020 р.

Редагування: Н. Літвиненко  
Комп'ютерна верстка: В. Удовиченко

Журнал індексується  
у наукометричній базі Index Copernicus

Відповідальність за достовірність  
інформації, яка представлена в друкованих  
матеріалах, несуть автори.  
Редакція не завжди поділяє точку зору авторів.

### Засновник науково-практичного журналу ГО «Східноукраїнський інститут економіки та управління»

Свідоцтво про державну реєстрацію ЗМІ:  
КВ № 20514-10314Р від 20 грудня 2013 р.

Будь ласка, якщо у вас є запитання  
до редакції, звертайтеся до нас  
за телефоном або електронною поштою:  
office@siee.zp.ua; +38 095 314 96 69

Підписано до друку 31.08.2020 р.  
Формат 60x84/8.  
Папір офсетний. Цифровий друк.  
Ум. друк. арк. 11,63. Тираж 100 прим.  
Зам. 0820/143. Ціна договірна.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
69002, Україна, м. Запоріжжя,  
вул. Олександрівська, 84, оф. 414  
Телефон +38 (048) 709 38 69,  
+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.

## ЗМІСТ

<b>Алексеев А. М., Алексеев М. Д.</b> Фінансовий механізм кредитно- інвестиційної діяльності: економічна сутність та фактори впливу.....	5
<b>Vlazhei Iryna</b> Green activities of TNCs in terms of globalisation.....	9
<b>Дон О. Д., Лузанова В. О.</b> Міжнародна міграція в умовах глобалізації: проблеми та перспективи....	13
<b>Запорожець С. В., Костогриз В. Г.</b> Особливості функціонування платформи P2P кредитування в Україні.....	19
<b>Кадала В. В., Гузенко О. П., Павліченко Є. В.</b> Моніторинг як провідний елемент управління фінансовою безпекою підприємства.....	24
<b>Кушнір С. О., Головін О. В., Чеховська В. С.</b> Національна платіжна система “Простір”.....	28
<b>Овечья О. В., Губернюк А. В.</b> Аналіз проблем та перспектив організаційного розвитку підприємств ЖКГ.....	33
<b>Солодка О. О.</b> Координаційні деструкції у визначенні макроекономічної нестабільності.....	37
<b>Хмарська І. А.</b> Напрямки підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.....	42
<b>Шедяков В. Е.</b> Экономическая власть и социально- политические технологии.....	47
<b>Яворська О. Г.</b> Інтелектуальний капітал сервіс- орієнтованих підприємств України .....	54
<b>Мошковська О. А.</b> Ретроспективний огляд етапів формування управлінського обліку.....	58
<b>Огородня Є. М., Киркач С. М.</b> Трансформація ієрархії проблем ведення бізнесу в Україні в умовах впливу COVID-19.....	64
<b>Олешко Т. І., Бойко Ю. П., Нінічук С. В.</b> Характеристика та аналіз ризик-менеджменту для підприємств комерційної діяльності.....	72
<b>Панасюк І. П., Панасюк В. С., Мартинів С. О.</b> Особливості реалізації інноваційного проекту створення стоматологічної поліклініки.....	77

---

<b>Пігуль Н. Г., Іванчук К. В., Пігуль Є. І.</b> Капітал підприємства: сутність, значення та його аналіз.....87	<b>Рац О. М.</b> Напрями удосконалення організації антикризового банківського управління в банківських установах України.....95
<b>Побережна Н. М., Савич В. Ф.</b> Фінансові результати та відображення їх у звітності..... 91	

**CONTENTS**

<b>Alekseyenko Lyudmyla, Alekseyenko Maksym</b> Financial mechanism of credit and investment activities: economic essence and influence factors.....5	
<b>Blazhei Iryna</b> Green activities of tncs in terms of globaliisation.....9	
<b>Don Olha, Luzanova Veronika</b> International migration in globalization: problems and prospects.....13	
<b>Zaporozhets Svitlana, Kostohryz Viktoriya</b> Features of functioning of the P2P crediting platform in Ukraine.....19	
<b>Kadala Vitaly, Guzenko Olena, Pavlichenko Evgenia</b> Monitoring as a leading element of enterprise financial security management.....24	
<b>Kushnir Svitlana, Holovin Oleh, Chekhovska Valeriia</b> National payment system “Prostir”.....28	
<b>Ovetska Olga, Huberniuk Liudmyla</b> Analysis of problems and prospects of organizational development of HC enterprises.....33	
<b>Solodka Olha</b> Coordination destructions in determining macroeconomic instability.....37	
<b>Khmarska Irina</b> Directions of improving the efficiency of logistic activity of the enterprise.....42	

<b>Shedyakov Vladimir</b> Economic power and socio-political technologies.....47	
<b>Yavorska Oksana</b> Intellectual capital of service-oriented enterprises of Ukraine .....54	
<b>Moshkovska Olena</b> Retrospective review of stages of formation of management accounting....58	
<b>Ohorodnia Yevheniia, Kyrkach Svitlana</b> Transformation of the hierarchy of problems of doing business in Ukraine within the conditions of COVID-19 impact.....64	
<b>Oleshko Tamara, Boiko Yuliia, Ninichuk Serhii</b> Characteristics and analysis of risk management for commercial business activities.....72	
<b>Panasyuk Irina, Vitaliy Panasyuk, Martynov Sergiy</b> Features of implementation the innovative project for creation of the dental polyclinic.....77	
<b>Pihul Nataliya, Ivanchuk Kateryna, Pihul Yevhenii</b> Enterprise capital: the essence, the role and its analysis.....87	
<b>Poberezhna Nataliia, Savych Viktoriia</b> Financial results and displaying them in a statements.....91	
<b>Rats Olga</b> Directions of improvement of organization of anticrisis banking management in banking institutions of Ukraine.....95	

УДК 336.71(477):[339.37:330.341.1]

**Алексеевко Людмила Михайлівна**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління та адміністрування  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету

**Алексеевко Максим Дмитрович**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри банківської справи  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

## ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Розкрито проблематику формування і функціонування фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ з урахуванням впливу ендогенних і екзогенних факторів. Розглянуто економічну сутність фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності банків відповідно до відтворювальних процесів з урахуванням макроекономічної динаміки розвитку держави. Проаналізовано доцільність реалізації стриманої монетарної політики для повернення споживчої інфляції до цільового діапазону. Охарактеризовано пріоритетність зусиль із підвищення фінансової інклюзії для розширення доступу до кредитів та популяризації електронних платежів громадян та малого бізнесу, що сприятиме подальшому зниженню вартості кредитів до однозначного рівня. Запропоновано застосовувати моделі сек'юритизації активів, контрактних заощаджень, що сприятиме розвитку організаційно-технологічних особливостей кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ.

**Ключові слова:** фінансовий механізм, кредитно-інвестиційна діяльність, банківська установа, облікова ставка, ризик.

**Постановка проблеми.** Фінансова глобалізація, зміна парадигми розвитку конкуренції із фінансово-інвестиційної на інформаційну, трансформація фінансової інклюзії детермінують концептуально інший підхід до організації фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності. В умовах високого рівня невизначеності щодо подальшого розвитку ситуації з поширенням пандемії COVID-19, банки, підприємства та громадяни надалі будуть достатньо стриманими в своїх інвестиційних та споживчих рішеннях. Тому монетарна політика Національного банку повинна залишатися стимулюючою для підтримки відновлення економіки. Голова НБУ визнає, що центральний банк продовжує сприяти комфортному проходженню банками та позичальниками поточної кризи, тому у 2021–2022 роках українська економіка продовжить відновлення і демонструватиме зростання близько 4% завдяки монетарним та фіскальним стимулам і посиленню зовнішнього попиту, а головним драйвером економічного зростання буде приватне споживання [1]. Актуалізується проблематика обмеженості фінансових ресурсів як бюджетного, так і приватного сектору, а також підвищення соціальних стандартів в умовах початкового етапу відновлення економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням застосовування банками інструментів грошово-кредитної політики, а також активізації кредитно-інвестиційної діяльності присвятили наукові праці такі відомі закордонні економісти як Дж. Беррі, М. Крішт, Л. Ліндсі, Л. Мейер, Ф. Мішкін, П. Томас, Е. Флейєрті, Р. Хафер та ін. В Україні серед вчених, що внесли значний внесок у дослідження проблем фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності банків, можна назвати В. Виговську, В. Дем'янишину, М. Забаштанського, М. Крупку, А. Кузнецову,

Л. Кузнецову, І. Лютого, В. Маргасову, А. Мороза, Л. Примостку, С. Онишко, М. Савлука. Аналіз досліджень, присвячених вивченню фінансового механізму, показав, що, незважаючи на досить високий рівень вивчення зазначених питань, має місце дискусійність визначення поняття «фінансовий механізм кредитно-інвестиційної діяльності», особливостей його структури, сучасних тенденцій розвитку його елементів в умовах ускладнення макроекономічних процесів. У процесі кредитно-інвестиційної діяльності банківська установа здійснює вибір форм і об'єктів цієї діяльності, оцінює фактори впливу та ризики. Проблеми повноцінного відновлення кредитно-інвестиційної діяльності банками лежать переважно в немонетарній площині (значний обсяг тіньової економіки, неналежний захист прав кредиторів, високий рівень накопичених поганих кредитів).

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в розкритті концептуальних засад формування і функціонування фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ з урахуванням впливу ендогенних і екзогенних факторів та окреслення доцільності реалізації стриманої монетарної політики для формування належного рівня кредитно-інвестиційної діяльності в умовах нової економічної реальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Актуальною є розробка концептуального й практичного підходів до формування фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності з урахуванням сучасних монетарних процесів, що відповідають програмам розвитку банківських установ, а також концепціям релаксації грошово-кредитної політики відповідно до відтворювальних процесів з урахуванням макроекономічної динаміки розвитку держави.

В умовах нової економічної реальності, зумовленої наслідками масштабної пандемії COVID-19, встановлено, що національні економічні системи потребують переходу до сучасних інноваційних моделей розвитку цифрової економіки, заснованих на традиційних для кожного суспільства цінностях. Аналітики Міжнародного валютного фонду в праці «Криза, невпевнене відновлення» визнають, що світове співтовариство здійснює узгодження національних ініціатив щодо подолання кризових ситуацій та підтримки ділової активності [2]. Проте у світовій економіці відбулося різке зниження доходів внаслідок колапсу економічної активності, цін на активи й прибутковості банківського сектору, а також зросли витрати, пов'язані з бюджетним стимулюванням економік й підтримкою фінансового сектора. В Україні прибуток банків за квітень-червень 2020 року скоротився до 7,7 млрд грн, а за I півріччя 2020 року він був на 23,4% меншим від результату за аналогічний період минулого року, і становив 23,8 млрд грн [3].

Визначення курсу грошово-кредитної політики базується на виборі однієї із двох концепцій грошово-кредитного регулювання (кейнсіанської або монетаристської). Вибір заходів грошово-кредитного регулювання має враховувати стан економіки країни, тому відстежується періодична зміна центральним банком курсу грошово-кредитної політики для підтримки сприятливої макроекономічної ситуації з урахуванням зміни кон'юнктури і тенденцій циклічності розвитку економічної системи з метою мінімізації негативних наслідків від можливих кризових явищ (масштабної пандемії COVID-19).

В Основних засадах грошово-кредитної політики на 2020 рік та середньострокову перспективу визначено, що НБУ сприятиме ефективному функціонуванню ключових елементів інфраструктури грошово-кредитного ринку, зокрема валютного і кредитного ринків, для сприяння фінансовій стабільності та зниженню інфляції в умовах плаваючого обмінного курсу [4]. Ефективна взаємодія центрального банку і банківських установ дозволяє реалізувати дієву грошово-кредитну політику, що оперативним чином впливає на фінансову систему країни. До основних напрямів реалізації грошово-кредитної політики відносять такі: операції на відкритому ринку (грошово-кредитне регулювання у процесі емісії і розміщення державних цінних паперів); процентна/облікова політика (регулювання банківської системи за допомогою управління ставками відсотків, зокрема рефінансування); політика резервних вимог (встановлення центральним банком розмірів обов'язкових банківських резервів); валютна політика (має бути спрямованою на зміцнення позиції національної валюти в міжнародних економічних відносинах).

За допомогою процентної політики центральні банки спроможні впливати на ситуацію на грошовому ринку й ринку капіталів. Важливу роль відіграють ставки рефінансування. Загалом обліковий механізм має, по-перше, сприяти пристосуванню кредитної системи до сучасних потреб економічного розвитку. По-друге, він є важливим інструментом впливу центрального банку на кре-

дитну діяльність. По-третє, має забезпечувати активніше використання інших засобів грошово-кредитної політики. У 2020 році Правління Національного банку України ухвалило рішення залишити облікову ставку на рівні 6% річних. Збереження ключової ставки на рівні 6% стримає зростання цін в умовах відновлення економіки в 2021–2022 роках, а також залишить достатній простір для подальшого зниження вартості кредитів до однозначового рівня.

Дослідження етимологічної природи й зв'язку таких структурних елементів як суб'єкти, принципи та форми у фінансовому механізмі кредитно-інвестиційної діяльності, розглянуті в працях В. Баліцької [5, с. 7–12], О. Марченко, Ю. Золотопуп [6, с. 283–287], Н. Метеленко, О. Шульги [7, с. 171–179]. Загалом в економічній літературі поняття «фінансовий механізм» трактують як засіб здійснення фінансової політики; як сукупність форм і методів фінансового впливу, що охоплює систему фінансових індикаторів та фінансових інструментів; як взаємозумовлене функціонування двох ключових підсистем «фінансово-кредитне забезпечення» і «фінансово-кредитне регулювання». Поняття «кредитно-інвестиційна діяльність» трактують як інвестування коштів у цінні папери на первинному або вторинному ринку, реальні активи; реалізації різних форм кредитів і інвестицій задля отримання доходу, підтримки ліквідності та платоспроможності чи інших цілей банку; сукупність діяльності, спрямованої на забезпечення всіх етапів кредитно-інвестиційного процесу. Важливо, що фінансовий механізм кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ доцільно розглядати як засіб реалізації фінансових відносин та прийняття фінансових рішень щодо формування та використання кредитно-інвестиційних ресурсів банками.

На практиці між кредитною та інвестиційною діяльністю є як схожість, так і відмінності. О. Марченко і Ю. Золотопуп вважають, що схожість полягає у тому, що банк отримує найбільший прибуток за допомогою здійснення даних операцій, а також використовує власні, залучені та позикові фінансові ресурси для отримання доходу. Відмінності полягають у тому, що ініціатором інвестиційної операції є сам банк, а кредитної – позичальник, який є клієнтом банку. Крім того у процесі інвестиційної діяльності задіяно багато кредиторів, а при кредитуванні – один кредитор, яким є сам банк [6, с. 284].

Сучасна стратегія модернізації фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ має бути спрямована, по-перше, на формування ефективної, збалансованої структури попиту і пропозиції для забезпечення кредитно-інвестиційної діяльності, реальної доступності для більшості учасників. По-друге, адаптивність застосування різноманітних моделей (модель, заснована на сек'юритизації активів; модель універсального банку; модель контрактних заощаджень), що сприятиме розвитку організаційно-технологічних особливостей кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ з урахуванням типів банків, методів залучення необхідних банківських ресурсів. Також доцільно враховувати основні характеристики моделей,



фактори впливу, ризику і витрати. Застосування різноманітних моделей сприятиме розширенню сфери мікрофінансування, агрофінансування, фінансування житла, фінансування «зеленої» енергетики, мобільного банкінгу, страхування [8].

Особливої уваги заслуговують фактори впливу на фінансовий механізм кредитно-інвестиційної діяльності, наявність ризиків та знаходження ефективних методів їхнього зниження. До важливих факторів впливу на кредитно-інвестиційну діяльність доцільно віднести такі:

1. Динаміка розвитку національної економіки (рівень ВВП, рівень інфляції, стійкість національної валюти). У 2020 році інфляція продовжувала поступово прискорюватися, хоча й перебуває нижче цільового діапазону  $5\% \pm 1$  в.п., зокрема у червні вона збільшилася до 2,4%. Прискорення інфляції зумовлено впливом низки факторів як зовнішнього, так і внутрішнього походження: м'якою монетарною та фіскальною політикою, які послаблюють негативні ефекти COVID-19 та підтримують споживчий попит і ділову активність; подорожчання енергоносіїв відобразилося на цінах.

Проте в 2021 році інфляція може зрости ближче до верхньої межі цільового діапазону  $5\% + / - 1$  в.п. [1]. Для збереження довіри до монетарної політики НБУ з високою ймовірністю буде змушений перейти до більш стриманої монетарної політики для повернення споживчої інфляції до цільового діапазону. В наступні роки НБУ буде приймати рішення щодо облікової ставки залежно від реалізації проінфляційних ризиків, зміни соціальних стандартів та темпів відновлення економіки.

2. Показники розвитку банківської системи (рівень капіталізації банків; дані про банки, що були платоспроможними на звітну дату; дані банків з урахуванням їх філій; інформація про клієнтів). У 2020 році на банківському ринку були відчутними наслідки пандемії та запроваджених карантинних заходів через скорочення кредитного портфеля та зниження прибутковості банківських установ. У II кварталі 2020 року портфель чистих кредитів бізнесу (портфель без урахування резервів) скоротився за квартал на 6,3% у гривні та на 3,6% у іноземній валюті у доларовому еквіваленті; портфель чистих кредитів населенню зменшився на 5% за квартал (-4,4% за квітень) вперше з початку 2017 року. Також скорочувалася частка непрацюючих кредитів, зокрема в державних банках, унаслідок списань; рівень покриття непрацюючих кредитів резервами зріс за квартал на 1,2 в. п. до 96,8% [3]. Ключовим чинником такого скорочення було формування банками резервів за одночасного скорочення попиту на кредити внаслідок погіршення споживчих настроїв в суспільстві.

3. Співпраця і інтегрованість вітчизняної банківської системи. Для розширення доступу до кредитів та популяризації електронних платежів громадян та малого бізнесу Національний банк України та Міжнародна фінансова корпорація (IFC) підписали Меморандум про взаєморозуміння з метою здійснення спільних зусиль із підвищення фінансової інклюзії в Україні.

Голова НБУ вважає, що повільний вихід із кризи, зумовленої COVID-19, інших країн, зокре-

ма торговельних партнерів, обмежує можливості пришвидшення відновлення економіки України [1]. В Україні ключовим відповідно до Меморандуму про економічну та фінансову політику є продовження співпраці з Міжнародним валютним фондом. Фінансування від МВФ та інших офіційних міжнародних партнерів допоможе наростити міжнародні резерви України (у 2020 році вони зростуть до близько 30 млрд дол. США, а в наступні роки – до 32-33 млрд дол. США).

Фахівці Департаменту грошово-кредитних систем і ринків капіталу МВФ А. Тобіас і Фабіо М. Наталуччі в праці «Фінансові умови пом'якшали, але неплатоспроможність приймає небезпечні масштаби» визнали, що провідні центральні банки внесли свій внесок у пом'якшення фінансових умов за допомогою зниження процентних ставок і розширення балансів більше ніж на 6 трлн дол. США, у тому числі за рахунок покупок активів, ліній валютних свопів і механізмів кредитування й підтримки ліквідності [9]. Проте підвищилася схильність до ризику на фінансових ринках, тому для України особливо актуальними залишаються також такі ризики: ескалації військового конфлікту на сході країни; посилення протекціонізму в світі; негативний вплив судових рішень на макрофінансову стабільність; збільшення волатильності світових цін на продукти харчування з огляду на глобальні зміни клімату тощо.

Також варто враховувати інфляційну динаміку. Ризики для інфляційного прогнозу посилюються і поєдналися з високою невизначеністю, тому інфляційні очікування демонструють змішані тенденції і можуть погіршитися з огляду на посилення девальваційного тиску. Зауважимо, що НБУ вимагає належної оцінки ризиків учасниками ринку і вже в 2021 році проаналізує якість проведених реструктуризації для боржників.

**Висновки з проведеного дослідження.** У сучасній економіці назріла потреба в новому векторі взаємодії банківського й інвестиційного сегментів економіки з урахуванням оцінки кумулятивного впливу ендогенних і екзогенних факторів на напрямки їх трансформації з метою досягнення стійких позитивних макроекономічних ефектів. Для підтримки бізнес-активності та приватного споживання в умовах масштабної пандемії COVID-19 важливу роль відіграють стимулюючі заходи НБУ, кредитні канікули, податкові пільги та розширення бюджетної допомоги з безробіття.

Встановлено, що в умовах нової економічної реальності формується новітня якість взаємодії національної грошової системи із фінансовими та платіжними системами з метою пошуку оптимальних інструментів і методів монетарного регулювання економіки. Збереження облікової ставки на рівні 6% сприятиме збереженню НБУ достатнього простору для монетарного стимулювання, надання економіці додаткового імпульсу для зростання у випадку повільнішого відновлення інвестиційного та споживчого попиту.

Зберігається неоднозначність у трактуванні деяких положень, пов'язаних з розкриттям змісту фінансового механізму кредитно-інвестиційної діяльності банківських установ на макроекономічному рівні й необхідність комплексного

підходу до вивчення взаємозв'язку інвестиційних процесів, організації й реалізації перспективних форм взаємодії його учасників в контексті забезпечення позитивних макроекономічних ефектів. Перспективними подальшими розвідками є запровадження нових фінансових продук-

тів для корпорацій, малого бізнесу та громадян; розширення доступу до рахунків та кредитів у фінансових установах; доступність та якість фінансових послуг, а також забезпечення захисту прав споживачів фінансових послуг у процесі кредитно-інвестиційної діяльності банків.

#### Література:

1. Виступ Голови Національного банку Кирила Шевченка під час пресбрифінгу щодо рішень з монетарної політики. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vistup-golovi-natsionalnogo-banku-kirila-shevchenka-pid-chas-presbrifingu-schodo-rishen-z-monetarnoyi-politiki>
2. International Monetary Fund. A Crisis Like No Other, An Uncertain Recovery. URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
3. Кредитний портфель банків скоротився, а прибуток зменшився внаслідок COVID-19 та карантину – Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kreditniy-portfel-bankiv-skorotivsiya-a-pributok-zmenshivsiya-vnaslidok-covid-19-ta-karantynu--oglyad-bankivskogo-sektoru>
4. Основні засади грошово-кредитної політики на 2020 рік та середньострокову перспективу. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MPG\\_2020-mt.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG_2020-mt.pdf?v=4)
5. Баліцька В. В. Фінансовий механізм: науковий та практичний аспекти дослідження. *Наука та наукознавство*. 2007. № 2. С. 7–12.
6. Марченко О. В., Золотопуп Ю. М. Оцінка кредитно-інвестиційної діяльності банку. *Young Scientist*. 2017. № 2(42). С. 283–287.
7. Метеленко Н. Г., Шульга О. П. Концептуалізація поняття «фінансовий механізм». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 171–179.
8. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року – курс на сталий розвиток інновацій, кешлес та фінансову грамотність. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku--kurs-na-staliy-rozvitok-innovatsiy-keshles-ta-finansovu-gramotnist>
9. Tobias Adrian, Fabio Natalucci. Financial Conditions Have Eased, but Insolvencies Loom Large. June 25, 2020. URL: <https://blogs.imf.org/2020/06/25/financial-conditions-have-eased-but-insolvencies-loom-large/>

#### Алексеев Людмила Михайловна

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой управления и администрирования  
Ивано-Франковского учебно-научного института менеджмента  
Тернопольского национального экономического университета

#### Алексеев Максим Дмитриевич

доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры банковского дела  
Киевского национального экономического университета  
имени Вадима Гетьмана

## ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ КРЕДИТНО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ

#### Аннотация

Раскрыта проблематика формирования и функционирования финансового механизма кредитно-инвестиционной деятельности банковских учреждений с учетом влияния эндогенных и экзогенных факторов. Рассмотрена экономическая сущность финансового механизма кредитно-инвестиционной деятельности банков с учетом воспроизводственных процессов и макроэкономической динамики развития государства. Проанализирована целесообразность реализации сдержанной монетарной политики для возвращения потребительской инфляции к целевому диапазону. Охарактеризована приоритетность усилий повышения финансовой инклюзии для расширения доступа к кредитам и популяризации электронных платежей граждан и малого бизнеса, что будет оказывать содействие дальнейшему снижению стоимости кредитов к однозначному уровню. Предложено применять модели секьюритизации активов, контрактных сбережений, которые будут содействовать развитию организационно-технологических особенностей инвестиционной деятельности банковских учреждений.

**Ключевые слова:** финансовый механизм, кредитно-инвестиционная деятельность, банковское учреждение, учетная ставка, риск.



**Alekseyenko Lyudmyla**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Chief of the Department of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk Research and Development Institute of Management  
Ternopil National Economic University

**Alekseyenko Maksym**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Banking  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## FINANCIAL MECHANISM OF CREDIT AND INVESTMENT ACTIVITIES: ECONOMIC ESSENCE AND INFLUENCE FACTORS

**Summary**

The problem of the formation and functioning of the financial mechanism of credit and investment activities of banking institutions is revealed, taking into account the influence of endogenous and exogenous factors. The economic essence of the financial mechanism of credit and investment activities of banks is considered, taking into account reproduction processes and macroeconomic dynamics of the state's development. The feasibility of implementing a restrained monetary policy to bring consumer inflation back to the target range is analyzed. The priority of efforts to increase financial inclusion in order to expand access to loans and popularize electronic payments of citizens and small businesses, which will contribute to further reducing the cost of loans to the single-digit level, is characterized. It is proposed to apply the models of asset securitization, contract savings, which will contribute to the development of organizational and technological features of the investment activities of banking institutions.

**Key words:** financial mechanism, credit and investment activities, banking institution, discount rate, risk.

UDC 339.92

**Blazhei Iryna**

PhD in Economics,  
Lecturer in International Economic Relations Department  
Ternopil National Economic University

## GREEN ACTIVITIES OF TNCs IN TERMS OF GLOBALISATION

The article is devoted to the research of the transnational corporations' global impact on the environment. The study identified problem areas of TNCs that act against the environment, social security and human health. The key tools to reduce this negative impact, as well as the level of preparedness of international organizations to counteract TNCs, are analyzed. A classification of factors that influence the environmental policy of TNCs at three levels (legislative, consumer and informational) is proposed. Implementation of environmental management tools is considered as an opportunity to obtain a greater market share, increase production efficiency and improve cooperation with stakeholders

**Key words:** corporate culture, environmental management, environmental law, global business, green technologies, sustainable development, transnational corporations.

**Introduction.** Continuous growth in consumption and production is the driving force behind economic development and prosperity. However, more and more often, along with economic benefits, the question arises about the impact of thoughtless use of resources, waste processing, emissions of harmful substances, and many other environmental problems. Indeed, the well-being of mankind includes not only the economic side of life, but also physical and mental health, equality, and security. The rationalization of production activity is becoming a necessity at all levels – from global to local, including multinational corporations as the highest form of business organizations.

The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) defines a transnational corporation (TNC) as an enterprise that controls assets of other entities in economies other than its home economy, usually by owning a certain equity capital stake. An equity capital stake of 10% or

more of the ordinary shares or voting power for an incorporated enterprise, or the equivalent for an unincorporated enterprise, is normally considered a threshold for the control of assets.

However, globalization and the growth of TNCs are associated with certain threats, among which one of the largest is environmental degradation. Environmental problems were considered as a result of economic development long before the emergence of modern forms of business activities. Therefore, Plato was concerned about the state of the environment, as his words in Crete testify to the transformation of the environment: "bones of a wasted body ... the richer and softer parts of the soil having fallen away, and the mere skeleton being left" [4]. With the emergence of global trade, TNCs continue to expand their activities through the massive exploitation of resources, exerting an increasing influence on the environmental situation.

**Main material.** Due to poverty, underdeveloped countries are forced to become a place of accumulation of hazardous wastes of TNC activities (toxic materials, harmful gases) and the withdrawal of the natural resource base, creating long-term risks for the environment and society [2]. Chase-Dunn in 1975 argued that the exploitation of underdeveloped countries occurs because of resources depletion, unequal exchange and subordination to external control in the capitalist world system [3].

In the 90s of the twentieth century, a number of scientists associate the destruction of resources and the environment with TNC operations, which contribute to environmental unevenness, and agree that in order to achieve the goal of sustainable development, corporations should carry out reformation and restructuring. Harper in 1996 describes the environmental impact of TNCs as follows: "TNCs have contributed to deforestation in Malaysia and Indonesia. The situation is similar in Nigeria, where the transnational oil corporation has caused environmental degradation, ecocide and genocide" [9]. The activities of TNCs led to fatal consequences. The most terrific cases of poisoning are illegal pesticides exported from the United States to Egypt in the 1970s. Their use is associated with mass diseases and the death of people and animals. Mass poisoning has also been found in Ecuador, Iraq and several African countries.

Addo noted that multinationals enjoy the benefits of the neoliberal economy doctrine and the status of "master", combining limited responsibility and decentralized decision-making to use double standards at the international level. Moreover, the policies of international economic organizations such as the International Monetary Fund, the World Bank and the World Trade Organization have allowed TNCs to influence economic, social and cultural rights, while such powerful institu-

tions should defend poor countries instead of indirectly worsening surrounding situations [1].

In 2003, the international non-governmental organization Greenpeace issued a statement that the balance of the ecosystem was significantly disturbed due to irreparable damage to fauna and flora (aquatic and terrestrial) through the activities of TNCs. In addition, local residents remain in an unstable situation, losing precious resources. It was decided to increase pressure on companies for responsible business [7].

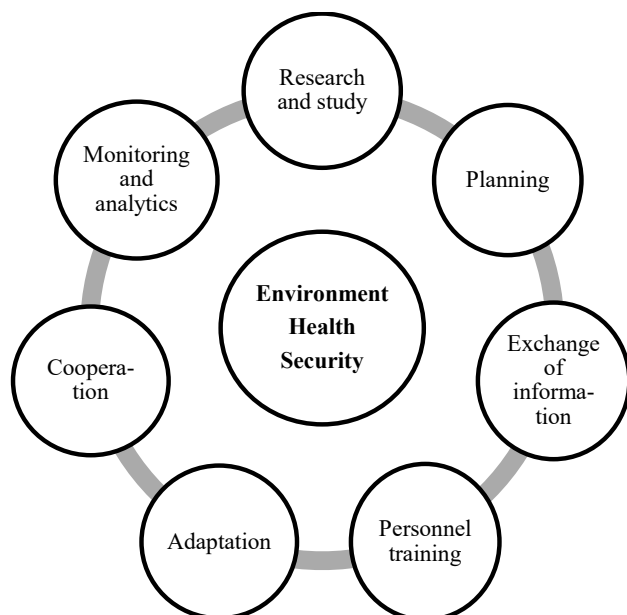
The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) added a regulation to the environment as a separate paragraph to the recommendations for multinational companies ("Chapter VI. Environment", the most recent changes date back to 2011). According to these recommendations, TNCs should, in accordance with the laws, rules and administrative practices of the countries in which they operate, taking into account international agreements, principles, goals and standards, contribute to the protection of the environment and public health, and carry out their activities based on the common goal of sustainable development (Figure 1).

In practice, these recommendations are transformed into very specific managerial approaches, but remain an instrument of "soft" impact. A company can choose the existing methods of conducting environmentally conscious business, or implement its own, adapted to the specifics of the activity.

Currently, agreements on minimizing the negative impact on the environment (Agenda 21 (1992), Kyoto Protocol (1997), Cartagena Protocol (2000), Paris Climate Agreement (2015)) are signed by governments on behalf of the countries. Formally, TNCs are not part of this process, while the economic activities of transnational corporations account for more than 50% of world production, more than 75% of world trade and international capital migration, more than 80% of international technology exchange [10].

From this we can conclude that TNCs exert the key influence on the path to implementing the concept of sustainable development, both positively and negatively. However, the regulation of TNCs depends on the administrative-legal system in a particular country – a set of legislative, executive and controlling measures aimed at reducing and preventing the negative impact of economic activity on the environment, as well as on its rehabilitation. As a result, the country where the parent company is based does not have territorial jurisdiction to regulate the activities of foreign subsidiaries, while the countries where the subsidiaries are located lack jurisdiction over the parent company, which makes the majority of decisions. International agreements remain mandatory only on the countries participating in the agreement, but do not directly impose obligations on companies. The implementation of TNC responsibilities depends primarily on the country's willingness to influence companies, which is not always possible, given the growing capacities of the corporations [8].

Back in 2005, Kelleher urged not to trust corporate promises solely on the basis that they exist for profit, and would not act in the interests of the general public without guaranteed returns



**Figure 1. Measures to reduce the negative impact of TNCs on the environment in accordance with OECD recommendations**

*Source: author's research based on [5]*

on investments [6]. Researches have shown that among the possible factors influencing the environmental policies of enterprises (consumer protests, negative media coverage, legal costs, accidents, etc.), the need to comply with the laws of countries in which TNCs operate is decisive, which denies common principle of "self-regulation" [6]. The risk of significant fines encourages companies to exert internal control.

The most obvious regulator of TNCs' activities is international environmental law – a reflection of international provisions that require TNCs to adhere to certain standards. But in practice, such an impact is negligible and is rather advisory in nature. At best, TNCs adhere to these rules to meet the expectations of the international community for appropriate corporate behavior.

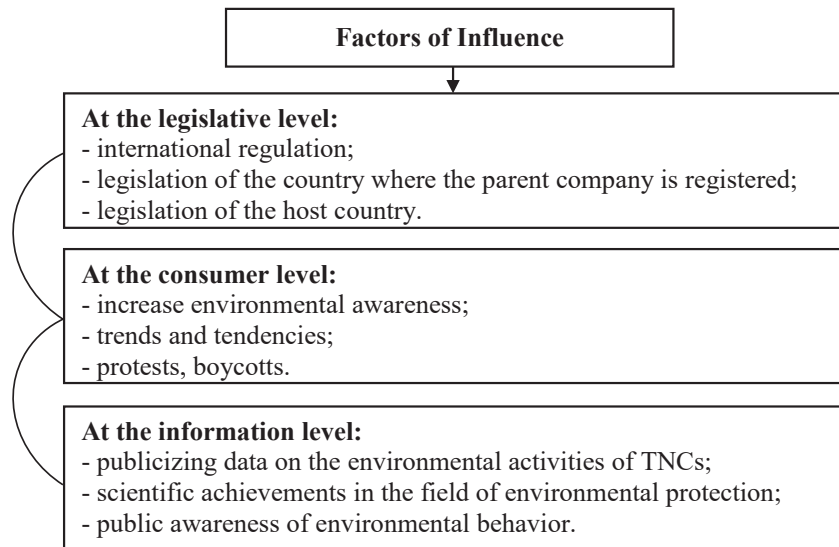
The country of the parent company indirectly affects the environmental practices of TNCs. In particular, American companies may be prosecuted for work accidents outside the United States. A softer approach to controlling foreign investors exists in some European countries where companies are required to report on the environmental indicators of foreign units. In special cases, environmental and ethical standards are set by government investment promotion agencies, e.g. Danish Investment Fund for Developing Countries (IFU).

In most developing countries, there are also certain standards intended to regulate the environmental activities of companies operating in their territory. However, due to lack of financial resources, personnel and equipment, problems of coordination between departments, and undeveloped environmental infrastructure, the implementation of environmental legislative principles is weakly expressed. And given the ability to negotiate directly with the government, TNCs may receive additional preferences for further savings, ignoring the environmental impact.

On the other hand, there are factors that encourage TNCs to adhere to the highest environmental standards in host countries. Foreign investors are often subject to stricter regulation than local companies, particularly in environmentally sensitive industries such as natural resource extraction. Also, TNCs have more financial, technological and organizational opportunities to improve environmental performance, and therefore are subject to severe regulatory oversight. For example, in China there are separate environmental provisions for foreign investors regarding their environmental impact.

The implementation of green technologies is a strategically important step for corporations. TNCs may foresee improving host country standards in the future and try to avoid the relatively high costs of modernization by initially implementing the necessary environmental management.

In addition to direct regulation, it is also necessary to highlight the indirect influence arising by



**Figure 2. Factors affecting the environmental policy of TNCs**  
 Source: author's research

raising public awareness of environmental activities. The dissemination of information (in particular the regular reporting system) leads to transformations of people's consciousness. The result can be either constructive for the enterprise – creation of new trends and fashion directions, entrance to new markets, or destructive – ignoring of harmful products, protests against "outdated" production methods (Figure 2).

Today, minimization of work aspects that may have a negative impact on the environment is an important initiative for enterprises. Society expects that the company will take measures to protect the environment even if it is not stipulated by law. The latest idea that TNCs must choose between making more profit and protecting the environment is criticized by many experts after several analyzes of the TNCs' activities. They concluded that reducing waste means reducing product defects. So, those companies that have minimized their own negative impact on the environment, offer products and services of the highest quality. Waste and pollution levels are becoming key indicators of irrational spending and ineffective management decisions.

**Conclusion.** The central approach to creating a productive environmental management of a corporation is the understanding that a sustainable development strategy is primarily an opportunity for early adopters to gain a competitive advantage. Examples are the manufacture of secondary packaging in response to the threat of forest destruction and raising public awareness of global warming, the invention of alternative, non-fossil fuel vehicles, the development of pollution detection and control technologies, etc. Willingness and ability to meet changing conditions are distinguished by environmentally oriented companies. The ability to predict, react and use change is a fundamental element of a company's prosperity and a guarantee of its long-term existence. The willingness and ability to meet changing conditions determine the environmentally oriented companies. The capacity to predict, react and use changes is a fundamental element of a company's prosperity and a guarantee of its long-term existence.

**References:**

1. Addo M. K. Human Rights Standards and the Responsibility of Transnational Corporations. Boston: The Hague, 1999. 384 p.
2. Adeola F. O. Cross-national environmental injustice and human rights issues: A review of evidence in the developing world. *American Behavioral Scientist* 43(4). 2000. P. 686–706.
3. Chase-Dunn C. The effects of international economic dependence on development and inequality: A cross-national study. *American Sociological Review* (40). 1975. P. 720–738.
4. Clark C., Munn R. Sustainable Development of the Biosphere. Cambridge: Cambridge University Press. 1986. URL: <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/2751/1/XB-86-703.pdf> (date of visit: 03.06.2020).
5. Environment and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Corporate Tools and Approaches. URL: <https://www.oecd.org/env/34992954.pdf> (date of visit: 03.06.2020).
6. Gallup G. Health of the Planet Survey. 2010. URL: <https://mdl.library.utoronto.ca/collections/numeric-data/microdata/health-planet-survey> (date of visit: 03.06.2020).
7. Greenpeace Annual Report. 2003. URL: [https://storage.googleapis.com/planet4-international-stateless/2018/11/12ca5c14-greenpeace\\_international\\_annualreport2003.pdf](https://storage.googleapis.com/planet4-international-stateless/2018/11/12ca5c14-greenpeace_international_annualreport2003.pdf) (date of visit: 03.06.2020).
8. Hanakova L. Accountability of Transnational Corporations under international standards. LLM Theses and Essays. Paper 17. 2015. URL: [https://digitalcommons.law.uga.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=stu\\_llm](https://digitalcommons.law.uga.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=stu_llm) (date of visit: 03.06.2020).
9. Harper L. C. Environment and Society: Human Perspectives on Environmental Issues. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2011. 336 p.
10. Kelleher A. Corporations and Global Governance: A Multi-Cultural Futures Perspective. *Journal of Future Studies*, Vol. 10. No 1. 2005. P. 49–62.
11. Kordos M., Vojtovic S. Transnational corporations in the global world economic environment. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281631120X> (date of visit: 03.06.2020).

**Блажей Ирина Олеговна**

кандидат економічних наук,  
викладач кафедри міжнародних економічних відносин  
Тернопільського національного економічного університету

**ЕКОЛОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ****Анотація**

Стаття присвячена вивченню глобального впливу транснаціональних корпорацій на навколишнє середовище. В ході дослідження виявлено проблемні сфери роботи ТНК, які діють на шкоду екології, соціальної безпеки та здоров'я людства. Проаналізовано ключові інструменти зменшення даного негативного впливу, а також рівень готовності міжнародних організацій до протидії ТНК. Запропоновано класифікацію чинників, що впливають на екологічну політику ТНК на трьох рівнях: законодавчому, споживчому і інформаційному. Впровадження інструментів екологічного менеджменту розглянуто як можливість для отримання більшої частки ринку, збільшення ефективності виробництва і поліпшення співпраці з зацікавленими сторонами.

**Ключові слова:** корпоративна культура, екологічний менеджмент, екологічне законодавство, глобальний бізнес, зелені технології, сталий розвиток, транснаціональні корпорації.

**Блажей Ирина Олеговна**

кандидат экономических наук,  
преподаватель кафедры международных экономических отношений  
Тернопольского национального экономического университета

**ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТНК В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ****Аннотация**

Статья посвящена изучению глобального влияния транснациональных корпораций на окружающую среду. В ходе исследования выявлены проблемные сферы работы ТНК, которые действуют в ущерб экологии, социальной безопасности и здоровья человечества. Проанализированы ключевые инструменты уменьшения данного негативного воздействия, а также уровень готовности международных организаций к противодействию ТНК. Предложена классификация факторов, оказывающих влияние на экологическую политику ТНК на трех уровнях: законодательном, потребительском и информационном. Внедрение инструментов экологического менеджмента рассмотрено как возможность для получения большей доли рынка, увеличение эффективности производства и улучшения сотрудничества с заинтересованными сторонами.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, экологический менеджмент, экологическое законодательство, глобальный бизнес, зеленые технологии, устойчивое развитие, транснациональные корпорации.



УДК 331.556.4

Дон Ольга Дмитрівна  
старший викладач кафедри економіки  
та управління національним господарством  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара  
Лузанова Вероніка Олексіївна  
магістр  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

## МІЖНАРОДНА МІГРАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах глобалізації активізувалася міжнародна міграція, яка є потужним двигуном і важливим чинником політичних, економічних, соціально-демографічних змін в країнах світового господарства. З огляду на її значний вплив на міжнародне співтовариство, необхідно всебічно вивчати та розуміти її причини, характер, масштаби, структуру, наслідки та перспективи розвитку. Міжнародна міграція впливає на чисельність населення, змінює його демографічні характеристики, національний і релігійний склад. Наслідки міграції розглядаються в контексті безпеки – політичної, економічної та соціальної. Величезний вплив на глобальну політичну та соціально-економічну ситуацію здійснює саме трудова міграція. За останні десятиріччя вона стала важливим фактором економічного розвитку, що забезпечує гнучкість міжнародного ринку праці, більш раціональне використання людських ресурсів внаслідок їх переміщення між країнами світового господарства, долучення країн що розвиваються до світової системи виробництва, взаємодію та взаємозбагачення культур різних країн.

**Ключові слова:** глобалізація, країни світового господарства, міжнародна міграція, динаміка та структура міграційних потоків, проблеми та перспективи.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі реалізація права кожної людини залишати будь-яку країну, включаючи і свою власну, та повертатися до своєї країни, закріплена у Декларації прав людини (ст. 13, п. 2) та поставлена в залежність від характеру сприйняття національних інтересів державною владою [8]. За даними Організації Об'єднаних Націй, більш 270 млн. осіб в 2019 році проживали за межами своєї країни походження і більше 700 млн. осіб мігрували в межах своїх країн. Передбачається, що в найближчі десятиліття, глобалізація світової економіки, економічні та демографічні проблеми людства та кліматичні зміни призведуть до збільшення міграційних потоків як всередині країн, так і за їх межами [6, с. 359]. Це вимагає від країн світового господарства, міжнародних організацій нових підходів щодо виявлення проблем у сфері міжнародної міграції та перспектив її розвитку у глобальному вимірі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Численні дослідження специфіки міжнародних переміщень населення, оцінки впливу міграції на демографічний та соціально-економічний розвиток, прогнозування міжнародної міграції населення, присвячено роботи науковців: Гладуна О.М., Драгунової Т.А., Корнієнко О.О. Майданік І.П., Малиновської О.А., Лук'яненка Д.Г., Позняка О.В., Романюка М.Д., Шушпанова П.Г. та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є дослідження процесів міжнародної міграції в глобальному вимірі, місце України в них та виявлення перспектив їх розвитку в контексті глобалізаційних зрушень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Традиційно в науковій літературі до міграції відносили прості переміщення людей, пов'язані з переселенням на нове місце проживання. В умовах глобалізації ці переміщення людей стали не тільки більш інтенсивними, але й більш різноманітними.

В даний час до міграції все частіше відносять тимчасові переміщення населення, пов'язані з роботою, навчанням, туризмом, комерційною діяльністю. Розрізняють внутрішню міграцію – в межах однієї країни і міжнародну – з перетинем державного кордону.

До глобальних міграційних потоків можна віднести переміщення, які величезні за обсягами, як правило, відбуваються між континентами, охоплюють декілька держав, істотно впливають на соціально-економічний і демографічний розвиток міст і країн світової спільноти. Основними причинами, які змушують людей залишати території – це пошук роботи і кращого життя [2, с. 258].

Організація Об'єднаних Націй (ООН) проводить кількісну та якісну оцінку міжнародних мігрантів у всьому світі. Так, у рекомендаціях ООН зі статистики міжнародної міграції зазначено, що «міжнародний мігрант – це будь-яка особа, яка змінила країну свого звичайного проживання. Розрізняють «короткострокових мігрантів» (тих, хто змінив країну свого звичайного проживання принаймні три місяці, але менше одного року) та довгострокові мігранти» (ті, хто зробив це як мінімум один рік)» [10]. Але не всі країни використовують це визначення на практиці. Деякі використовують різні критерії для ідентифікації міжнародних мігрантів, наприклад, застосовуючи різні мінімальні терміни проживання. Саме відмінності у поняттях і визначеннях, а також у методології збору даних між країнами перешкоджають повному порівнянню національних статистичних даних за міжнародними міграційними потоками.

Оцінка глобальних потоків міжнародної міграції передбачає аналіз індикаторів міграційних процесів, динаміки соціально-демографічних характеристик міжнародних мігрантів, прогнозування напрямків міграційних потоків та їх інтенсивності. В таблиці 1 представлені основні показники, які дають вичерпне уявлення про кількісні зміни та масштаби міжнародної міграції населення в



Основні показники міжнародної міграції у регіональному вимірі

Регіони світу	Чисельність міжнародних мігрантів, тис. осіб		Питома вага міжнародних мігрантів у загальній чисельності населення світу, %		Питома вага жінок у загальній чисельності мігрантів, %		Середній вік мігрантів, роки
	2000 р.	2019 р.	2000 р.	2019 р.	2000 р.	2019 р.	
Європа	56,858.8	82,304.5	7,8	11,0	51.6	51.4	42,7
Азія	49,394.3	83,559.2	1,3	1,8	46.2	41.5	35,6
Африка	15,051.7	26,529.3	1,9	2,0	46.9	47.0	30,9
Південна Америка	6,570.7	11,673.3	1,3	1,8	50.1	49.9	33,8
Північна Америка	40,351.7	58,647.8	12,9	16,0	50.5	51.8	43,5
Океанія	5,361.2	8,927.9			50.1	50.4	42,7
Розвинуті країни	103,962.0	152,069.3	8,7	12,0	51.1	51.5	42,9
Країни що розвиваються	69,626.5	119,572.8	1,4	1,9	46,5	43,4	34,5
Весь світ	173,588.5	271,642.1	2,8	3,5	49.3	47.9	39,0

Джерело: складено автором на основі [10]

регіонах світу с початку XXI століття. В цілому, за оцінками експертів, чисельність міжнародних мігрантів у світі збільшується в останні п'ять десятиліть і зараз складає більш 271 млн. осіб.

Як свідчать дані таблиці 1, у 2019 р. загальна чисельність осіб, які мешкали в країнах за межами країни свого народження, склала майже 272 млн. (у т.ч. 152 млн. у розвинутих країнах та 119 млн. – в країнах що розвиваються), що на 99 млн. більше, ніж у 2000 р., коли вона дорівнювала 173,5 млн. Хоча частка міжнародних мігрантів у світі також збільшилася за цей період на 0,7 % (з 2,8% до 3,5 %), зрозуміло, що переважна більшість населення продовжує проживати в країнах, де вони народилися. Міжнародне міграційне населення в глобальному масштабі збільшилось на 98, 054 млн. осіб, але залишилося відносно стабільним як частка світового населення.

У 2019 р. країни Європи та Азії приймали близько 82 млн. і 84 млн. міжнародних мігрантів відповідно, або 61 % загального світового міграційного обороту. За цими регіонами слідувала Північна Америка, майже 59 млн. міжнародних мігрантів або 22 % світового міграційного обігу, країни Африки – 10 %, Латинської Америки та Карибського басейну – 4 % та Океанія – 3 %.

Як зазначено у міграційному звіті Міжнародної організації міграції, у 2019 р. переважна більшість міжнародних мігрантів (близько 74%) знаходилась у працездатному віці (20-64 р.), частка мігрантів у віці молодше 20 років з 2000 р. по 2019 р. зменшилась на 2,4 % (з 16,4% до 14%), а питома вага міжнародних мігрантів у віці 65 років і старше складала близько 12% [13]. На рис. 2 представлена статеві-вікова структура міжнародних мігрантів у 2018 році.

Якщо порівнювати з чисельністю населення у кожному регіоні, частка міжнародних мігрантів у 2019 році була найвищою в Північній Америці та Європі, де міжнародні мігранти становили відповідно 21 % та 11 % усього населення. Для порівняння, частка міжнародних мігрантів порівняно мала в Азії та Африці (1,8% та 2% відповідно) та Латинській Америці та Карибському басейні (1,8%). Азія зазнала найбільш помітного зростання з 2000 р. по 2019 р. – 69 % (приблизно 34 млн. осіб в абсолютному вимірі).

Європа пережила друге найбільше зростання за цей період – приріст на 25 млн. міжнародних мігрантів. Збільшення на 18 млн. міжнародних мігрантів відбулося у Північній Америці та на 11 млн. в країнах Африки.

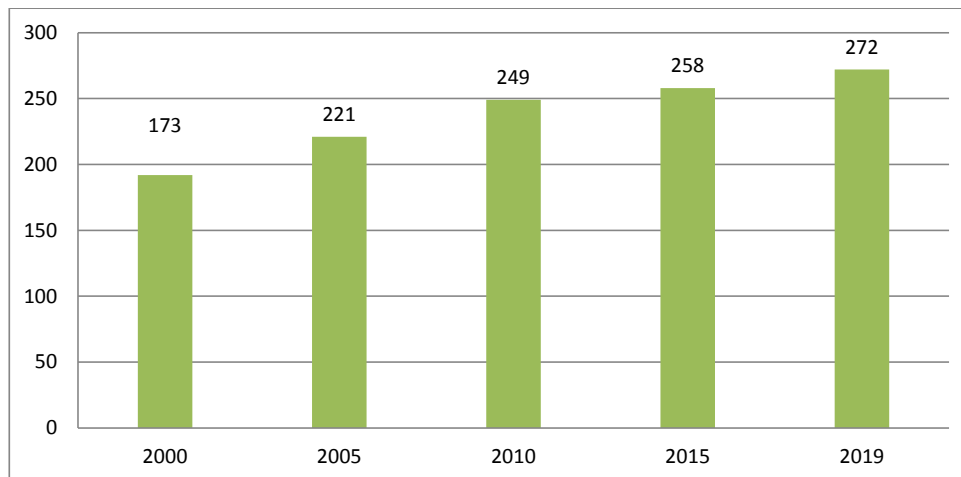


Рис. 1. Динаміка чисельності міжнародних мігрантів в світі, млн. осіб

Джерело: складено автором на основі [11]

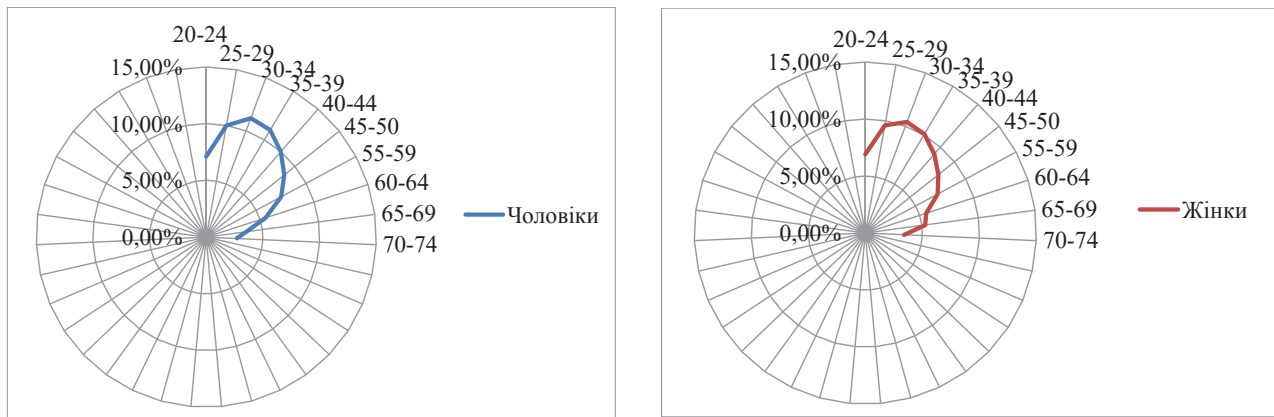


Рис. 2. Статеві-вікова структура міжнародних мігрантів у 2018, %

Джерело: складено автором на основі [13]

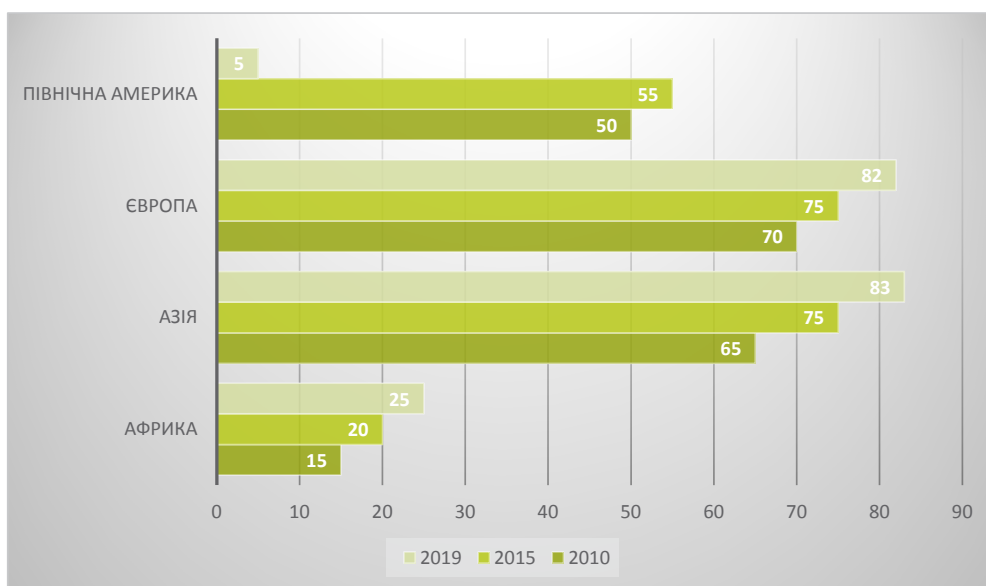


Рис. 3. Міжнародні мігранти за регіонами проживання, 2010–2019 рр., млн. осіб

Джерело: складено автором на основі [11]

Хоча приріст населення протягом десятиліття може бути найбільш вираженим для Африки, у 2019 р. більш половини всього світового населення проживало лише в одному регіоні: Азії (4,6 млрд. осіб). З 2009 по 2019 рр. чисельність населення в Азії зросла майже на 440 мільйонів (з 4,16 мільярда до 4,6 мільярда), порівняно з трохи менше 300 мільйонів в Африці (з 1,01 мільярда до 1,31 мільярда). П'ять з 10 найбільших за чисельністю населення країн світу розташовані в Азії (Китай, Індія, Індонезія, Пакистан та Бангладеш).

США є основною країною прийняття міжнародних мігрантів з 1970 р. З тих пір кількість людей, народжених іноземними громадянами, які проживають у цій країні, зросла більш ніж учетверо – від майже 12 млн. у 1970 р. до близько 51 млн. у 2019 р. Німеччина займає друге місце серед країн, що приймають мігрантів, також спостерігала зростання протягом багатьох років – з 8,9 млн. у 2000 р. до 13,1 млн. у 2019 р.

Перелік провідних країн, які приймають та постачають міграційних мігрантів наведено у та-

блиці 2. Понад 40 % усіх міжнародних мігрантів у всьому світі в 2019 р. (112 млн.) народилися в Азії, в основному походять з Індії (найбільшої країни походження), Китаю, Сирії та країн Південної Азії, таких як Бангладеш, Пакистан, Афганістан. Мексика була другою за величиною країною походження, а Україна – восьмою. Кілька інших європейських країн мають значну кількість міжнародних мігрантів, зокрема Німеччина, Велика Британія, Франція.

Що стосується глобальних грошових переказів, то їх цифра може бути більшою, ніж наявні оцінки. Наявні дані відображають загальне збільшення грошових переказів за останні десятиліття, з 126 млрд. дол. США у 2000 р. до 689 млрд. дол. США у 2018 році. У 2018 році відбулося 9% збільшення грошових переказів, порівняно з 633 мільярдами доларів у 2017 році. Однак два роки поспіль – до 2017 р. спостерігався спад; з 2014 по 2015 роки глобальний (внутрішній) потік грошових переказів скоротився приблизно на 1,2 %, з 603 млрд. дол. у 2014 р. до 595 млрд. дол. у 2015 р.

Таблиця 2

## Топ-10 країн – донорів та країн-реципієнтів міжнародних мігрантів у 2019 р., млн. осіб

№	Країни – донори	Кількість міжнародних мігрантів, млн. осіб	Країни-реципієнти	Кількість міжнародних мігрантів, млн. осіб
1	Індія	18,2	США	51,0
2	Мексика	13,6	Німеччина	13,1
3	Китай	12,2	Саудівська Аравія	12,9
4	Російська Федерація	10,8	Російська Федерація	11,5
5	Сирія	8,8	Велика Британія	10,8
6	Бангладеш	8,3	Арабські Емірати	10,5
7	Пакистан	7,5	Франція	10,0
8	Україна	6,2	Канада	9,8
9	Афганістан	5,1	Австралія	9,4
10	Індонезія	4,7	Італія	9,0

Джерело: складено автором на основі [10]

та на ще 1,1 % з 2015 по 2016 рік (з 595 млрд. до 589 млрд. дол.). Відповідно до цієї тенденції, грошові перекази в країни з низьким і середнім рівнем доходу (на які припадає більшість загальної суми) знижувалися протягом двох років поспіль, з 2014 по 2016 рік [9]. За даними Світового банку, така тенденція не спостерігалася протягом трьох десятиліть. Позитивна довгострокова тенденція з'явилася у 2016 р. та продовжується (444 млрд. дол. США у 2016 р., 483 млрд. дол. США у 2017 р., 529 млрд. дол. США у 2018 р.).

Країни з високим рівнем доходу майже завжди є основним джерелом грошових переказів. Протягом десятиліть у США є послідовно була головною країною, що надсилає грошові перекази, із загальним показником у 2017 р. 67,96 млрд. дол. США. Далі йдуть Об'єднані Арабські Емірати (44,37 млрд. дол. США), Саудівська Аравія (36,12 млрд. дол. США) та Швейцарія (26,6 млрд. дол. США). П'ятою в рейтингу країною, що надсилає грошові перекази, у 2016 та 2017 роках була Німеччина (загальний відтік склав 20,29 млрд. дол. США та 22,09 млрд. дол. відповідно) [10].

У 2018 році Індія, Китай, Мексика, Філіппіни та Єгипет були (у порядку зменшення) першими п'ятьма отримувачами переказів країни, хоча Індія та Китай були набагато вищими за решту, за загальною сумою грошових переказів що перевищує 67 млрд. дол. США для кожної країни. Коли грошові перекази розглядаються як відсоток до ВВП, до п'ятірки країн, які приймають грошові перекази у 2018 р., були Тонга (35,2%), Киргизстан (33,6%), Таджикистан (31%), Гаїті (30,7%) та Непал (28%).

Що стосується особливостей міжнародної міграції в Україні, то серед причин, які впливають на рішення українців виїжджати за кордон в останні кілька років, можна виділити такі:

- фінансово-економічна криза та нестабільність, соціальний занепад. Українці емігрують у пошуках роботи, більш високої заробітної плати та кращих умов життя;

- анексія Криму та військові події на частині територій Донецької та Луганської областей у 2014 р. Так, до початку гібридної війни багато родин тимчасово виїжджали на заробітки, дехто і залишився на постійне проживання;

- збільшення квот європейських країн для українських трудових мігрантів. Українців зага-

лом приваблює вища заробітна плата в країнах Європи. Але, зазвичай, вони знаходять за кордоном низько кваліфіковану роботу. Причиною тому є відтік місцевого населення в більш розвинені країни Європи (Німеччина, Швейцарія) і, як наслідок, на ринку праці відбувається дефіцит робочих рук. Саме тому країни ЄС намагаються привабити працьовитих українців наявністю квот; – відкриття європейських ринків для працездатних мігрантів з країн, що розвиваються. За даними Євростату, українці посіли перше місце за кількістю серед мігрантів до ЄС у 2017 році [14].

Останніми роками трудова міграція з України б'є всі рекорди. За офіційною статистикою з початку 2019 року, з України виїхали 1,5 млн. українців. 91% з них мають вищу або середню освіту, але 70% з них працюють на низько кваліфікованій роботі і заробляють на 20% менше, ніж місцеве населення [9].

За напрямками міграції українців можна виділити такі країни (рис. 4):

На країни-донори ситуація із міграцією впливає досить неоднозначно. За словами віцепрем'єра Польщі Ярослава Говіна: «Наявність українців, які працюють в Польщі, гарантує низьку заробітну плату для всіх» [9]. Він відзначив, що приплив дешевої робочої сили перешкоджає економічному зростанню і купівельній спроможності населення. Однак з іншого боку українські мігранти компенсують втрату польської робочої сили, що мігрує з тою ж метою пошуку вищої заробітної плати до розвинених країн.

Проте, що стосується України, за останні роки імміграція, на відміну від еміграції, почала стрімко скорочуватись. Саме тому важливою проблемою для нашої країни лишається саме трудова еміграція наших громадян в інші країни.

Таблиця 3

## Динаміка чисельності трудових мігрантів в Україні, млн. осіб

Роки	Українські мігранти за кордоном	Міжнародні мігранти в Україні
2005	5,6	5,1
2010	5,5	4,8
2015	5,8	4,9
2017	5,9	5,0

Джерело: складено автором на основі [8]

Серед позитивних наслідків міграції – високий приплив коштів у вигляді висланих грошей на батьківщину. У 2019 році грошові перекази українців з-за кордону нарахували 12 млрд. доларів [8]. Це близько 3-4% річного ВВП України. Ці кошти залишаються в країні та стимулюють споживчий попит. Багато вітчизняних компаній, щоб утримувати свій персонал, переглядають оклади та умови праці для українців. Зростання зарплат також відбивається на купівельній спроможності населення.

Головною проблемою трудової міграції є нестача кваліфікованого персоналу і деякі ризики фінансового спрямування. Наприклад, інфляція, якщо при збільшенні заробітних плат відсутнє реальне зростання економіки. Якщо все більше українців працюватимуть і платитимуть податки за кордоном, з часом стане складно фінансувати національні видатки – пенсії та соціальну інфраструктуру.

Україні вже варто задуматись над тим, яких заходів необхідно запобігти, аби зменшити надмірний рівень еміграції українців, адже вона починає негативно впливати на демографічну, економічну ситуацію в країні. Для цього потрібно стимулювати мігрантів повертатись на Батьківщину, покращивши умови та оплату праці, або знайти їм трудову заміну.

Сьогодні існують такі основні проблеми в сфері міжнародної міграції, які мають багатофакторний характер:

1) адаптація та інтеграція міжнародних (трудова) мігрантів до стандартів життя місцевого населення;

2) неоднозначність міграційної політики держав, яка далеко не завжди позитивно впливає на глобальні міграційні процеси;

3) наслідки міграції, які можуть бути непередбачуваними;

4) причини міграції, в основному військові регіональні конфлікти, які сприяють вимушеній міграції.

Серед перспектив розвитку глобальних міграційних процесів можна виділити такі:

– чіткий фокус на забезпеченні ефективної та узгодженої політики та її загальної підтримки на національних рівнях;

– глобальний договір про міграцію;

– створення Робочих груп, заснованих на Глобальному договорі про міграцію та програмі сталого розвитку до 2030 року;

– розвиток та відповідність потреб держав-членів;

– періодичні засідання розширеного членства в мережі разом з іншими зацікавленими сторонами для обміну інформацією та встановлення порядку денного;

– міжнародна організація міграції в ролі координатора мережі та Секретаріат.

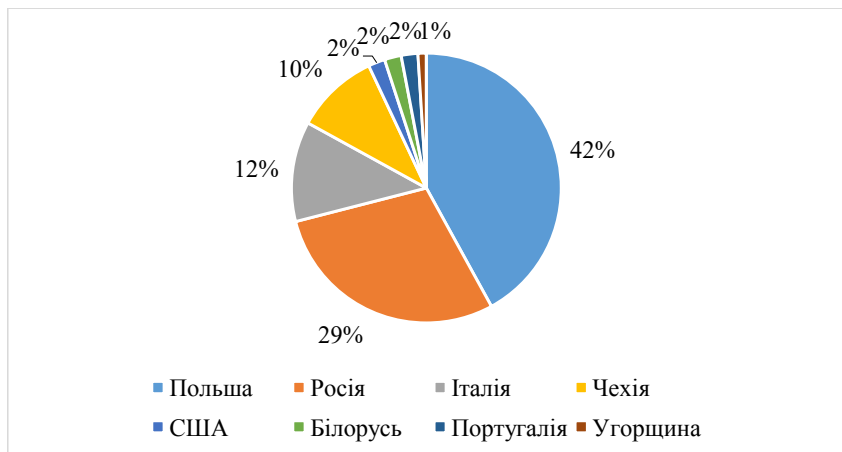


Рис. 4. Географічний розподіл трудових мігрантів з України у 2017 р.

Джерело: складено автором на основі [8]

Міжнародна організація міграції рекомендує країнам-реципієнтам міжнародних мігрантів забезпечити їм та їх родинам гарантії основних прав і свобод (рис. 5).

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, міжнародна міграція являє собою складне явище, яке враховує щонайменше три змінні – часові цикли; розвиток національних ринків праці і глобальних економічних зрушень, що проявляється в законних або незаконних її формах (легальна, нелегальна), а також є однією з важливих особливостей сучасних міжнародних економічних відносин. На сучасному етапі країни-імпортери, і країни-експортери мігрантів, міжнародні організації з міграції вдосконалюють законодавство, механізм регулювання цих процесів і потоків, керуючись принципами свободи і демократії з урахуванням національних інтересів. Особлива роль належить Міжнародній організації праці, однією



Рис. 5. Забезпечення гарантій прав міжнародним мігрантам



з основних функцій якої є прийняття конвенцій і рекомендацій, що встановлюють міжнародні трудові стандарти стосовно свободи асоціацій, заробітної плати, тривалості робочого дня, соціального страхування, оплачуваної відпустки, охорони праці, служби найму, робочої інспекції та ін. За час функціонування цієї організації було прийнято понад 300 конвенцій і рекомендацій. Глобальна економічна криза стала причиною підвищення рівня динаміки міжнародної міграції і в осяжному майбутньому, буде мати стійкий висхідний тренд. У зв'язку з цим розуміння справжньої природи

цього явища дає можливість ефективного управління процесами, тому досить важливо не тільки встановити чисельність, походження і призначення міжнародних мігрантів, але й їх правовий статус, сферу зайнятості, соціальні гарантії та умови.

Можна констатувати, що глобалізаційні процеси стають новим і досить істотним чинником сучасної міграції населення, що фактично виконує функцію прискорювача її розвитку. В той же час, міграція все більшою мірою виконує роль чинника глобалізаційних зрушень в розвитку окремих країн і регіонів.

### Література:

1. Виїзд Українців за кордон. URL: <https://hromadske.ua/ru/posts/s-nachala-goda-iz-ukrainy-vyehalo-15-mln-ukraincev-pravitelstvo> (дата звернення: 28.05.2020).
2. Білорус О.Г., Лук'яненко Д.Г. та ін. Глобалізація і безпека розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 733 с.
3. Данні НБУ стосовно міграції України. URL: <https://minfin.com.ua/2020/02/04/40656721/> (дата звернення: 21.05.2020).
4. Ежеквартальный обзор занятости и социального положения в ЕС, сентябрь 2018 г. URL: <http://europa.eu> (дата звернення: 29.05.2020).
5. Квота для працівників України. URL: [https://zaxid.net/uryad\\_chehiyi\\_vdvichi\\_zbilshiv\\_kvotu\\_dlya\\_pratsivnikov\\_z\\_ukrayini\\_n1447949](https://zaxid.net/uryad_chehiyi_vdvichi_zbilshiv_kvotu_dlya_pratsivnikov_z_ukrayini_n1447949) (дата звернення: 29.05.2020).
6. Корнієнко О.О. Аналіз регіональної міграційної асиметрії в країнах Східної Європи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. С. 959–964. (дата звернення: 25.05.2020).
7. Лупез-Кларос А., Портер М.Е. и Шваб К. Доклад о глобальной конкурентоспособности за 2015–2016 гг. Политика, лежащая в основе растущего процветания. Нью-Йорк: Palgrave Macmillan, 2015. 660 с. (дата звернення: 24.05.2020).
8. Міграційний рух населення // Державна служба статистики України. 2019. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2020).
9. Міжнародні інвестиції. URL: <https://internationalinvestment.biz/business/331-emigraciya-ukraincev-skolkograzhdan-ukrainy-uehalo-za-rubezh-i-v-kakie-strany.html> (дата звернення: 23.05.2020).
10. Міжнародний міграційний запас 2019: Графіки. URL: <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimatesgraphs.asp?2g2> (дата звернення: 27.05.2020).
11. Міжнародна міграція 2019. URL: [www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/documents/2020\\_internationalmigration\\_wallchart.pdf](http://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/documents/2020_internationalmigration_wallchart.pdf) (дата звернення: 01.06.2020).
12. Перші дозволи на проживання, видані в державах-членах ЄС, залишаються вище 3 мільйонів у 2018 році. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10189082/3-25102019-AP-EN.pdf/95e08bc8-476d-1f7d-a519-300bdec438cb> (дата звернення: 27.05.2020).
13. Світовий звіт про міграцію 2019. МОМ, Женева. URL: [http://publications.iom.int/system/files/wmr2019\\_en.pdf](http://publications.iom.int/system/files/wmr2019_en.pdf) (дата звернення: 25.05.2020).
14. Трудова міграція: У які країни і чому українці ідуть на заробітки. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/trudovaya-migratsiya-kakie-strany-pochemu-1525269435.html> (дата звернення: 01.06.2020).

### Дон Ольга Дмитриевна

старший преподаватель кафедры экономики  
и управления национальным хозяйством

Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара

### Лузанова Вероника Алексеевна

магистр

Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара

## МЕЖДУНАРОДНАЯ МИГРАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

### Аннотация

В условиях глобализации активизировалась международная миграция, которая является мощным двигателем и важным фактором политических, экономических, социально-демографических изменений в странах мирового хозяйства. Учитывая ее значительное влияние на международное сообщество, необходимо всесторонне изучать и понимать ее причины, характер, масштабы, структуру, последствия и перспективы развития. Международная миграция влияет на численность населения, меняет его демографические характеристики, национальный и религиозный состав. Последствия миграции рассматриваются в контексте безопасности – политической, экономической и социальной. Огромное влияние на глобальную политическую и социально-экономическую ситуацию оказывает трудовая миграция. За последние десятилетия она стала важным фактором экономического развития, обеспечивает гибкость международного рынка труда, более рациональное использование человеческих ресурсов в результате их перемещения между странами мирового хозяйства, доступ развивающихся стран к международному производству, взаимодействие и взаимообогащение культур разных стран.

**Ключевые слова:** глобализация, страны мирового хозяйства, международная миграция, динамика и структура миграционных потоков, проблемы и перспективы.



**Don Olha**

Senior lecturer the Department of Economics  
and Management of National Economy  
Oles Honchar Dnipro National University

**Luzanova Veronika**

Master of program 292 International Economic Relations  
Oles Honchar Dnipro National University

**INTERNATIONAL MIGRATION IN GLOBALIZATION: PROBLEMS AND PROSPECTS****Summary**

In the context of globalization, international migration has intensified, which is a powerful engine and an important factor in political, economic, socio-demographic change in the world economy. Given its significant impact on the international community, it is necessary to comprehensively study and understand its causes, nature, scale, structure, consequences and prospects for development. International migration affects the population, changes its demographic characteristics, national and religious composition. The consequences of migration are considered in the context of security – political, economic and social. Labor migration has a huge impact on the global political and socio-economic situation. In recent decades, it has become an important factor in economic development, providing flexibility in the international labor market, more rational use of human resources due to their movement between countries, the accession of developing countries to the world production system, interaction and mutual enrichment of cultures.

**Key words:** globalization, countries of the world economy, international migration, dynamics and structure of migration flows, problems and prospects.

УДК 336.71

**Запорожець Світлана Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи  
Черкаського інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»

**Костогриз Вікторія Григорівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи  
Черкаського інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЛАТФОРМИ  
P2P КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ**

У статті досліджено сутність та наведено характеристику основних параметрів, які позиціонують платформу P2P кредитування на ринку фінансових послуг. Надано суб'єктну характеристику кредитних відносин за участі банківського посередництва. Визначено ряд компетентнісних властивостей платформи P2P кредитування. Досліджено практику P2P кредитування в Україні. Обґрунтовано види проблем та загроз для учасників платформи P2P кредитування.

**Ключові слова:** P2P кредитування, платформа, FinTechs, банківське кредитування, кредитні відносини.

**Постановка проблеми.** Аналізуючи сучасні тенденції розвитку ринку фінансових послуг, стає очевидним той факт, що фінансові операції, зокрема кредитні, все більше переходять в онлайн-простір щодо формату їх позиціонування та надання, створюючи, таким чином, нові альтернативні канали продажу традиційних банківських продуктів, видозмінюючи та диверсифікуючи концепцію більшості з них.

Утворення та функціонування FinTechs створює серйозну альтернативу традиційним банківським послугам. Так, майже всі види банківських послуг представлені на ринку окремими FinTechs або онлайн-ресурсом, які, як правило, пропонують клієнтам більш привабливі види співпраці.

Сучасні умови, в яких функціонують інституційні суб'єкти ринку кредитних послуг, динамічно змінюються внаслідок упровадження інноваційних цифрових технологій, започаткування та розвитку діяльності нових спеціалізованих учас-

ників ринку, зміни набору основних конкурентоспроможних властивостей кредитних послуг, ко-регування інструментів регулювання кредитної діяльності тощо. Внаслідок таких трансформаційних процесів суб'єкти ринку кредитних послуг починають взаємодіяти в умовах організаційно-правової невизначеності, що сприяє виникненню проблемних аспектів, які потребують уточнення з метою вибору найбільш дієвих інструментів регулювання. Тому існує необхідність усвідомлення та упровадження дієвих інструментів ідентифікації і оцінки рівня загроз договірної взаємодії учасників платформи P2P кредитування в поточних умовах господарювання та обґрунтування оптимальної моделі її функціонування в Україні. Варто відмітити, що основний перелік сучасних видів загроз, а також характеристика притаманних їм властивостей формування та прояву є суттєво трансформованими під впливом упровадження інноваційних інструментів цифровізації бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічну основу дослідження проблемних питань поширення досвіду функціонування платформ P2P кредитування в Україні формують наукові роботи С.А. Демінського [1], О.В. Крехмаль [2], О.О. Петрівського [3] та інших дослідників, в яких представлено детальне тлумачення поняття такого виду кредитування, надано характеристику та спектр повноважень учасників платформи, наведено методологічні підходи до здійснення P2P кредитування з урахуванням зарубіжної практики. Втім, не достатньо розкритим залишається питання оптимізації напрямів інституційного посередництва учасників платформи P2P кредитування за участі банків та FinTechs, що, на нашу думку, створює перспективи розвитку P2P кредитування в Україні та підтверджує актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є оптимізація напрямів інституційного посередництва учасників платформи P2P кредитування за участі банків на основі виокремлення компетентнісних властивостей та ідентифікаційних параметрів її позиціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стосовно впливу розвитку P2P відносин в Україні на діяльність банків варто відмітити, що банківські технології, канали продажу і навіть продукти в переважній більшості відстають від розвитку технологій у принципі та галузі FinTechs зокрема [4]. Тому з появою принципово нового продукту чи альтернативного каналу продажів банки довгий час залишаються законодавчо не врегульованими, не мають певних стандартів роботи і відповідно дуже часто такого роду інновації залишаються поза контролем банківської системи, що певною мірою негативно відбивається на якості обслуговування клієнтів.

Надзвичайно важливим завданням, яке стоїть сьогодні перед вітчизняною науковою громадою, це розробка та впровадження ефективних інструментів структурування, організації, регулювання та управління ринку фінансових послуг.

Завдяки розвитку технологій, які дозволяють підтримувати досить бюджетний формат зберігання великих обсягів інформації, що є широкодоступними в рамках певної регульованої системи, ситуація може істотно змінитися. Платформи FinTech впливають на процес інституційної перебудови ринку фінансових послуг, в тому числі, розширюючи параметри доступу індивідуальних позичальників та дрібних інвесторів шляхом створення та підтримки інноваційних платформ кредитної взаємодії контрагентів [5]. За умови такої взаємодії під-

тримується безпосередній інформаційний зв'язок між учасниками кредитно-інвестиційної угоди щодо векторної спрямованості фінансових ресурсів та рівня оптимальності сформованих передумов їх перерозподілу. Тобто, платформа P2P кредитування надає технічну базу можливість безпосередньої взаємодії потенційних контрагентів з приводу визначення умов майбутнього договору взаємодії.

Платформа P2P кредитування – це спеціалізований онлайн-майданчик, який обслуговує механізм перерозподілу фінансових ресурсів між учасниками кредитних відносин на умовах, притаманних банківському кредитуванню.

В класичному розумінні вона функціонує як самостійний фінансовий інститут без участі банків, кредитних спілок, страхових компаній, FinTechs тощо [3]. Вона генерує надзвичайно прийнятні умови для отримання фінансових ресурсів у кредит в цілях реалізації інноваційних проектів для компаній, що не мають кредитної історії.

Перша платформа P2P кредитування Prosper була створена в 2005 році в США. Пізніше почали з'являтися аналогічні онлайн-сервіси в інших країнах [6]. Слід підкреслити провідну роль саме банківських установ у розвитку платформ P2P кредитування у світі. Американські банки WebBank, Wells Fargo, Union Bank та інші надають банківські послуги різним платформам прямого кредитування, інноваційний Metro Bank став першим британським банком, який почав фінансувати клієнтів через P2P-платформу Zopa, британські банки Santander та Royal Bank of Scotland співпрацюють з компанією Funding Circle, яка утримує платформу для кредитування малого та середнього бізнесу відповідно до принципів P2P [1; 2].

В Україні сьогодні також функціонують успішні, як онлайн, так і офлайн платформи, які здійснюють P2P кредитування (табл. 1).

Основними етапами кредитного процесу P2P кредитування є: 1) реєстрація потенційних учасників кредитної угоди (кредитори, інвестори) на платформі P2P кредитування; 2) формування попиту та пропозиції фінансових ресурсів шляхом інформаційного позиціонування на платформі P2P кредитування; 3) вибір інвестиційної позиції (можливо на умовах спільного інвестування) з фінансування кредитної заявки; 4) реалізація умов кредитної угоди.

Таким чином, очевидними відмінними характеристиками організації процесу P2P кредитування (окрім інституційної) поряд з традиційними підходами до емісії та обслуговування кредитних відносин можна відмітити: швидкість просування

Таблиця 1

**Особливості діяльності платформ P2P кредитування в Україні**

Платформа P2P кредитування	Характерні особливості	Мін сума інвестиції, грн.	Мін/макс сума кредиту	Рівень дохідності	Гарантії
AFA	фінансування потреб бізнесу	10000	до 500000 грн.	15 %	Застава
Finstream	фінансування малого та середнього бізнесу	-	від 2000 дол.	від 19,5 %	Застава
MOCash	фінансування потреб бізнесу	1000	50/500000 грн.	до 35 %	Страховання
Finhub	споживчі кредити, фінансування потреб, бізнесу	500	5100/20000 грн.	від 20 %	-

Джерело: узагальнено авторами на основі [7-11]

параметрів кредитної заявки до етапу здійснення фінансової транзакції; економія витрат на організацію та обслуговування кредитного процесу шляхом його автоматизації; послаблення мінімальних вимог до рівня кредитоспроможності потенційного позичальника, і, як, наслідок, підвищення рівня ймовірності задоволення кредитної заявки; реалізація принципу самообслуговування; зниження рівня документомісткості бізнес-процесів; оптимальна цінова політика перерозподілу фінансових ресурсів; методи мобілізації та обробки інформаційних ресурсів; вільний вибір способів та об'єктів кредитування; відсутність кредитного моніторингу щодо дотримання умов кредитної угоди; відсутність регулюючих інститутів та розроблених і впроваджених методів контролю за діяльністю суб'єктів з P2P кредитування.

Будь-якій платформі P2P кредитування притаманні особливі характеристики та ознаки організації власної кредитно-інвестиційної діяльності. Основні ідентифікаційні параметри, які позиціонують сучасну платформу P2P кредитування на ринку фінансових послуг, представлені в табл. 2.

Не зважаючи на широкий перелік переваг P2P кредитування, які беззаперечно посилюють рівень активності учасників на онлайн-платформі поряд з традиційними підходами до емісії та обслуговування кредитних відносин, однією з головних та важливих недоліків вважаємо надзвичайно високий рівень кредитного ризику. Він пояснюється недосконалістю інституційного, регуляторного, інформаційного забезпечення функціонування платформи P2P кредитування та відсутність будь-яких заходів з реалізації процесу кредитного моніторингу з метою оптимізації кредитного ризику та захисту інтересів її учасників.

Головними ж перевагами P2P-кредитування є оптимальний рівень вартості кредитних ресурсів

та швидкий налагоджений механізм комунікації учасників кредитної угоди щодо швидкості досягнення цілей. Стосовно недоліків такої системи кредитування варто також відмітити відносний рівень обмеженості фінансових ресурсів.

Важливим критерієм для формування групи учасників платформи P2P кредитування є впровадження ними сучасних інноваційних технологічних підходів до прийняття цифрових рішень. Одним з таких напрямів розвитку кредитних відносин є функціонування платформи P2P кредитування, що представляє модернізовану бізнес-модель, яка передбачає ефективне цільове використання мережевих засобів та технологій з метою інформаційного, фінансового, організаційного забезпечення процесу кредитно-інвестиційних відносин між контрагентами – учасниками платформи. Мережевий цифровий формат функціонування платформи P2P кредитування передбачає впровадження та широке застосування інноваційних технологій, що дає можливість охарактеризувати її основні компетентнісні властивості, представлені у табл. 3.

Враховуючи типові ознаки та компетентнісні властивості функціонування платформи P2P кредитування, очевидними є види загроз, що виникають під час кредитної взаємодії учасників правовідносин внаслідок застосування інструментів дистанційної цифрової комунікації.

**Висновки з проведеного дослідження.** У традиційному форматі платформа P2P кредитування спрямована на створення повноцінної альтернативи для банку та не передбачає його участь у ролі контрагента. Але, досить перспективною, ж на нашу думку, є розробка та впровадження заходів щодо реалізації кредитного посередництва банків в межах платформи P2P кредитування. Суб'єктна характеристика напрямів досягнення

Таблиця 2

Ідентифікаційні параметри, які позиціонують платформу P2P кредитування

Найменування параметру	Характерні індикатори
Масштаб діяльності	– термін функціонування платформи; – кількість: інвесторів, позичальників, задоволених кредитних заявок, виконаних кредитних зобов'язань, перевідступлених кредитних вимог
Механізм оцінки та управління кредитним ризиком	– методи оцінки кредитоспроможності позичальника; – ефективність системи фінансового моніторингу в межах платформи; – критеріальне рейтингування кредитних заявок (інвестиційних проектів) та кредитних пропозицій; – створення резервних фондів; – рівень оптимальності діючої комісійної політики
Рівень прозорості організації діяльності	– рівень наповнення та структурування електронної візитівки платформи: розширена характеристика напрямів організації внутрішніх бізнес-процесів (в тому числі інформація про керівництво та кадровий склад), відкрита контактна інформація; – репутація: незалежні позитивні відгуки; – рівень достовірності та доступності з боку інвесторів до інформаційного наповнення кредитних заявок
Рівень якості обслуговування фінансових партнерів	– рівень інвестиційної дохідності; – методи роботи служби підтримки (в тому числі багатомовна спрямованість); – гарантія зворотного вибору; – організація та підтримка вторинного ринку
Рівень доступності	– мінімальна сума інвестицій; – оптимальний рівень кредитоспроможності, платоспроможності позичальника
Диверсифікаційний діапазон перерозподілу фінансових ресурсів	– рівень диверсифікації інвестиційних бізнес-проектів (галузева, строкова, за рівнем ризику, за рівнем дохідності); – рівень диверсифікації кредитної пропозиції

Джерело: розробка авторів

Компетентнісні властивості платформи P2P кредитування

Компетентнісна властивість	Трансформаційні передумови	Інноваційні технології
Інноваційна стратегія розвитку	Формування інноваційно-орієнтованої організаційної структури; створення «центру інноваційних рішень», створення інноваційної команди	Концепція MVP (minimum viable product)
Ефективний менеджмент	Створення адаптивних умов організації діяльності; впровадження системного підходу до підвищення ефективності бізнес-процесів; посилення внутрішньої комунікації та корпоративної мотивації	Lean management; системний підхід до застосування методології Agile и Lean
Інноваційне управління інтеграційними процесами	Впровадження гнучкої IT-архітектури та забезпечення ефективної взаємодії з учасниками платформи	API та мікросервісна архітектура
Здатність до інтерактивної взаємодії з учасниками платформи	Сприяння системному розвитку digital-каналів інтерактивної взаємодії з учасниками платформи шляхом використання психографічних методів комунікації в умовах поведінкової економіки	Big Data, Artificial intelligence (AI), Cloud Technology

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [12-14]

Суб'єктна характеристика напрямів досягнення економічного ефекту

Суб'єкт кредитних відносин	Характеристика економічного ефекту
Позичальник	Спроможність підвищити рівень фінансової обізнаності, придбати дорогі товари довгострокового користування, автомобілі, покращити житлові умови, розпочати власну справу
Банк посередник	Нарощення рівня дохідності кредитної діяльності поряд з розширенням рівня диверсифікації кредитних продуктів, підвищення рівня конкурентоспроможності
Інвестор - кредитор	Забезпечення високого рівня дохідності інвестицій, використання оптимальних методів управління інвестиційним ризиком
Держава	Формування платоспроможного попиту на дорогі товари, розвиток пріоритетних галузей виробництва, зростання надходження податків до Державного бюджету, підвищення життєвого рівня населення, розвиток малого підприємництва

Джерело: розробка авторів

економічного ефекту від впровадження дієвих заходів впливу на кредитну діяльність банків шляхом їх посередництва на платформі P2P кредитування, наведена в табл. 4.

Таким чином, можна сформулювати найголовніші заходи для підвищення рівня ефективності кредитної діяльності банків через формування та розвиток платформ P2P кредитування: розроблення і впровадження нормативно-правових засад інституційної присутності та організації діяльності банків на платформах P2P кредитування; формування якісного внутрішнього потенціалу банку для забезпечення оптимальної конкурентної позиції; розроблення ефективних методик посередництва для банку серед учасників платформи P2P кредитування; забезпечення оптимального рівня технологічної підтримки інноваційної діяльності банку.

Отже, P2P кредитування формує певний альтернативний різновид кредитної діяльності для банків. З огляду на це доцільним вважаємо запровадити розробку та імплементацію спеціальних інституційно-правових норм і рекомендацій, націлених на ефективне функціонування платформ P2P кредитування в Україні за участі банківського посередництва.

Основними видами проблем та загроз, що є притаманними сучасній практиці формування та обслуговування процесів платформи P2P кредитування вважаємо:

1. Інформаційна асиметрія. Однією з основних проблем в галузі функціонування платфор-

ми P2P кредитування є інформаційна асиметрія. Вона виникає внаслідок нерівномірного перерозподілу інформаційного потоку між учасниками кредитної угоди (за обсягом, якістю, форматом представлення та періодом подання).

2. Оцінка кредитоспроможності позичальника. З метою оцінки реального рівня кредитного рейтингу позичальника застосовуються сучасні цифрові методи аналізу. При цьому, інформаційним наповненням такого процесу оцінки є дані, отримані від зовнішніх посередників, що, в свою чергу, об'єктивно знижує рівень достовірності отриманих результатів.

3. Кібер-загрози. Поширення процесів цифровізації поряд з новими можливостями створюють нові загрози – кібер-ризик, які названо ключовими комерційними ризиками. Кіберзлочинність стає глобальною і більш небезпечною, ніж традиційна організована злочинність. Кібератаки є одними з головних глобальних ризиків для платформи P2P кредитування, яка, з огляду на конструктивну концепцію організації функціонування, потенційно є надзвичайно вразливою для вторгнення.

4. Організаційно-правове регулювання. Кредитна діяльність учасників платформи P2P кредитування в Україні наразі залишається поза межами регулювання з боку нормотворчих інститутів, має ряд слабо контрольованих напрямів та видів взаємодії, що посилює, в свою чергу, рівень кредитного та організаційно-правового ризиків.



**Література:**

1. Демінський С. А. Як трансформувалося P2P-кредитування в Україні. URL: <http://news.finance.ua/ru/news/-/371527/sergej-deminskij-kak-transformirovalos-r2r-kreditovanie-v-ukraine>
2. Крухмаль О. В. Peer-to-peer кредитування в Україні: перспективи розвитку та виклики для банків. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 2(24), 2 т. С. 93–96.
3. Петрівський О. О. Перспективи розвитку пірингового кредитування в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 7. С. 316–321. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/55.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/55.pdf)
4. Pantielleieva N., Zaporozhets S., Nagaichuk N., Bartosh O. Transformation of financial intermediation in the context of spread of digital trends. *The bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2019. Volume 3(379). PP. 144–152. URL: <https://doi.org/10.32014/2019.2518-1467.80>
5. Запорожець С. В. Перспективи розвитку P2P кредитування в Україні. *Фінанси, банківська система та страхування: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці України*. Зб. наук. праць. 2020. Дніпро : ДДАЕУ, с. 46–48.
6. Кредитування P2P. URL: <https://financer.com/ua/zaoshhadzhennya-ta-investytsiyi/p2p-kredytuvannja/>
7. Біржа позик. URL: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/birzha-zaymov/>
8. AFA. URL: <https://afa.com.ua/>
9. Finstream. URL: <https://finstream.ua/>
10. MOCash. URL: <https://mo.cash/>
11. Finhub. URL: <https://finhub.ua/uk/>
12. Financial intermediaries. 2018. URL: <https://www.intelligenteconomist.com/financial-intermediaries/>
13. Time has come for the Financial Intermediaries to become Future-Ready! 2018. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/time-has-come-financial-intermediaries-become-nirmit-shah>
14. Cyber Security Risk Report. 2019. URL: <https://www.aon.com/unitedkingdom/insights/2019-cyber-security-risk-report.jsp>

**Запорожець Светлана Владимировна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансов і банківського дела  
Черкаського інституту ГВУЗ «Університет банківського дела»

**Костогриз Виктория Григорьевна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансов і банківського дела  
Черкаського інституту ГВУЗ «Університет банківського дела»

**ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПЛАТФОРМЫ  
P2P КРЕДИТОВАНИЯ В УКРАИНЕ****Аннотация**

В статье исследована сущность и приведена характеристика основных параметров, которые позиционируют платформу P2P кредитования на рынке финансовых услуг. Предоставлено субъективную характеристику кредитных отношений с участием банковского посредничества. Определен ряд компетентностных характеристик платформы P2P кредитования. Исследовано практику P2P кредитования в Украине. Обоснованно виды проблем и угроз для участников платформы P2P кредитования.

**Ключевые слова:** P2P кредитования, платформа, FinTechs, банковское кредитование, кредитные отношения.

**Zaporozhets Svitlana**

PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Finance and Banking State  
Higher Educational Institution Banking University Cherkasy Institute

**Kostohryz Viktoriya**

PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Finance and Banking State  
Higher Educational Institution Banking University Cherkasy Institute

**FEATURES OF FUNCTIONING OF THE P2P CREDITING PLATFORM IN UKRAINE****Summary**

The article examines the essence and describes the main parameters that position the P2P lending platform in the financial services market. The subjective characteristic of credit relations with the participation of bank intermediation is given. A number of competency properties of the P2P lending platform are determined. The practice of P2P lending in Ukraine is studied. The types of problems and threats for the participants of the P2P lending platform are substantiated.

**Key words:** P2P lending, platform, FinTechs, bank lending, credit relations.



**Кадала Віталій Віталійович**

кандидат юридичних наук, доцент,  
завідувач кафедри господарсько-правових дисциплін  
Донецького юридичного інституту МВС України

**Гузенко Олена Павлівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри господарсько-правових дисциплін  
Донецького юридичного інституту МВС України

**Павліченко Євгенія Володимирівна**

кандидат юридичних наук, доцент  
кафедри державно-правових дисциплін та міжнародного права  
Донецького юридичного інституту МВС України

## МОНІТОРИНГ ЯК ПРОВІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена питанням доцільності впровадження моніторингу в систему управління фінансовою безпекою підприємств. Розкриває правові аспекти трактування категорій даного процесу. Звернуто увагу на існуючі дискусійні наукові позиції щодо трактування понятійної категорії «фінансова безпека підприємств». Обґрунтовано доцільність включення до системи управління фінансовою безпекою підприємств нової понятійної категорії «моніторинг оцінки фінансової безпеки». Надамо авторське бачення її змістовності. Розроблено ряд пропозицій щодо покращення системи управління фінансовою безпекою підприємств, з огляду на існуючі проблеми в економічному середовищі країни.

**Ключові слова:** моніторинг, економічна безпека підприємств, законодавчий регулятор, управлінський елемент, інформаційний ресурс, фінансовий контроль, нагляд.

**Постановка проблеми.** Значна частина вітчизняних підприємств знаходиться в скрутному становищі незалежно від виду обраної сфери бізнесу та його масштабів. Безумовно значний вплив при цьому чинять обмеження, котрі були викликані COVID-19. Таке явище можна вважати лише одним з чинників, що вплинув на порушення умов наміченого плану накопичення власних фінансових ресурсів сучасним підприємством. Постає питання збереження рівня фінансової безпеки підприємств з огляду на існуючі негативні фактори впливу на їх розвиток. Доведено серед негативних факторів впливу розвитку сучасного підприємства більшість представників підприємницького сектору, науковців та фахівців, котрі переймаються зазначеними проблемами називають інфляційну складову, відсутність стабільності в законодавчому полі, постійний податковий тиск на підприємницьку діяльність, часті зміни комунальних платежів тощо. При цьому залучати до джерел фінансування підприємницької діяльності позиковий ресурс не завжди можливо так, як його формування відбувається за принципом платності. Враховуючи лише зазначене стає зрозумілим, що з метою збереження наміченого рівня фінансової безпеки підприємства необхідно спиратися на внутрішні резерви, які залежать від політики, яка обрана суб'єктами господарювання для власного розвитку. Ми вважаємо одним з управлінських елементів має стати моніторинг, який має більший спектр дій у порівнянні з контролем, котрий є представником управлінської системи взагалі. Як доводить практична підприємницька діяльність саме своєчасне виявлення загроз фінансовій безпеці є одним з найбільш суттєвих чинників ефективності, ліквідності, конкурентоспроможності підприємств та запорукою їх вдалого та плідного

бізнесу. З огляду на сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств тема є достатньо актуальною та потребує більш поглибленого дослідження саме з позиції взаємозв'язку наміченого рівня фінансової безпеки та моніторингу подій, які її забезпечують.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Чисельні наукові праці доводять, що проблема фінансової безпеки підприємств, управлінських сегментів, які впливають на її формування не є новою. Разом з тим в наукових колах дана тема залишається в межах змістовних дискусій та відзначається зацікавленістю як провідних, так і молодих вчених, котрі присвятили свої праці поставленій проблемі. Доволі змістовними дослідженнями в цьому напрямку відзначилися такі науковці як А.С. Крутова, Л.І. Лачкова, Т.О. Ставерська, І.Л. Шевчук; О.П. Близнюк та інші [1], С.М. Фролов, О.В. Козьменко, А.О. Бойко та інші [2], Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич та інші [3], О.В. Нусінова [4], А.В. Череп [5], М.М. Єрмоленко та К.С. Горячева [6] та інші. Зважаючи на вагомий науковий доробок вітчизняних учених, на сьогодні актуальності набувають дослідження ролі та місця моніторингу в управлінській системі фінансовою безпекою підприємств, якісного розвитку і раціонального використання власних фінансових ресурсів суб'єктами господарювання, визначення впливу якісної системи нагляду і контролю на рівень фінансової безпеки розвитку підприємства взагалі. Також нагальними постають питання обґрунтування концептуальних засад дослідження ролі моніторингу в системі управління фінансовою безпекою підприємства з розробкою і обґрунтуванням заходів націлених на її зміцнення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Наукові праці, які б одночас-

но поєднували в собі дослідження щодо підходів адаптації моніторингу як системи нагляду і контролю за фінансово-економічними напрямками діяльності підприємств у сукупності з процесами управління їх фінансовою безпекою, практично відсутні, що і визначає актуальність та сучасність обраного напрямку дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності використання моніторингу в управлінській ланці фінансовою безпекою підприємств, уточнення змістовності основної понятійної категорії даного процесу, а на цій основі розробка напрямків її зміцнення.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в дослідженні ключових позицій поставленої проблеми та охоплює такі напрямки вивчення як: рольовий аспект моніторингу в системі управління фінансовою безпекою підприємств, обґрунтування доцільності адаптації нової понятійної категорії «моніторинг оцінки фінансової безпеки» та розробка заходів покращення та зміцнення фінансової безпеки підприємства на базі запропонованих новацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалії сьогодення потребують від сучасних підприємств зміни підходів до формування системи управління фінансовою безпекою. Як правило класична управлінська система охоплює такі ключові елементи як планування, оцінка ситуації, аналітичний аспект, корегування за результатами його проведення ключових індикаторів та контроль за виконанням внесених змін. Проте як доводить практична підприємницька діяльність обмежуватися лише процедурою контролю за виконанням основними фінансовими критеріями розвитку не достатньо. Обґрунтованість такої позиції полягає в наступному: за результатами пройденого управлінського циклу настає етап формування інформаційної бази для прийняття управлінського рішення в системі майбутнього фінансового розвитку. Якість такого рішення, ми вважаємо, підлягає сумніву так, як постійне вивчення змін, які відбувалися з критеріями оцінювання фінансової діяльності підприємств було відсутнє. У зв'язку з зазначеним, враховуючи ситуацію, яка склалася на даний час пропонуємо підприємствам до системи управління фінансовою безпекою підприємств включити такий елемент як моніторинг.

Варто зазначити існує суттєва різниця між процесом контролю в системі управління та запропонованим управлінським елементом моніторингу. Моніторинг, у більшості випадків включає дві складові нагляд і контроль за ситуацією яка виступає предметом вивчення. З наукової позиції запропоновано понятійну категорію «моніторинг» розуміти як систему постійних спостережень, оцінки та прогнозу змін стану будь-якого технічного, природного, соціального та інших об'єктів. Зокрема саме в рамках системи спостереження відбувається оцінка, контроль об'єкта, управління станом об'єкта залежно від впливу певних факторів. Доведено, що науковці найчастіше звертаються до тлумачення такого виду моніторингу як фінансовий.

Ми вважаємо доречним буде звернути увагу на той факт, що визначення змісту понятійної

категорії «фінансовий моніторинг» не оминув і законодавець. Так з 28.04.2020 р. набирає чинності новий Закон України від 06.12.2019 р. № 361-ІХ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [7]. У даному правовому документі законодавець не лише закріплює поняття «фінансовий моніторинг» й виокремлює такий його вид як «первинний фінансовий моніторинг». Доцільно зазначити, що розгляд названих категорій законодавець подає з позиції макроекономічного рівня та визначає їх у розрізі сукупності певних заходів, які повинні виконати призначення відповідно до затвердженого законодавчого акту.

Наступним кроком дослідження виступає розкриття змістовності понятійної категорії «фінансова безпека». Звернення до правових регуляторів показало, що законодавець пропонує тлумачення даної категорії у Наказі Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.10.2013 року № 1277 «Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» [8]. У даному нормативно-правовому регуляторі законодавець у розділі II «Визначення термінів» пропонує розглядати понятійну категорію «фінансова безпека» як «...стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни». При цьому законодавець закріплює в правовому полі види фінансової безпеки країни, а саме: банківська безпека; безпека небанківського фінансового ринку; боргова безпека; бюджетна безпека; валютна безпека та грошово-кредитна безпека.

З позиції підприємства визначення даного терміну виступає предметом наукових пошуків, які у більшості випадків мають дискусійну спрямованість. Результати проведених досліджень показують, що серед вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів немає єдиного визначення терміна «фінансова безпека підприємства». Разом із тим, принципових розходжень у підходах до трактування змісту даної економічної категорії не спостерігається. Так, А.А. Серікова [9, с. 87] вважає, що фінансова безпека підприємства представляє собою «...комплекс заходів, які сприяють підвищенню захищеності фінансової діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відображаються негативно на його діяльності». В свою чергу, А.В. Ковальчук [10] пропонує визначати зазначену категорію як «...універсальну категорію ... системи засобів, які забезпечують конкурентоспроможність і фінансову стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників». При цьому автор звертає увагу на той факт, що різні підходи до визначення науковцями даної категорії мають ряд спільних рис для підприємства: забезпечення рівноважного та стійкого фінансового стану; сприяння ефектив-

ній діяльності; раннє попередження загроз діяльності та нейтралізація кризи та запобігання банкрутству.

І.В. Чібісова та С.М. Івашина [11] вивчаючи проблему механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства обґрунтовують доцільність визначення терміну «фінансова безпека підприємства» з позиції «...складової економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз; здатністю підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, а також місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; а також спрямованістю на ефективний і сталий розвиток». Разом з тим, вітчизняні науковці К.Г. Сердюков та Ю.В. Головченко [12, с. 629] викладають авторське бачення обраної категорії: складова економічної безпеки підприємства, стан, який забезпечує захищеність від можливих фінансових витрат і попередження банкрутства, а також дає можливість реалізувати свою місію.

Враховуючи вищевикладене вважаємо, що сучасному підприємству, з огляду на існуючі загрози зовнішнього та внутрішнього впливу доцільно в систему управління фінансовою безпекою включити понятійну категорію «моніторинг оцінки фінансової безпеки». Така теза обґрунтовується тим, що проведення контролю за виконанням наміченої величини критеріїв оцінювання фінансової діяльності підприємства, котрі мають підтримувати намічений рівень фінансової безпеки є недостатнім. Сучасний управлінський цикл фінансовою безпекою має спиратися на всі принципи адаптації саме моніторингу. Це надасть можливість не лише передбачити існуючі відхилення від наміченої величини обраних критеріїв для оцінювання фінансової безпеки підприємства, а перш за все, з'явиться можливість своєчасного уникнення непередбачених рішень так, як моніторинг надасть можливість приймати не стратегічні, а тактичні рішення. Таке можливо за рахунок постійного оновлення інформаційного потоку на основі безперервного проведення нагляду за змінами величини фінансових критеріїв, а на цій основі відбутися прийняття управлінських рішень на більш реалістичній основі формування базових даних.

Для представників вищого менеджменту підприємств ми пропонуємо адаптувати до управлінської системи рівнем фінансової безпеки понятійну категорію «моніторинг оцінки фінансової безпеки».

Ми вважаємо розкривати зміст запропонованої понятійної категорії «моніторинг оцінки фінансової безпеки» доцільно з включенням таких принципів як: системність спостереження та своєчасність оброблення отриманої фінансової інформації. Введення останніх надасть можливість підвищити предметність запропонованої понятійної категорії. На нашу думку, для вищого менеджменту підприємства, при розробці системи управління фінансовою безпекою, доцільним стане взаємозв'язок моніторингових процедур з кожним окремо взятим управлінським сегментом. Так, з позиції планування величини ключових критеріїв оцінки фінансової безпеки під-

приємств на майбутній період саме моніторинг має надати відповідь щодо реальної їх величини, з огляду на ситуацію минулого періоду. В свою чергу процедури оцінювання та аналізу мають постійно відстежуватися через систему нагляду та контролю за відповідністю величини отриманих критеріїв у поточному періоді у порівнянні з плановими. Система контролю як частина моніторингової процедури має надати найбільш повну інформацію про відхилення за ключовими фінансовими критеріями оцінювання фінансової безпеки. Кінцевим етапом моніторингової процедури оцінки фінансової безпеки підприємств має стати розробка пакету заходів здатних нівелювати загрози зовнішнього та внутрішнього впливу саме на величину обраних критеріїв оцінювання. Безумовно мова йде про рівень ризику, який вказує на наявність проблеми в управлінському циклі фінансової безпеки.

Враховуючи зазначене, ми пропонуємо сутнісну характеристику понятійної категорії «моніторинг оцінки фінансової безпеки» наступного змісту: комплексний сегмент системи управління фінансовою безпекою підприємств, що здатен оцінити стан кожного представника управлінського циклу на базі принципів систематичності спостережень та своєчасності оброблення отриманої фінансової інформації, для прийняття тактичного управлінського рішення.

Проведені дослідження надали змогу визначити ключові напрямки покращення системи управління фінансовою безпекою підприємств, з огляду на реальну ситуацію економіки країни, яка є реаліями сьогодення. Ми вважаємо до напрямків покращення процесу, який вивчається доцільно віднести: зміну структури управлінських елементів у системі управління фінансовою безпекою підприємства; принцип формування інформаційного потоку доцільно спрямувати в тактичне правило накопичування; при визначенні пакету критеріїв оцінювання рівня фінансової безпеки адаптувати метод кількісного оцінювання економічного ризику, що надасть можливість отримати додаткову науково та практично обґрунтовану інформацію для прийняття управлінського рішення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Спираючись на проведенні дослідження можна зробити ряд висновків. По-перше, система управління фінансовою безпекою сучасних підприємств потребує змін з позиції структуризації. По-друге, одним з ключових, універсальних управлінських елементів має стати моніторинг, який характеризується призначенням нагляду і контролю. По-третє, вищому менеджменту підприємства пропонується під час розробки системи управління фінансовою безпекою залучити до її складу такий сегмент як моніторинг оцінки фінансової безпеки. З позиції понятійної категорії вказаний управлінський елемент пропонується розуміти як комплексний сегмент системи управління фінансовою безпекою підприємств, що здатен оцінити стан кожного представника управлінського циклу на базі принципів систематичності спостережень та своєчасності оброблення отриманої фінансової інформації, для прийняття тактичного управлінського рішення. По-четверте, враховую-



чи реалії функціонування сучасних підприємств доцільно, представникам вищого менеджменту, на етапі прийняття управлінського рішення про величину критеріїв оцінювання фінансової безпеки на майбутній період залучати метод кількісної оцінки економічного ризику.

Наступним кроком дослідження поставленої проблеми має стати прикладний аспект адаптування, в систему управління фінансовою безпекою підприємств, сегменту моніторинг з обов'язковим обґрунтуванням його місця в кожній складовій даного процесу.

### Література:

1. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / А. С. Крутова, Л. І. Лачкова, Т. О. Ставерська, І. Л. Шевчук, О. П. Близнюк та інші; За заг. ред. А. С. Крутової – Х.: Видавець Іванченко І. С., 2017. – 264 с.
2. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навчальний посібник / С. М. Фролов, О. В. Козьменко, А. О. Бойко та ін; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова.– Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 332 с.
3. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич та ін.; за ред. Т. Г. Васильціва. – Львів, 2012. – 386 с.
4. Нусінова О. В. Оцінка фінансової безпеки підприємств: монографія / О. В. Нусінова. – Кривий Ріг: Діоніс, 2011. – 189 с.
5. Теоретико-методичні та прикладні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки: монографія / за ред. д.е.н., проф. А. В. Череп. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 311 с.
6. Ермошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наукова монографія / М. М. Ермошенко, К. С. Горячева. – К.: НАУ, 2010. – 232 с.
7. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-ІХ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/t190361?an=105>
8. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.10.2013 року № 1277 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakononline.com.ua/documents/show/218014\\_\\_218079](https://zakononline.com.ua/documents/show/218014__218079)
9. Серікова А. А. Теоретичні підходи до визначення категорії «фінансова безпека підприємства» / А. А. Серікова // Управління розвитком. – 2014. – № 10(173). – С. 84–87.
10. Ковальчук А. В. Поняття фінансової безпеки підприємства: економічна сутність та складові [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khibs.ubs.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/3.-Ponyattya-finansovoi.pdf>
11. Чібісова І. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / І. В. Чібісова, Є. М. Івашина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_31/Chibisov.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Chibisov.pdf)
12. Сердюков К. Г. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства / К. Г. Сердюков, Ю. В. Головченко // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск № 9. – С. 627–631.

### Кадала Віталій Витальевич

кандидат юридических наук, доцент,  
заведуючий кафедрой хозяйственно-правовых дисциплин  
Донецкого юридического института МВД Украины

### Гузенко Елена Павловна

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры хозяйственно-правовых дисциплин  
Донецкого юридического института МВД Украины

### Павличенко Евгения Владимировна

кандидат юридических наук, доцент  
кафедры государственно-правовых дисциплин и международного права  
Донецкого юридического института МВД Украины

## МОНИТОРИНГ КАК ВЕДУЩИЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

Статья посвящена вопросам целесообразности внедрения мониторинга в систему управления финансовой безопасностью предприятий. Раскрывает правовые аспекты трактовки категорий данного процесса. Обращено внимание на существующие дискуссионные научные позиции относительно трактовки понятийной категории «финансовая безопасность предприятий». Обоснована целесообразность включения в систему управления финансовой безопасностью предприятий новой понятийной категории «мониторинг оценки финансовой безопасности». Предоставлено авторское виденье ее содержательности. Разработан ряд предложений относительно улучшения системы управления финансовой безопасностью предприятий, учитывая существующие проблемы в экономической среде страны.

**Ключевые слова:** мониторинг, экономическая безопасность предприятий, законодательный регулятор, управленческий элемент, информационный ресурс, финансовый контроль, наблюдение.

**Kadala Vitaly**

Candidate of Law, Associate Professor,  
Head of the Department of Economic and Legal Disciplines  
Donetsk Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

**Guzenko Olena**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Economic Law  
Donetsk Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

**Pavlichenko Evgenia**

Doctor of Law,  
Associate Professor of State Legal Disciplines and International Law  
Donetsk Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine

## MONITORING AS A LEADING ELEMENT OF ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT

**Summary**

The article is devoted to the advisability of implementing monitoring in the financial security management system of enterprises. It reveals the legal aspects of the interpretation of the categories of this process. Attention is drawn to the existing debatable scientific positions regarding the interpretation of the conceptual category "financial security of enterprises". The expediency of including a new conceptual category "monitoring of financial security assessment" in the financial security management system of enterprises is substantiated. Provided author's vision of its content. A number of proposals have been developed regarding the improvement of the financial security management system for enterprises, given the existing problems in the country's economic environment.

**Key words:** monitoring, economic security of enterprises, legislative regulator, management element, information resource, financial control, supervision.

УДК 336.711:336.717.1(477)

**Кушнір Світлана Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Запорізького національного університету

**Головін Олег Вячеславович**

студент  
Запорізького національного університету

**Чеховська Валерія Сергіївна**

студентка  
Запорізького національного університету

## НАЦІОНАЛЬНА ПЛАТІЖНА СИСТЕМА "ПРОСТІР"

У статті розкриваються передумови створення та історія розвитку платіжної системи "Простір". Проаналізовано систему платіжної системи "Простір", її складові, ціль та місію платіжної системи "Простір". Визначено причини проведення ребрендингу. Зазначено продукти та сервіси, які пропонує національна платіжна система. Проаналізовано кількість учасників платіжної системи та випущених карток.

**Ключові слова:** платіжна система "Простір", система електронних пла-тежів, Національний банк України, картки, безготівкові платежі, банки.

**Постановка проблеми.** Платіжна система є визначальним складником національної економіки, центральною ланкою фінансово-кредитної системи. Економічна стабільність країни прямо пропорційна кількості безготівкових розрахунків в загальному об'ємі розрахунків. Національний банк підтримує рух економіки України до безготівкових розрахунків і сприяє розвитку платіжної інфраструктури. Вирішенням проблемних питань поліпшення зручності та здешевлення вартості обслуговування безготівкових платежів для населення України може слугувати створення власної системи масових платежів.

**Ціль статті.** На основі викладеного матеріалу можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в популяризації платіжна система "Простір" та підвищення рівня обізнаності населення щодо даної платіжної системи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням проблеми створення та розвитку національної системи масових платежів України займалось багато вітчизняних науковців та спеціалістів банківського сектору економіки, серед яких Т. Андрейків, О. Вовчак, О. Губернаторов, Р. Капрапов, К. Кіреєва, І. Кравченко, І. Ситник, Г. Шпаргало. В свою чергу, дана стаття надає більш повну інформацію щодо платіжної системи "Простір".



**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до статті 11 Закону України від 05 квітня 2001 № 2346-III "Про платіжні системи та переказ коштів в Україні" Національний банк України має право створювати системи міжбанківських розрахунків, системи роздрібних платежів та інші види платіжних систем [2].

Національний банк встановлює правила здійснення безготівкових розрахунків та сприяє їх безпеці та надійності. Метою Національного банку є: безготівкова економіка; розвинута платіжна інфраструктура; прозорі, безпечні та надійні розрахунки; використання інноваційних платіжних інструментів [1].

У 2001 році Національним банком України була створена "Національна система масових електронних платежів" (НСМЕП). У 2016 році проведено ребрендинг та змінено назву на "Український платіжний Простір" (надалі – система "Простір"). До 2016 року система НСМЕП технологічно вже була переведена на міжнародні стандарти, але вона гостро потребувала нової сучасної назви і торгової марки.

Назва "Простір" обрана за її змістовність, оскільки одночасно вказує на простоту здійснення розрахунків у національній платіжній системі та на всеосяжність сфери її застосування, має широке асоціативне значення, гарний вигляд кирилицею та латиною, логотип зрозумілий, простий, універсальний. Фірмовими кольорами є жовтий та блакитний – кольори українського прапора, що підкреслюють патріотичність національної платіжної системи [4].

Платіжна система "Простір" створена Національним банком України задля підвищення рівня національної платіжної безпеки та підтримки розвитку безготівкової економіки в Україні. Це система роздрібних платежів, у якій розрахунки за товари та послуги, отримання готівки та інші операції з національною

валютою здійснюються за допомогою електронних платіжних засобів, а саме платіжних карток "Простір". Система "Простір", як і будь-яка інша платіжна система, має суб'єкти взаємовідносин (рис. 1).

Національна платіжна система динамічно розвивається та є альтернативою міжнародним платіжним системам, яка дозволяє банкам та їх клієнтам реально скоротити свої витрати [4], а також використовує систему захисту інформації щодо здійснення операцій із застосуванням електронних платіжних засобів "Простір" на всіх етапах її формування, оброблення, передавання та зберігання [3].

Місією платіжної системи є сприяння зростанню рівня роздрібних безготівкових розрахунків в Україні. Розрахунковою валютою системи "Простір" є гривня. Цілі платіжної системи:

- стати конкурентною та справді Національною платіжною системою в Україні;
- відповідати актуальним потребам українських громадян у отриманні якісного, сучасного та економічного платіжного інструменту;
- стати лідером у впровадженні інноваційних платіжних рішень.

Для зручності населення та економічної безпеки держави працюють передові технології, продуктовий ряд якої зображено на рисунку 2.

Найбільшою популярністю користуються наступні продукти та сервіси.

1) Віртуальні картки для здійснення покупок в українських онлайн-магазинах, мінімізує ризики шахрайства при розрахунках в Інтернет.

2) Безконтактні платежі, тобто картки "Простір" мають безконтактну технологію, наприклад, картками "Простір" можна оплатити проїзд у Київському метрополітені безпосередньо на турнікеті.

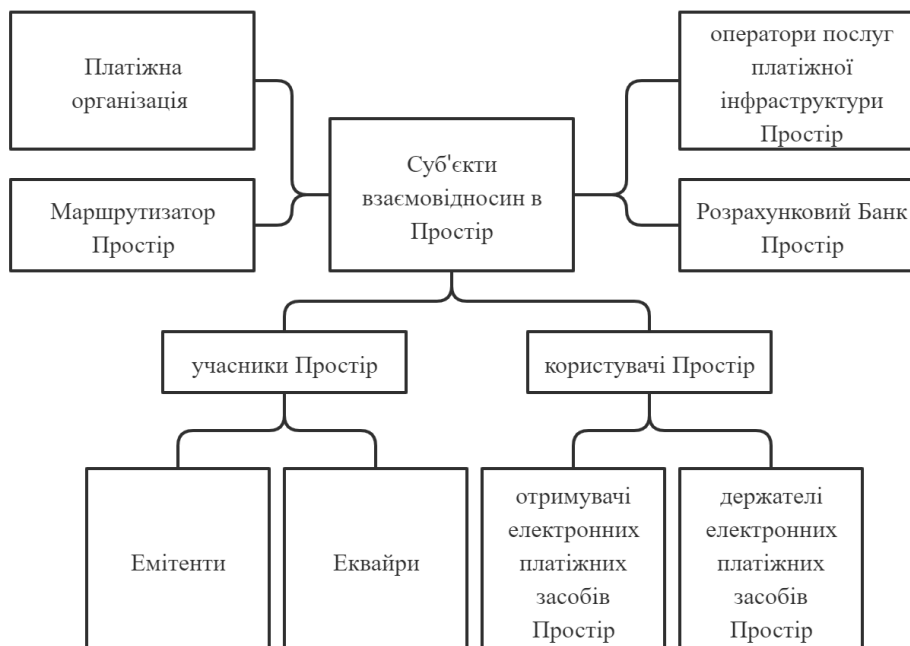


Рис. 1. Суб'єкти взаємовідносин в системі "Простір"

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

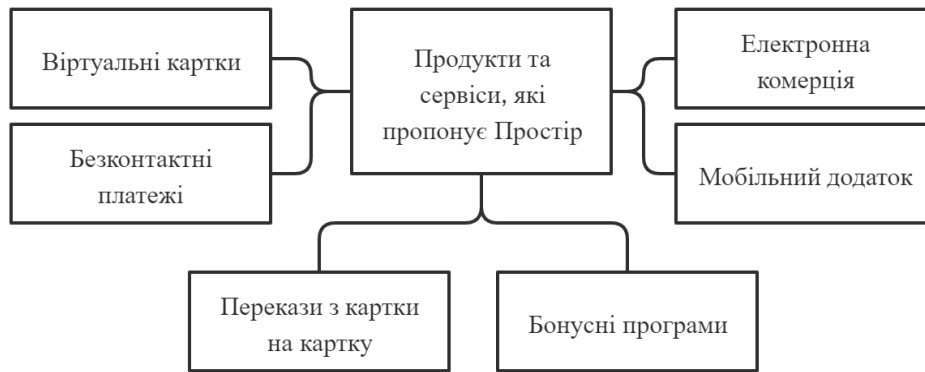


Рис. 2. Продукти та сервіси, які пропонує система «Простір»

Джерело: розроблено авторами на основі [3]

3) Найближчим часом має запрацювати послуга переказу з картки на картку, мобільний додаток та бонусні програми.

Національна платіжна система «Простір» включає в себе 53 банки-учасника, 16 небанківських установ, 5 уповноважених осіб та їх дистриб'ютори та 1 оператора послуг платіжної інфраструктури [1].

У 2019 році команда «Простір» долучилася до розвитку Системи BankID НБУ. На сьогодні система вже налічує 11 банків ідентифікаторів та 15 абонентів – надавачів послуг. Використовуючи Систему BankID НБУ, користувачі мають змогу отримувати доступ до банківських, адміністративних (державних), фінансових, комерційних послуг тощо. Також завершено інтеграцію з Міністерством цифрової трансформації України у мобільному застосунку «Дія» [6].

У 2018 році кількість електронних платіжних засобів в обігу налічувало 60 628 карток, а у 2019 році їх кількість зросла до 61 803 шт. У 2019 році кількість активних карток склала 36 788, що на 145 карток більше, ніж у

попередньому році (рис 3). По кількості активних платіжних засобів в обігу картки системи «Простір» займають третє місце в Україні, але тенденція показує зростання, оскільки система «Простір» має основну конкурентну перевагу – рентабельність продукту. Так, ринкова дохідність операцій з картою становить 1,3%-1,8% інтерчендж порівняно з дуже низькими витратами – усього 0,1 грн + 0,01% і тільки на міжбанківські операції [6].

Система «Простір» побудована за міжнародними стандартами (EMVCPA). [3]. Інфраструктура приймання карток «Простір» постійно розширюється. Сьогодні картки «Простір» приймають понад 98% платіжних терміналів та 87% банкоматів від загальної їх кількості в Україні (рис. 4) [6].

За підсумками 2018 року обсяг операцій із використанням платіжних карток «Простір», емітованих банками-учасниками системи, зріс на 31,8% та досяг 21,4 млрд грн. Кількість таких операцій становила майже 10 млн шт., 79,1% операцій за картками «Простір» здійснюється у власній мережі банків-емітентів.

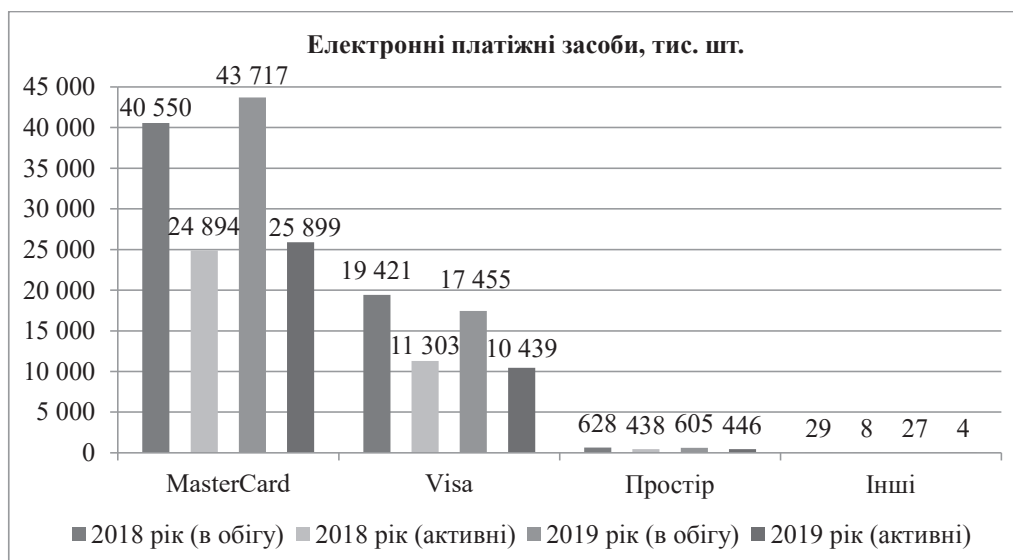


Рис. 3. Кількість електронних платіжних засобів, емітованих українськими банками у розрізі платіжних систем, тис. шт.

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

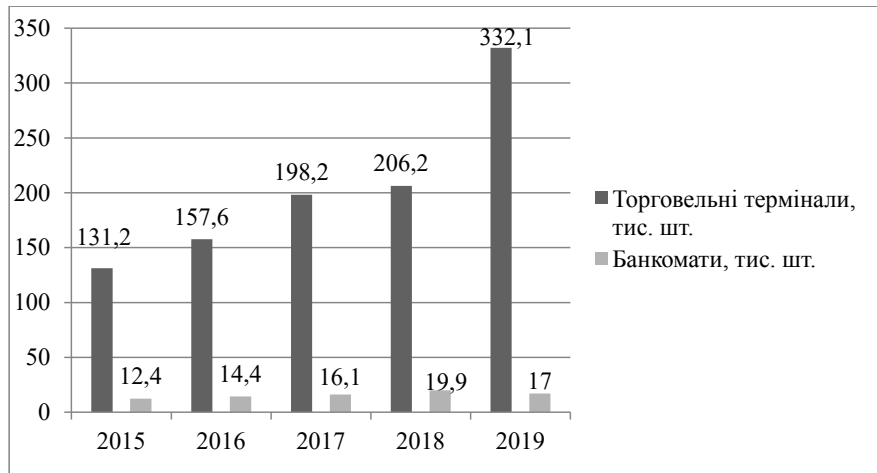


Рис. 4. Інфраструктура приймання карток "Простір"

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

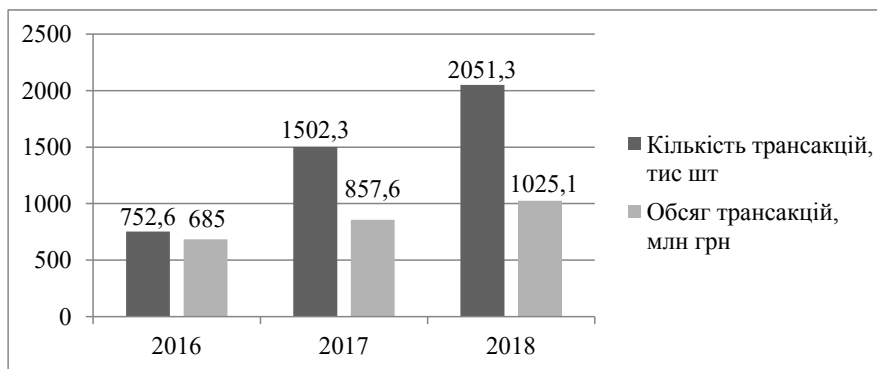


Рис. 5. Міжбанківські трансакції, здійсненні з використанням платіжних карток "Простір"

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Кількість міжбанківських трансакцій, оброблених Центральним маршрутизатором НПС "Простір" за 2018 рік, становила майже 2,1 млн шт. (спостерігалось зростання на 37%, якщо порівняти з даними 2017 року), а їх обсяг зріс на 20% та становив 1 025,1 млн грн (рис. 5) [6].

За інформацією НБУ у 2020 році Національною платіжною системою "Український платіжний Простір" заплановано:

- 1) забезпечити приймання карток "Простір" у всій картковій платіжній інфраструктурі в Україні;
- 2) реалізувати можливість здійснення оплати картками "Простір" з використанням електронних гаманців (GooglePay, ApplePay тощо);
- 3) впровадити технологію захисту онлайн-платежів 3-D Secure 2.1;
- 4) здійснити випуск кобейджингових карток ПРОСТІР-UnionPay;
- 5) впровадити маркетингові програми та ініціативи для просування бренду "Простір" та збільшення кількості карток національної системи;
- 6) розробити концепцію впровадження миттєвих платежів на базі системи "Простір" [6].

**Висновок.** На сьогодні для України актуальним питанням є створення власної карткової платіжної системи, оскільки це швидкий, зручний і безпечний спосіб оплатити товарів та послуг для населення країни. Розширення сфери безготівко-

вих розрахунків сприяє прозорості платежів та економічному росту економіки України.

Оскільки 97,7% усіх операцій здійснюються на території України, перевагами української платіжної системи "Простір" є низька вартість та легкість в обслуговуванні, відсутність валютних ризиків, низький рівень шахрайських операцій, технічну сумісність із стандартами міжнародних платіжних систем банкоматно-термінального обладнання.

Для популяризації державної системи, на нашу думку, потрібно наступне:

- 1) забезпечити приймання карток Національної платіжної системи у торговельно-сервісній мережі України на 100%;
- 2) збільшити обізнаність населення за допомогою ЗМІ;
- 3) створити мобільний додаток, що дасть змогу контролювати банківський рахунок і управляти ним;
- 4) здійснювати виплати заробітних плат державних та комунальних установ, стипендій, пенсій, соціальних виплат з використанням національних платіжних карток;
- 5) покращувати та підтримувати високий рівень захисту прав споживачів і безпеку платежів.
- 6) створити систему кеш-беку та надати можливість самостійно обирати дизайн картки.

**Література:**

1. Національний Банк України. Платежі та розрахунки. URL: <https://bank.gov.ua/payments> (дата звернення: 07.05.2020).
2. Закон України “Про платіжні системи та переказ коштів в Україні” від 05.04.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14> (дата звернення: 07.05.2020).
3. Офіційний сайт Національної платіжної системи “Український платіжний Простір”. URL: <http://prostir.gov.ua/prostir/> (дата звернення: 07.05.2020).
4. В Україні запрацює нова платіжна система – “Простір”. URL: <https://news.dtkk.ua/finance/currency-and-securities/37707> (дата звернення: 08.05.2020).
5. Платіжна організація Національної платіжної системи “Український платіжний Простір”. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/PB13035?an=4219> (дата звернення: 08.05.2020).
6. Національний Банк України. Публікації. URL: [https://bank.gov.ua/publications?page=1&perPage=5&search=&document=overview\\_report&pubCategory=13&keywords=&created\\_from=&created\\_to=](https://bank.gov.ua/publications?page=1&perPage=5&search=&document=overview_report&pubCategory=13&keywords=&created_from=&created_to=) (дата звернення: 07.05.2020).
7. НБУ розширює перелік публічної інформації про ринок платіжних карток. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ua/news/178692\\_nbu-rozshiryu-perelk-publichno-nformats-pro-rinok-platizhnikh-kartok](https://jurliga.ligazakon.net/ua/news/178692_nbu-rozshiryu-perelk-publichno-nformats-pro-rinok-platizhnikh-kartok) (дата звернення: 08.05.2020).

**Кушнір Светлана Александровна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансов, банківського дела и страхування  
Запорізького національного університета

**Головін Олег Вячеславович**

студент  
Запорізького національного університета

**Чеховская Валерия Сергеевна**

студентка  
Запорізького національного університета

**НАЦИОНАЛЬНАЯ ПЛАТЕЖНАЯ СИСТЕМА “ПРОСТИР”****Аннотация**

В статье раскрываются предпосылки создания и история создания платежной системы “Простир”. Проанализирована система платежной системы “Простир”, ее составляющие, цель и миссия платежной системы “Простир”. Определены причины проведения ребрендинга. Указано продукты и сервисы, которые предлагает национальная платежная система. Проанализировано количество участников платежной системы и выпущенных карт.

**Ключевые слова:** платежная система “Простир”, система электронных платежей, Национальный банк Украины, карты, безналичные платежи, банки.

**Kushnir Svitlana**

PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Finance, Banking and Insurance  
Zaporizhzhia National University

**Holovin Oleh**

Student  
Zaporizhzhia National University

**Chekhovska Valeriia**

Student  
Zaporizhzhia National University

**NATIONAL PAYMENT SYSTEM “PROSTIR”****Summary**

The article reveals the preconditions for the creation and history of the development of the payment system “Prostir”. The system of the payment system “Prostir”, its components, purpose and mission of the payment system “Prostir” are analyzed. You have identified the reasons for rebranding. The products and services offered by the national payment system are indicated. The number of participants of the payment system and issued cards is analyzed.

**Key words:** payment system “Prostir”, electronic payment system, National Bank of Ukraine, cards, non-cash payments, banks.



УДК 332.05

**Овецька Ольга Валеріївна**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу**Губернюк Людмила Вікторівна**бакалавр кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

## АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ

Метою даної статті є дослідження особливостей організаційного розвитку житлово-комунального комплексу України та розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційного розвитку підприємства КП «Івано-Франківськводокотехпром». Досліджено підходи до визначення сутнісних характеристик дефініції «організаційний розвиток». Ідентифіковано основні проблеми в процесі реформування житлово-комунального господарства; досліджено особливості організаційного розвитку підприємства КП «Івано-Франківськводокотехпром». Визначено основні фактори впливу на організаційний розвиток досліджуваного підприємства. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційного розвитку КП «Івано-Франківськводокотехпром», зокрема формування сучасного механізму управління організаційним розвитком підприємства, в контексті підвищення ефективності компанії.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, організаційна система, організаційні зміни, житлово-комунальне господарство (ЖКГ), житлово-комунальні послуги.

**Постановка проблеми.** Кардинальні зміни в середовищі господарювання житлово-комунальних підприємств, що відбулися протягом останніх років, спричинили появу нових форм організаційного розвитку та необхідність використання сучасного інструментарію з врахуванням загальносвітових тенденцій та прикладних аспектів розвитку підприємств ЖКГ України.

Наукова методологія дослідження проблем управління організаційним розвитком сформувалась під впливом концепції теорії управління, яку висвітлено у наукових працях Р. Аккофа, І. Ансоффа, О. Віханського, П. Друкера, А. Мескона тощо. Проблеми організаційного розвитку підприємств та управління ним на основі використання сучасних методів і технологій розглянуто в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених: Айзедіса І., Бекхарда Р., Грейнера Л., Дафта Р., Бурмака М.М., Бурмака Т.М., Горбатовської Н.В., Дорошук Г.А., Карамушки Л.М., Лаврененко В.В., Перебийніс В.І., Світличної А.В., Тоцького В.І. та інших.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі організаційний розвиток розглядається у трьох напрямках [1, с. 18]:

- як філософія функціонування організації;
- як процес здійснення змін в організаційній системі;
- як план / стратегія / програма втручання в розвиток організаційної системи з метою досягнення цілей організації.

Дослідження підходів до визначення сутнісних характеристик дефініції «організаційний розвиток» дозволяє визначити, що організаційний розвиток підприємства є складним поняттям, яке на підставі узагальнення результатів проведеного контент-аналізу пропонується розуміти як «науково-методичне забезпечення реалізації на практиці довготривалих програм якісних організаційних змін, використовуючи системну сукупність процесів діяльності підприємства, які дозволяють адаптуватися до умов зовнішнього середовища та

внутрішньої інтеграції, й забезпечувати зростання ефективності функціонування й досягнення цілей організації, шляхом удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, у результаті чого забезпечується збільшення потенціалу підприємства з позиції формування нових компетенцій» [2, с. 58].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В процесі реформування житлово-комунальної галузі виникла низка проблем, серед яких необхідно акцентувати увагу на наступних [3]:

- житлово-комунальні послуги не завжди є якісними та своєчасними;
- відсутній справжній ринок надання житлово-комунальних послуг;
- система управління галуззю допускає можливість ручного управління;
- відсутня стабільність у роботі підприємств галузі;
- основні фонди суб'єктів господарювання житлово-комунального господарства є катастрофічно зношеними;
- енергопостачальні підприємства є абсолютними монополістами;
- комунальні підприємства обмежені у використанні фінансових ресурсів;
- тарифи встановлюються економічно необґрунтованими;
- механізм встановлення тарифів є складним та непрозорим;
- у комунальних підприємств відсутня мотивація до зниження витрат та ефективного використання матеріально-технічних ресурсів тощо.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні особливостей організаційного розвитку на регіональному рівні галузевих систем житлово-комунального комплексу України та розробці рекомендацій щодо покращення організаційного розвитку на підприємстві КП «Івано-Франківськводокотехпром». Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- теоретико-методичне дослідження категорії «організаційний розвиток»;
- розкриття особливостей організаційного розвитку підприємства житлово-комунальної галузі України;
- дослідження складових системи організаційного розвитку, моделей та критеріїв ефективності організаційного розвитку підприємств;
- аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища а також факторів впливу на організаційний розвиток досліджуваного підприємства;
- розроблення напрямків та шляхів удосконалення організаційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комунальне підприємство «Івано-Франківськводокотехпром» належить територіальній громаді міста Івано-Франківська. За погодженням із органами виконавчої влади підприємство планує свою діяльність, визначає стратегію і основні напрямки згідно з місцевими програмами розвитку та галузевими науково-технічними прогнозами і пріоритетами. Зокрема, протягом поточного періоду діяльність підприємства була спрямована на реалізацію головних цілей житлово-комунального господарства Івано-Франківської області, визначених Програмою соціально-економічного та культурного розвитку Івано-Франківської області [4] (розробленою департаментом економічного розвитку, промисловості та інфраструктури), а саме: підвищення якості житлово-комунальних послуг, забезпечення прозорості встановлення тарифів на всі послуги, збільшення джерел їх фінансування при забезпеченні гарантій для соціально незахищених верств населення, реалізацію положень закону України «Про житлово-комунальні послуги» [5].

У відповідності до сформованої місії підприємство КП «Івано-Франківськводокотехпром» здійснює «забезпечення споживачів чистою якісною водою та надання послуг водовідведення, що є запорукою здоров'я та високого рівня життя мешканців міста і збереження навколишнього середовища та водних ресурсів нашого краю» [6].

Починаючи з 2015 року, підприємство суттєво за результатами фінансово-господарської діяльності зменшило розмір збитків та покращило результат діяльності [6]: 2014 рік – (-75,5) млн. грн., 2015 рік – (-62,8) млн. грн., 2016 рік – (-46,8) млн. грн., 2017 рік – (-26,4) млн. грн., 2018 рік – 2,5 млн. грн. Проте, фінансовий результат до оподаткування в 2018 році характеризується від'ємним значенням. Основною причиною збитковості є інші опе-

раційні витрати, облікована величина яких, як приклад, в 2017 році становила (-26,4) млн. грн., а в 2018 році – 2,5 млн. грн.

За результатами аналізу, виявилось, що найнебезпечнішим фактором, що впливає на результати фінансово-господарської діяльності КП «Івано-Франківськводокотехпром», є несплата споживачами за надані послуги (як відомо, саме кошти, сплачені споживачами, складають основну частку усього доходу підприємства, тому несплата є причиною подальшої стагнації підприємства). Проведений аналіз дозволив також виділити інші основні фактори впливу на організаційний розвиток КП «Івано-Франківськводокотехпром», які наведені у таблиці 1.

Проведений PEST-аналіз КП «Івано-Франківськводокотехпром» дозволив не лише визначити зовнішні загрози та можливості, характерні для підприємств житлово-комунального господарства міста, але й основні напрямки ефективного організаційного розвитку досліджуваного підприємства. Зокрема, першочергові заходи підприємства повинні бути спрямовані на поліпшення якості надання послуг споживачам; зростання надійності мереж та мінімізацію втрат при транспортуванні; розширення джерел постачання витрат та підвищення зацікавленості у впровадженні нових моделей забезпечення ресурсної ефективності. Недостатня увага до політики технічного розвитку комунальних підприємств на регіональному та державному рівнях, а також до впровадження економічних механізмів залучення інвестицій, разом із застарілою системою управління перешкоджають подальшому ефективному розвитку цього сектору економіки».

Перелічені фактори є достатньо типовими для підприємств житлово-комунальної сфери. Зокрема, у дослідженні «Ефективний розвиток житлово-комунальних підприємств» [8] авторами зазначено, що: «Складністю реформування комунальних підприємств є відсутність власних фінансових коштів, а також відсутність мотивації до зниження витрат та підвищення зацікавленості у впровадженні нових моделей забезпечення ресурсної ефективності. Недостатня увага до політики технічного розвитку комунальних підприємств на регіональному та державному рівнях, а також до впровадження економічних механізмів залучення інвестицій, разом із застарілою системою управління перешкоджають подальшому ефективному розвитку цього сектору економіки».

Зазначені недоліки, на нашу думку, крім загальних об'єктивних передумов, є результатом, в тому числі відсутності сучасного механізму управління організаційним розвитком, недостатнього стратегічного бачення можливостей управління розвитком підприємства з боку керівництва КП «Івано-Франківськводокотехпром», що суттєво обмежує можливості підвищення ефективності організаційної діяльності та оптималь-

Таблиця 1

**Фактори впливу на організаційний розвиток КП «Івано-Франківськводокотехпром»**

Назва фактору	Характеристика	Ступінь впливу
Застарілість обладнання	Застарілість водопровідно-каналізаційних мереж, висока вартість експлуатації	5
Якість води	Низькі показники якості, великі втрати та витрати води	4
Недоліки організаційної структури	Неефективний розподіл посадових обов'язків, неоперативне прийняття рішень	2
Модернізація виробничих потужностей	Низький рівень технічного переозброєння, необхідність реконструкції, нестача коштів на реалізацію проектів модернізації потужностей	3
Якість кадрів	Недостатня кваліфікація персоналу	3

них подальших дій розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Механізм управління організаційним розвитком підприємства призначений для розроблення та реалізації системи заходів, які б забезпечували необхідні умови ефективного функціонування підприємства, врахування динаміки розвитку і злагодженості його роботи [9]. Технічні, економічні, а також організаційні заходи на підприємстві повинні забезпечити синхронність і послідовність режиму роботи всіх складових ланок єдиної системи на всіх рівнях управління для досягнення поставленої мети підприємства та виконання запланованих завдань.

Згідно з розглянутими блок-схемами механізму управління організаційним розвитком [9; 10], на першому етапі доцільним є проведення дослідження галузі та її проблем, які впливають на розвиток підприємства; особливостей соціально-економічного розвитку підприємства та здійснити дослідження функціонування механізму управління його розвитком з метою виявлення та оцінки перешкод, що стримують організаційний розвиток підприємства. А вже наступним етапом має стати дослідження можливостей вдосконалення чинного механізму, яке націлене на підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств ЖКГ, та розроблення заходів з вдосконалення організаційного розвитку підприємства.

Удосконалення організаційного розвитку КП «Івано-Франківськводокотехпром» можна здійснити за допомогою виконання низки заходів організаційно-правового характеру (зокрема активізацією інформаційно-роз'яснювальної роботи з населенням, співпраці з ЗМІ для оприлюднення інформації про стан та проблеми підприємства) та виробничого спрямування:

– зменшення енергоспоживання (шляхом заміни чи регулювання режимів роботи насосів, електродвигунів та іншого електрообладнання, що вимагає інвестування коштів в реконструкцію та заміну застарілого обладнання);

– зменшення витоків води (за рахунок зменшення навантаження на старі ділянки мереж шляхом оптимізації тиску в системі, що вимагає інвестування коштів у проекти створення зон тиску та модернізації насосного обладнання);

– зменшення аварійності трубопроводів (за рахунок заміни найбільш аварійної ділянки водогону від водозабору до міста, зменшення тиску в системі за проектами організації зон тиску, заміни насосного обладнання та інвестування коштів в проекти системи каналізації для заміни найбільш аварійних ділянок).

Таким чином, організаційний розвиток КП «Івано-Франківськводокотехпром» слід розглядати як цілеспрямовану роботу щодо здатності підприємства удосконалювати свої можливості, свій потенціал, вирішувати проблеми та швидко адаптуватись до зовнішніх та внутрішніх змін.

**Висновки** з даного дослідження. Отже, сучасний механізм управління розвитком підприємства житлово-комунальної галузі повинен спиратись на науково-обґрунтовані методи організаційного розвитку, відповідати місії та стратегічним цілям підприємства, створювати умови успішної організаційної діяльності та мати потенціал свого вдосконалення. Організаційні характеристики, які відповідають зовнішньому середовищу, досягаються за рахунок перманентного вдосконалення системи управління розвитком та дають змогу забезпечити адаптивність до зовнішнього середовища з використанням наявного досвіду.

### Література:

1. Горбатовська Н.В. Управління організаційним розвитком промислових підприємств [Текст]: дис. канд. екон. наук / Н.В. Горбатовська. – Макіївка: МОНУ. Макіївський економіко-гуманітарний ін-т, 2012. – 276 с.
2. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції [Текст] / Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4 (44.4) : спецвипуск. – С. 55–59.
3. Стратегія галузі «Житлово-комунальне господарство» (2019) / Асоціація міст України. URL: <https://www.auc.org.ua/galuz/zhkg#description> (дата звернення: 05.05.2020).
4. Програма соціально-економічного та культурного розвитку області на 2019 рік / Рішення Івано-Франківської обласної ради від 15.02.2019 № 1053-27/2019. URL: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/1053-27-%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0.pdf> (дата звернення: 05.05.2020).
5. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 30 березня 2020 р. № 540-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19> (дата звернення: 05.05.2020).
6. Чиста вода твого міста: Офіційний сайт КП «Івано-Франківськводокотехпром». URL: <http://vodokanal.if.ua/> (дата звернення: 05.05.2020).
7. Ovetska O. & Huberniuk L. Research of peculiarities of organizational development of CE "Ivano-Frankivskvodokotekhprom". Development of modern technologies and scientific potential of the world: coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific-practical conf. (V. 1, pp. 22–23). July 29, 2019, London, UK: NGO «European Scientific Platform».
8. Шевчук В.В. Ефективний розвиток житлово-комунальних підприємств / В.В. Шевчук, В.О. Єсіна // Економіка та управління. – 2013. – С. 35–36.
9. Краснолуцька О.В. Діагностика механізму управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності / Краснолуцька О.В. // Економіка та суспільство. – 2017. – № 13. – С. 531–534.
10. Перебийніс В.І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти: монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 216 с.

**Овецка Ольга Валерьевна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и администрирования  
Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа

**Губернюк Людмила Викторовна**

бакалавр кафедры менеджмента и администрирования  
Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа

## **АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖКХ**

**Аннотация**

Целью данной статьи является исследование особенностей организационного развития жилищно-коммунального комплекса Украины и разработка рекомендаций по совершенствованию организационного развития предприятия КП «Ивано-Франковскводокотехпром». Исследуются подходы к определению существенных характеристик дефиниции «организационное развитие». Идентифицированы основные проблемы в процессе реформирования жилищно-коммунального хозяйства; исследованы особенности организационного развития предприятия КП «Ивано-Франковскводокотехпром». Определены основные факторы влияния на организационное развитие исследуемого предприятия. Разработаны рекомендации по совершенствованию организационного развития КП «Ивано-Франковскводокотехпром», в частности формирования современного механизма управления организационным развитием предприятия, в контексте повышения эффективности компании.

**Ключевые слова:** организационное развитие, организационная система, организационные изменения, жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ), жилищно-коммунальные услуги.

**Ovetska Olga**

PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

**Huberniuk Liudmyla**

Bachelor of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

## **ANALYSIS OF PROBLEMS AND PROSPECTS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF HC ENTERPRISES**

**Summary**

The purpose of this article is to study the features of organizational development of the housing and communal complex of Ukraine and to develop recommendations for improving the organizational development of the enterprise CE "Ivano-Frankivskvodokotechprom". Approaches to determining the essential characteristics of the definition of "organizational development" are studied. The main problems in the process of reforming the housing and communal services have been identified; the peculiarities of the organizational development of the enterprise CE "Ivano-Frankivskvodokotechprom" are investigated. The main factors influencing the organizational development of the researched enterprise are determined. Recommendations for improving the organizational development of communal enterprise "Ivano-Frankivskvodokotechprom", in particular the formation of a modern mechanism for managing the organizational development of the enterprise, in the context of improving the efficiency of the company.

**Key words:** organizational development, organizational system, organizational changes, housing and communal menage, housing and communal services.



УДК 336.648/G23

Солодка Ольга Олегівна

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**КООРДИНАЦІЙНІ ДЕСТРУКЦІЇ У ВИЗНАЧЕННІ  
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В статті визначено макроекономічну стабільність. Охарактеризовано умови макроекономічної рівноваги. Розглянуто наукові підходи до визначення причин макроекономічної нестабільності. Проаналізовано динаміку компонентів макроекономічної рівноваги для умов економіки України. Запропоновано в якості причин макроекономічної нестабільності розглядати наявність координаційних деструкцій в економіці. Визначено поняття системних і координаційних деструкцій, що координують, що координують деструкції є альтернативним кількісним методом визначення причин, джерел та рівня макроекономічної нестабільності.

**Ключові слова:** макроекономічна стабільність, макроекономічна рівновага, деструкції, системні деструкції, координаційні деструкції.

**Постановка проблеми.** В сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється проблемам забезпечення макроекономічної стабільності. Інакше кажучи, метою практично будь-яких розробок у сфері фінансів є прагнення забезпечити макроекономічну і фінансову стабільність в Україні. Проте, більшість досліджень обмежується декларуванням цього факту, як кінцевого результату, без підтвердження динамікою відповідних кількісних показників, що засвідчують стан макроекономічної стабільності або, принаймні, рух у даному напрямі. У зв'язку з цим, на наш погляд, актуальним є визначення умов, причин і показників макроекономічної стабільності як стану економічної системи для конкретизації, об'єктивації та предметності наукових досліджень, спрямованих на її забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень.** Фундаментальні теоретичні положення та концептуальні засади забезпечення макроекономічної стабільності висвітлено в працях зарубіжних вчених: К. Бруннера [6], Дж. Кейнса [4], Є. Ліндаля [5], А. Мелцера [6; 7], Г. Мюрдала [8], Дж. Тобіна [10], І. Фішера [1], А. Хансена [2; 3], Р. Шиллера [9] та інших. Незважаючи на наявність вагомих доробок дослідників, поза увагою залишається макроекономічний аспект використання альтернативних кількісних методів визначення причин, джерел та рівня макроекономічної нестабільності для конкретної економічної системи.

**Метою статті** є визначення координаційних деструкцій в економіці як альтернативного кількісного методу визначення причин, джерел та рівня макроекономічної нестабільності.

**Виклад основного матеріалу.** Результати наукових досліджень класиків економічної теорії [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10] свідчать, що в ідеальній економічній системі реальний ВВП характеризується інтенсивною стійкою позитивною динамікою, а рівень цін залишається незмінним, або надповільно зростає. При цьому, макроекономічна стабільність визначається стійким економічним зростанням, повною зайнятістю і стабільним рівнем цін. Стан макроекономічної рівноваги визначається умовою, за якою обсяг сукупного попиту (D) дорівнює обсягу сукупної пропозиції (S). Інакше кажучи, обсяг сукупних витрат дорівнює

обсягу реального ВВП. Сукупні витрати (сукупний попит) є сумою споживчих витрат (витрати населення (домогосподарств) без заощаджень, C), інвестиційних витрат (I), державних витрат (G) і чистого експорту (експорт – імпорт, Eч). Таким чином, будь-які зміни компонентів сукупних витрат і/або обсягів реального ВВП порушують стан макроекономічної рівноваги.

Існують різні наукові позиції щодо визначення причин макроекономічної нестабільності, серед яких можна виокремити три підходи: 1) класичний підхід: причини макроекономічної нестабільності визначаються з боку сукупного попиту; 2) монетаристський підхід: причини макроекономічної нестабільності визначаються з боку сукупного попиту; 3) теорія реального економічного циклу: причини макроекономічної нестабільності визначаються з боку сукупної пропозиції.

Загальновизнаним є класичний підхід, заснований на положеннях кейнсіанської теорії [2; 3; 4; 9; 10], згідно якому макроекономічна нестабільність має дві основні причини: 1) суттєві коливання інвестиційних витрат і їх вплив на сукупний попит (сукупні витрати); 2) різке зменшення сукупної пропозиції.

На думку прихильників кейнсіанської теорії, серед всіх компонентів сукупних витрат обсяги інвестиційних витрат є найбільш нестабільними, їх динаміка характеризується суттєвими різкими коливаннями. Значне зростання інвестиційних витрат трансформується в суттєве зростання сукупного попиту і, в такий спосіб, може стати причиною інфляції попиту. Значне скорочення інвестиційних витрат має наслідком суттєве скорочення сукупного попиту і може призвести до кризових явищ в економіці. Таким чином, класики економічної теорії стверджують, що обсяг інвестиційних витрат є найважливішим чинником впливу на стан макроекономічної рівноваги з боку сукупних витрат.

Динаміку обсягів компонентів сукупних витрат в економіці України протягом 1998–2019 років наведено на рис. 1. Проаналізуємо ступінь нестабільності сукупних інвестиційних витрат в економіці України за допомогою показників описової статистики, зокрема, коефіцієнту ексцесу і коефіцієнту асиметрії для емпіричного розподілу сукупних інвестиційних витрат.

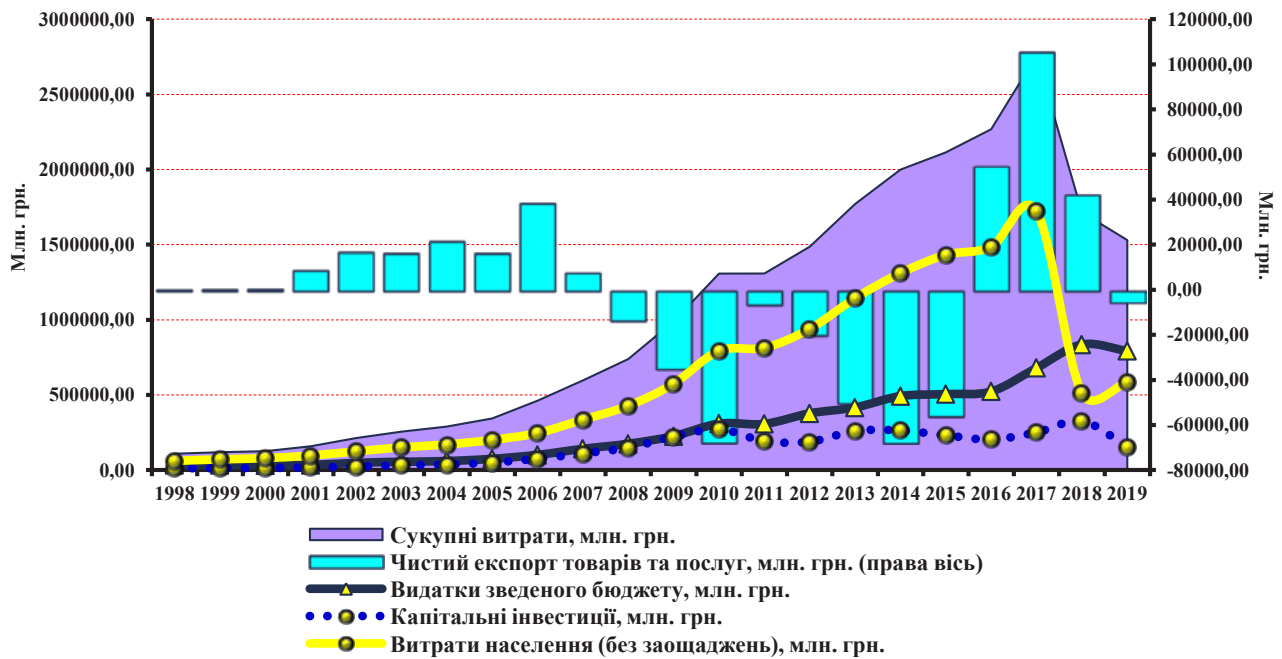


Рис. 1. Динаміка обсягів компонентів сукупних витрат в економіці України

Джерело: складено та розраховано автором на основі офіційних даних Державної служби статистики України [11], Національного банку України [13], Міністерства фінансів України [12]

Коефіцієнт ексцесу сукупних інвестиційних витрат в економіці України від'ємний ( $-1,514$ ), тобто непередбачуваних, пікових змін значень вибірки протягом 1998–2019 років не відбувалося, розподіл є згладженим. Таким чином, в економіці України обсяг інвестиційних витрат не є найвагомішим чинником впливу на стан макроекономічної рівноваги. Додатне значення коефіцієнту асиметрії інвестиційних витрат України є вкрай малим ( $0,088$ ), що, враховуючи значний обсяг вибірки, підтверджує даний висновок.

Іншою причиною макроекономічної нестабільності є різке скорочення обсягів сукупної пропозиції внаслідок суттєвого збільшення витрат виробництва на одиницю продукції (інфляції витрат). В Україні, всупереч кризовим явищам, збільшенню витрат виробництва, обсяги ВВП протягом 1998–2019 років, переважно, зростають (рис. 2).

Монетаристський підхід до визначення причин макроекономічної нестабільності ґрунтується на впливі пропозиції грошей на сукупний попит за умови, що ринки є висококонкурентними. З позицій монетаристів, конкурентна ринкова система здатна забезпечити макроекономічну стабільність без участі держави у економічному розвитку. При цьому, реакцією на коливання сукупного попиту є зміни заробітної плати і цін, а не зміни ВВП та рівня зайнятості.

З позицій монетаристів [1; 5; 6; 7; 8] основною причиною макроекономічної нестабільності є неефективна грошова політика, що має наслідком зміну обсягу грошової маси. Зміна сукупного попиту прямо залежить від обсягу грошової маси в економіці. Дана залежність абсолютно підтверджується динамікою сукупних витрат і грошової маси в Україні протягом 1998–2019 років (рис. 3), а також відповідним значенням коефіцієнту ко-

реляції  $0,94$ , яке засвідчує жорсткий детермінований прямо пропорційний зв'язок. Таким чином, доведено, що в економіці України визначальні причини макроекономічної нестабільності генеруються впливом пропозиції грошей на сукупний попит.

В умовах повної зайнятості збільшення сукупного попиту має наслідком збільшення рівня цін. Підвищення цін стимулюватиме виробників збільшувати обсяги випуску, при цьому рівень безробіття тимчасово може стати меншим за природний рівень. Проте, коли номінальна заробітна плата зростає у відповідь на збільшення цін, а отже відновиться і реальна заробітна плата, реальний ВВП скоротиться до рівня, що відповідає повній зайнятості, а рівень безробіття знову відповідатиме природньому рівню. Таким чином, невиправдане збільшення пропозиції грошей призводить до посилення інфляції і, крім того, до нестабільності показників реального ВВП і рівня зайнятості.

Навпаки, зменшення пропозиції грошей призводить до зменшення сукупного попиту. Обсяги реального випуску тимчасово зменшуються, а рівень безробіття збільшується і стає більшим за природний рівень. У кінцевому підсумку, номінальна заробітна плата зменшиться настільки, що рівень реального випуску відповідатиме рівню в умовах повної зайнятості. Таким чином, невиправдане зменшення пропозиції грошей призводить до дефляції і, одночасно, дестабілізує реальний ВВП і рівень зайнятості.

Результати аналізу причин макроекономічної нестабільності засвідчуються чітку розбіжність між загальновизнаним класичним поглядом на макроекономічні процеси і поглядами монетаристів. Так, згідно класичного підходу, причиною макроекономічної нестабільності є волатильність

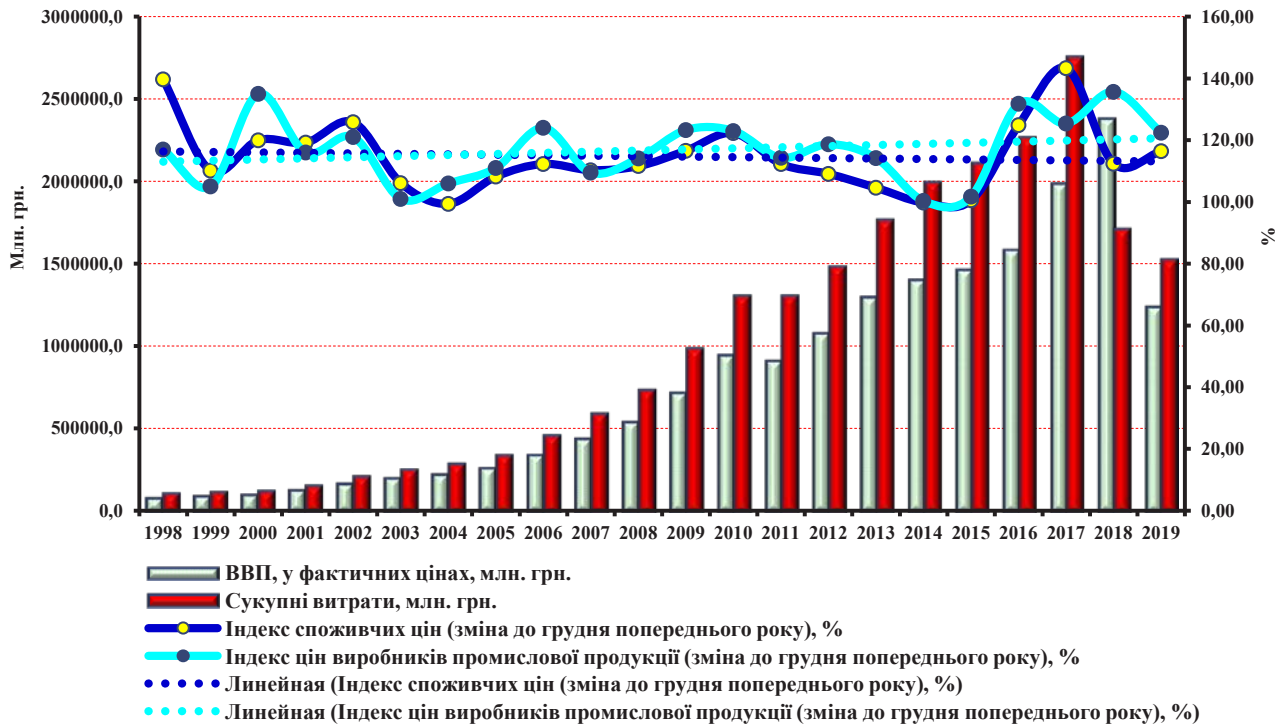


Рис. 2. Динаміка макроекономічних показників України

Джерело: складено та розраховано автором на основі офіційних даних Державної служби статистики України [11], Національного банку України [13], Міністерства фінансів України [12]

інвестиційних витрат, тому відповідна грошова політика виконує роль макроекономічного стабілізатора. Відповідні зміни пропозиції грошей здатні сприяти зменшенню або збільшенню відсоткових ставок і, в такий спосіб, зменшувати амплітуду коливань інвестиційних витрат, а отже сприяти макроекономічній стабільності. На думку ж монетаристів, зміни пропозиції грошей і є причиною макроекономічної нестабільності.

Теорія реального економічного циклу ґрунтується на негрошових (реальних) факторах впливу

на сукупну пропозицію. Згідно даній теорії, причинами коливань ділової активності є значні технологічні зміни та зміни рівня доступності виробничих ресурсів, які чинять вплив на продуктивність суб'єктів господарювання, а отже на стратегічні можливості збільшення сукупної пропозиції [9; 10]. Таким чином, згідно теорії реального економічного циклу, причинами макроекономічної нестабільності є проблеми сукупної пропозиції.

Враховуючи положення концептуальних підходів до визначення причин макроекономічної

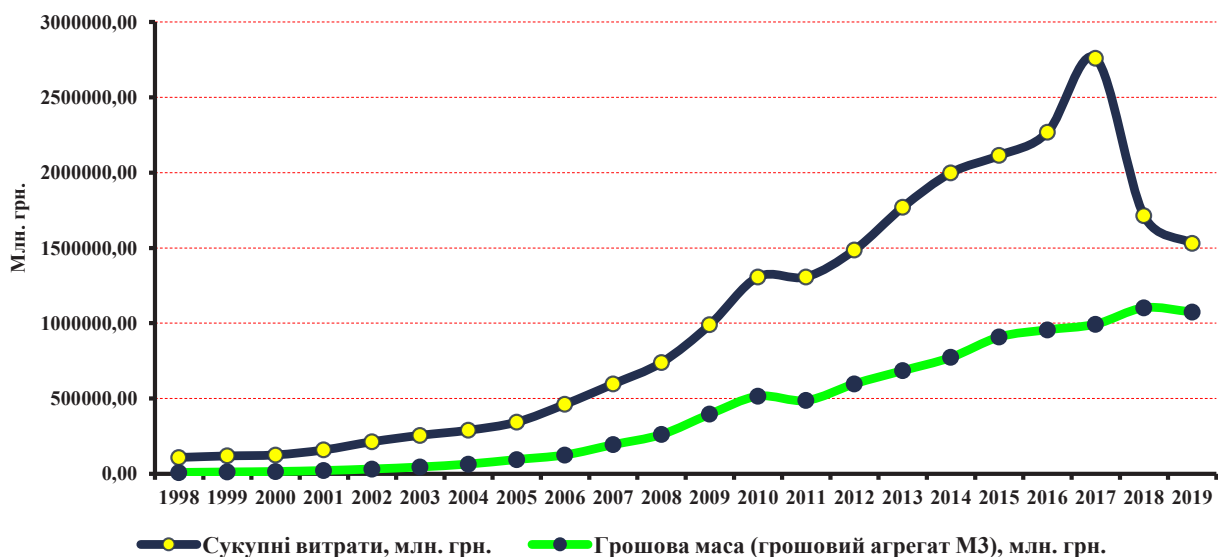


Рис. 3. Динаміка сукупних витрат і грошової маси в економіці України

Джерело: складено та розраховано автором на основі офіційних даних Державної служби статистики України [11], Національного банку України [13], Міністерства фінансів України [12]

нестабільності та предмет дослідження, ми пропонуємо в якості причини макроекономічної нестабільності розглядати наявність координаційних деструкцій в економіці. Вважаємо, що даний підхід не суперечить основним науковим позиціям класичного підходу, монетаристського підходу та теорії реального економічного циклу.

Деструкція, за загальним визначенням, є порушенням структури будь-чого (механізму, системи, явища, процесу), яке призводить до втрати відповідних функцій. В межах економічної системи, деструкція визначається як порушення структури економічних відносин. На наш погляд, доцільним є визначення двох видів деструкцій в економіці, а саме: системних і координаційних.

Системні деструкції є тривалим односпрямованим порушенням умови макроекономічної рівноваги ( $D = S$ ), результатом якого є зміна фаз економічного циклу та негативна динаміка макроекономічних показників. На наш погляд, про явом втрати функціональності системи ринкових економічних відносин є відсутність ліквідності ринків і ліквідності інструментів ринків. При цьому, виходимо з того, що ліквідність ринку визначається регулярністю та значними обсягами торгів інструментами за таких умов: різниця в цінах попиту і цінах пропозиції незначна (мінімальний ціновий спред), тобто окрема угода купівлі-продажу не здатна чинити вплив на ціну інструменту ринку. Ліквідність інструменту ринку є його здатністю бути швидко реалізованим за ціною, максимально близькою до ринкової. Показником ліквідності ринку (Churn) є співвідношення між обсягом укладених угод і обсягом виконаних угод. Або інакше, співвідношення загальних обсягів реалізації інструментів ринку до обсягів їх фізичної поставки. Загально визнано, що ліквідні ринки мають середнє зважене значення  $Churn \geq 15$ .

Координаційні деструкції є порушенням ринкової рівноваги внаслідок неможливості взаємовигідної координації дій суб'єктів господарювання. При цьому, координаційні деструкції в розрізі ринків не призводять до втрати функціональності системи відповідних економічних відносин, тобто є не системними деструкціями, а наслідком невідповідності ділових очікувань суб'єктів господарювання реальним економічним процесам. Причиною такої невідповідності є відсутність координаційного механізму формування та реалізації відповідних ділових очікувань.

Згідно нашої наукової позиції, мінімізація координаційних деструкцій в економіці забезпечується через наближення станів внутрішніх ринків до рівноважних. Відхилення рівноваж-

них значень параметрів ринків від їх фактичних значень визначає відповідний рівень координаційних деструкцій. Таким чином, рівень координаційних деструкцій на ринку визначається тривалим односпрямованим відхиленням рівноважних значень параметрів ринків від їх фактичних значень, що засвідчує недієвість ринкових механізмів попиту і пропозиції на даному ринку.

Пропонуємо визначити поняття «координаційні деструкції» в економіці як тривале односпрямоване відхилення рівноважних значень параметрів предикатів ринків від їх фактичних значень внаслідок невідповідності ділових очікувань суб'єктів господарювання реальним економічним процесам, результатом яких є порушення ринкової рівноваги та неефективність дії механізму попиту і пропозиції без втрати функціональності системи економічних відносин. На наш погляд, механізм впливу координаційних деструкцій на макроекономічну стабільність ґрунтується на ділових очікуваннях суб'єктів господарювання.

**Висновки.** Вважаємо, що відсутність координаційного механізму ділових очікувань суб'єктів господарювання, тобто перманентна наявність координаційних деструкцій в економіці, обґрунтовує практичну доцільність розгляду динамічної макроекономічної рівноваги. Теоретично, стан макроекономічної рівноваги визначається умовою, за якою обсяг сукупних витрат дорівнює обсягу ВВП, проте дана умова відповідає конкретному моменту часу, тобто відображає статичний стан економіки. Динамічний стан економіки передбачає множини рівноважних макроекономічних станів, які, в залежності від ділових очікувань суб'єктів господарювання, можуть бути бажаними або небажаними. Інакше кажучи, не будь-який стан макроекономічної рівноваги є оптимальним з точки зору економічного розвитку.

Координаційні деструкції в економіці призводять до виникнення неоптимальних станів макроекономічної рівноваги. На наш погляд, оптимальності стану макроекономічної рівноваги визначається позитивною динамікою макроекономічних показників в залежності від фази економічного циклу. При цьому, макроекономічна нестабільність є цілком природною, оскільки виникає внаслідок руху економіки від одного рівноважного стану до іншого при відповідних ділових очікуваннях суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, макроекономічну стабільність слід розглядати як динаміку оптимальних станів макроекономічної рівноваги, визначену інструментами координаційного механізму ділових очікувань суб'єктів господарювання.

#### Література:

1. Fisher I. Elementary principles of economics / I. Fisher. [Electronic resource]. – Access mode: <http://catalog.hathitrust.org/Record/009577593>
2. Hansen A.H. Economic stabilization in an unbalanced world / A.H. Hansen. – New York: A.M. Kelley, 1971. – 384 p.
3. Hansen A.H. Principles of economics / A.H. Hansen. – Boston: Ginn, 1947. – 463 p.
4. Keynes J.M. The General Theory of Employment, Interest and Money / J.M. Keynes. – United Kingdom: Palgrave Macmillan, 1936. – 472 p.
5. Lindahl E.R. Studies in the theory of money and capital / E.R. Lindahl. – New York: Rinehart, 1950. – 391 p.
6. Meltzer A. Monetary and fiscal policies and their application / A. Meltzer, K. Brunner. – Amsterdam: North-Holland Pub., 1984. – 273 p.



7. Meltzer A.H. Money, credit, and policy / A.H. Meltzer. – Brookfield: Elgar, 1995. – 411 p.
8. Myrdal G. The political element in the development of economic theory / G. Myrdal. – Cambridge: Harvard University Press, 1954. – 248 p.
9. Shiller R. Macro Markets: Creating Institutions for Managing Society's Largest Economic Risks / R. Shiller. – Oxford: Oxford University Press, 1998. – 272 p.
10. Tobin J. Macroeconomics, prices, and quantities / J. Tobin. – Washington, D.C.: Brookings Institution, 1983. – 305 p.
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
13. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>

**Солодка Ольга Олеговна**

доктор экономических наук, доцент,  
доцент кафедры финансов  
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

**КООРДИНАЦИОННЫЕ ДЕСТРУКЦИИ В ОПРЕДЕЛЕНИИ  
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ****Аннотация**

В статье определена макроэкономическая стабильность. Охарактеризованы условия макроэкономического равновесия. Рассмотрены научные подходы к определению причин макроэкономической нестабильности. Проанализирована динамика компонентов макроэкономического равновесия для условий экономики Украины. Предложено в качестве причин макроэкономической нестабильности рассматривать наличие координационных деструкций в экономике. Определены понятия системных и координационных деструкций в экономике. Обоснованно, что координационные деструкции являются альтернативным количественным методом определения причин, источников и уровня макроэкономической нестабильности.

**Ключевые слова:** макроэкономическая стабильность, макроэкономическое равновесие, деструкции, системные деструкции, координационные деструкции.

**Solodka Olha**

Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor, Finance Department,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

**COORDINATION DESTRUCTIONS IN DETERMINING  
MACROECONOMIC INSTABILITY****Summary**

The article defines macroeconomic stability. The conditions of macroeconomic equilibrium are characterized. Scientific approaches to determining the causes of macroeconomic instability are considered. The dynamics of the components of macroeconomic equilibrium for the conditions of the Ukrainian economy are analyzed. It is proposed to consider the presence of coordination destructions in the economy as the causes of macroeconomic instability. The concepts of systemic and coordination destructions in the economy are defined. It is proved that coordination destructions are an alternative quantitative method for determining the causes, sources, and levels of macroeconomic instability.

**Key words:** macroeconomic stability, macroeconomic equilibrium, destructions, systemic destructions, coordination destructions.

**Хмарська Ірина Анатоліївна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та організації виробництва  
Первомайської філії Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено новітні інформаційні технології в логістиці, що забезпечують взаємозв'язок та доступ у реальному часі до даних, які роблять бізнес швидшим та більш ефективним в умовах діджиталізації. Проаналізовано та виокремлено технологію Blockchain, та можливість застосування її у логістичному потоці підприємства. Наведено детальний аналіз принципів технології Blockchain та яким чином вона забезпечує захищеність, розподіленість і відкритість інформації для учасників логістичного потоку. Досліджено логістичний ланцюг молокопереробного підприємства з технологією Blockchain, за результатами дослідження сформовані головні задачі, які стоять перед впровадженням новітньої технології в логістичну діяльність підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування технології Blockchain щодо підвищення рівня якості та ефективності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** логістична діяльність, глобалізація, діджиталізація, технологія Blockchain, логістичний ланцюг.

**Постановка проблеми.** На даний момент швидкість прогресу людства досяг своєї найвищої точки, у всіх сферах життя. Економіка не є виключенням, і зміна економічної ситуації у світі є тому прикладом. Сучасна економіка спирається на глобальну глобалізацію і діджиталізацію. Глобалізація економічного розвитку впливає з глибокої взаємозалежності складових частин світового господарства, з його єдності та цілісності, що посилюється в умовах широкого розгортання інтернаціоналізації виробництва й обігу, інтенсифікації інтеграційних процесів. Цифрові технології змінюють звичний спосіб функціонування економіки, змінюють бізнес-моделі та ланцюги створення вартості, збільшують можливості компаній взаємодіяти з клієнтами на певному ринку віддалено, або через обмежену фізичну присутність, що дозволяє уникати оподаткування в окремих юрисдикціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема логістичної діяльності та її значення для ефективного функціонування підприємства присвячені роботи багатьох вчених, серед яких: Міротін Л.Б., Сергеев В.І., Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Балабанова Л.В., Гаджинський А.М., Мізюк Б.М., Пономарьова Ю.В., Москвітін Т.Д., Біловодської О.А., Бутова А.М., Верхоглядовой Н.І., Гриценка С.І., Кальченко А.Г., Крикавського Є.В., Ларіної Р.Р. та ін. Але залишається багато питань щодо формування логістичної діяльності підприємства, запровадження нових технологій, які потребують подальших досліджень.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових публікацій щодо проблем розвитку логістичної діяльності залишається недостатньо опрацьованим питання сучасних технологій у логістичному ланцюгу, що також збільшать продуктивність і ефективність діяльності логістичних систем підприємства.

**Мета статті.** Головною метою цієї статті є аналіз особливостей та переваг запровадження нових логістичних технологій у діяльність підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Комплексний розвиток регіонів держави неможливий без обґрунтування та виваженого вибору стратегічних пріоритетів розвитку регіональних логістичних систем, спрямованих на оптимізацію матеріальних, інформаційних, транспортних потоків, оптимізацію попиту та пропозиції тощо. Так як логістична система не є ідеальною її потрібно удосконалювати, за рахунок сучасних технологій. Ми живемо в світі широкої глобалізації, і останнім часом в наше життя входить таке поняття як діджиталізація. Ці поняття напряму залежать від запровадження нових логістичних центрів і логістичних потоків на будь-якому підприємстві [1].

Глобалізація – процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. У широкому понятті – перетворення певного явища на планетарне, таке, що стосується всього людства. В результаті глобалізації світ стає більш зв'язаним і залежним від усіх його суб'єктів. Відбувається збільшення як кількості спільних для груп держав проблем, так і кількості та типів інтегрованих суб'єктів. Економічно глобалізуються виробництво, послуги та капітал, технологія й дані [2].

Діджиталізація – переведення інформації в цифрову форму. Більш технологічне визначення: цифрова трансмісія даних, закодованих у дискретні сигнальні імпульси. Простіше сказати що, діджиталізація це перенесення, групування, зберігання, транспортування всієї інформації до гіперпростору, що забезпечить ефективніше використання цієї інформації [3].

Діджиталізація в логістиці підприємства має на меті пришвидшити всі процеси, зробити їх більш точними та безперервними. Переведення даних в цифру, використання нових способів доставки, автоматизації та роботизації вже сьогодні змінює логістичний ринок. Інформаційні технології в логістиці – це сукупність методів. Виробничих та програмно-технологічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюг, що забезпечує збір, збереження, обробку, результат та розповсюдження інформації для зниження працездатності процесів використання інформаційних

ресурсів, підвищення надійності та оперативності роботи з ними.

Серед таких технологій широко використовуються різні поштові системи, інформаційні сервери, інтерактивні магазини, браузері – програми, що дозволяють знаходити та переглядати гіпертекстові документи, розміщені в Мережі, поштові програми, програми для спілкування. Технологія електронного обміну даними (EDI – Electronic Data Interchange) дозволяє оптимізувати створення, відправку, отримання та обробку будь-яких електронних документів та інтегрувати їх з діючими бізнес-додатками. Електронний цифровий підпис (ЕЦП) – реквізит електронного документу, призначений для захисту електронного документу від підробки, що дозволяє ідентифікувати власника сертифікату ключа підпису та встановити відсутність викривлення інформації в електронному документі; має правовий статус [4].

Технології безконтактної інформації – технічні засоби, організаційні заходи, послідовність дій, що забезпечують реєстрацію об'єктів та прав. Введення цієї інформації до інформаційних носіїв без використання клавіатури в режимі реального часу (карткові, біометричні технології, технології штрихового кодування). Технології радіочастотної ідентифікації (RFID технології, Radio Frequency Identification) – мікросхема RFID передає інформацію в радіодіапазоні на спеціальний прилад чи сканер. Міжнародна система автоматичної ідентифікації (EAN UCC) – застосовується для ідентифікації одиниць обліку унікальним глобальним ідентифікаційним номером товару GTIN (Global Trade Item Number). Цей номер відображається на упаковці товарів у вигляді штрихового коду міжнародної системи кодування EAN/UCC. Мережа EPCglobal Network має стати основою глобальної мережі управління поставок майбутнього. Завдання EPCglobal – розробка та просування стандартів для всіх елементів мережі та забезпечення негайної, автоматичної ідентифікації товарів та обмін інформацією в ланцюгу поставок. Системи професійного мобільного радіозв'язку (PMR – Professional Mobile Radio). Системи мобільного зв'язку – призначені для вирішення задачі місцезнаходження абонентів.

Супутникові технології – супутникові системи зв'язку, радіонавігаційні системи, диспетчерські системи комерційного управління транспортом. Використання WMS (Warehouse Management System) для управління складом – апаратно-програмний комплекс, що дозволяє ефективно управляти розміщенням та переміщенням товарів на складі, має управлінську роль, оптимізує задачі та маршрути руху завантажувального обладнання. MRP (Materials Requirement Planning – планування потреб в матеріалах), MRP II (Manufacturing Resource Planning – управління виробничими ресурсами), ERP (Enterprise Resource Planning – управління ресурсами підприємства) – технології планування та управління ресурсами підприємства різного рівня охоплення. CALS (Continuous Acquisition and Life cycle Support – неперервний розвиток та підтримка життєвого циклу продукції – інтегрована інформаційна система, що підтримує весь цикл продукції [5].

Технологія Інтернет речей (IoT) дозволяє об'єднати в єдину мережу фізичні засоби, зробивши їх «розумними», тобто – пов'язати цифровий та матеріальний світи. За даним спільного дослідження GT Nexus та Samregini, вже сьогодні близько 70% ритейлерів з власними логістичними службами використовують IoT для оптимізації ланцюга поставок. BigData-сервіси стають центром логістичного бізнесу – вони допомагають знизити витрати, підвищити рівень сервісу для клієнтів, робити прогнози – наприклад, визначити проблемні точки у ланцюгу поставок. Технологія інтернет-речей відповідає за збір великих обсягів інформації, аналітична система трансформує ці дані в маршрути на прямий рух. Це дає поштовх до розвитку технології автономних транспортних засобів безпілотні транспортні засоби, дрони).

Роботизація – один із суперечливих трендів. За даними St. Onge Company в 2016 році, лише 5% складів світу були автоматизовані, а 15% – механізовані. Тому проникнення даної технології все ще невелике, але вже широко застосовується великими корпораціями. Блокчейн може вирішити проблеми щодо безпеки IoT та підвищити цінність ланцюга поставок. Використовуючи ці технології у парі, можна створити безпечний ланцюг поставок, а доставку для клієнту зробити прозорою та більш ефективною.

Таким чином потрібно створити сервіс, який буде містити в собі:

- стандартизовану ідентифікацію користувача, з прив'язкою своїх особистих даних;
- електронний уніфікований та стандартизований підпис (ЕЦП);
- буде працювати в режимі реального часу;
- матиме прив'язку банківських систем (VISA, MasterCard, PayPal);
- матиме прив'язку геолокації через Google maps, або інші програми;
- міжнародну систему автоматичної ідентифікації товару EAN, UCC;
- прив'язку мобільного зв'язку або LTE;
- прозорість у використанні;
- децентралізоване управління сервісом.

Такий сервіс (систему) уже давно створили, і він активно використовується. Така система називається Blockchain, але нам потрібно не взагалі система а тільки її технологія.

Отже, в умовах глобалізації і діджиталізації, не потрібно запровадження нових логістичних центрів і логістичних потоків, потрібно новий принцип управління та контролю, за старими логістичними центрами, а також зміна старих логістичних потоків на більш сучасні. Потрібно зменшувати ланцюг поставок, зменшувати контрагентів і замінити все це продуктивним управлінням через стандартизовану систему, засновану на технології Blockchain.

Також потрібно впровадження в існуючі логістичні потоки сучасні технології, що також збільшить продуктивність і ефективність діяльності логістичних систем. Майбутнє логістики полягає в автоматизації і децентралізації всіх логістичних процесів, і цей принцип можна віднести не тільки до логістики окремого підприємства, а й до всіх компаній світу [6].

Багато людей почувши слово Blockchain, одразу згадують криптовалюти, але Blockchain може використовуватися не тільки у анонімному переказі транзакцій з криптовалютами. В першу чергу Blockchain це революційна технологія, децентралізованого зберігання великої кількості інформації, з неможливістю її користувачів повторно її змінювати або редагувати, для своєї вигоди. Тобто простими словами це величезна база даних, яка зберігається не на окремому сервері чи комп'ютері, а на усіх носіях користувачів, що дає їй децентралізацію у використанні.

Згідно з опитуванням компанії Deloitte, 60% опитуваних компаній сприймають Blockchain, як революційну технологію, яка може трансформувати економіку і бізнес-процеси, 20% опитуваних ще не вирішили як відноситися до Blockchain.

Завдяки своїм особливостям, технологію Blockchain використовують в різних сферах діяльності людини. Однією з таких областей є логістика. Логістичні ланцюги часто охоплюють численні етапи і сотні географічних місць. Зрозуміло, що через це важко відслідковувати події у всьому ланцюжку, перевіряти транспортування товарів і швидко реагувати на непередбачені обставини. Крім того, через відсутність прозорості стає надзвичайно важко розслідувати незаконну діяльність, що відбувається під час маршруту [7].

Як приклад, для молокопереробного підприємства, можна розглянути ланцюг поставок молока. У відповідь на збільшення попиту споживачів на місцеві та органічні продукти з чітким походженням, роздрібні торговці можуть надавати необхідні дані про продукт через додаток. Завдяки простому скануванню QR-коду на смарт-

фоні, клієнти зможуть перевірити кожен крок, який молоко зробило через ланцюжок поставок.

Логістичний ланцюг на молокопереробному підприємстві виглядає так (рис. 1).

Якщо використовувати на підприємстві технологію Blockchain, то логістичний ланцюг зменшиться, що буде позитивним для підприємства. Таким чином зменшуються затрати на логістику, зменшується багато логістичних процесів, і в результаті товар кінцевому споживачу надходить набагато швидше, набагато дешевшим. Також, при всьому цьому можна на будь-якому етапі відслідковувати процес доставки товару і його характеристики.

Логістичний ланцюг на підприємстві з технологією Blockchain виглядає так (рис. 2):

Отже, можна наглядно побачити, як скоротився логістичний ланцюг на підприємстві, з застосуванням технології Blockchain. Таким чином, приблизно 40% контрагентів, які раніше були у ланцюгу, і відігравали свою роль, зараз зовсім непотрібні.

Головні задачі, які стоять перед впровадженням технології Blockchain в логістичну діяльність підприємства, це:

- мінімізувати витрати на логістику, щоб її доля в ціні товару була мінімальною;
- забезпечити прозорість процесів, і вирішити проблему довіри контрагентів;
- контроль вантажопотоків, всі дії записуються в Blockchain, що дозволяє мати актуальну інформацію про статус вивантаження;
- smart-contract, який буде підтверджений перед відправленням товару, автоматично виконає взаємне урегулювання, відповідно с даними, які зберігаються Blockchain.

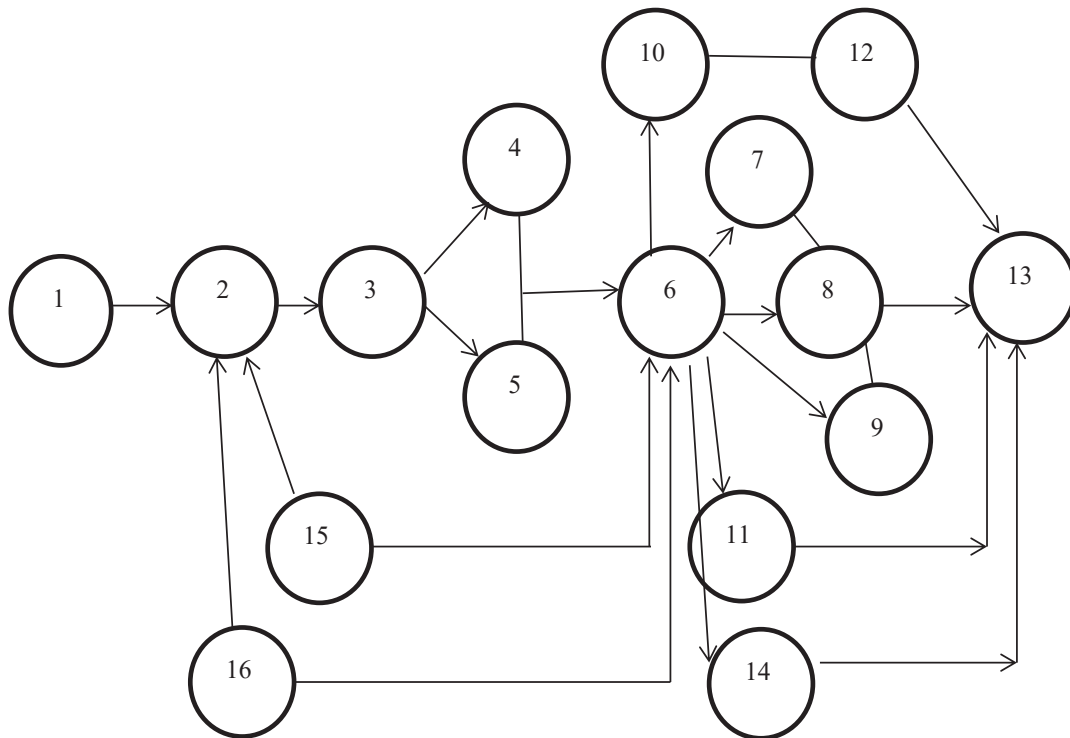


Рис. 1. Логістичний ланцюг молокопереробного підприємства

Джерело: узагальнено автором



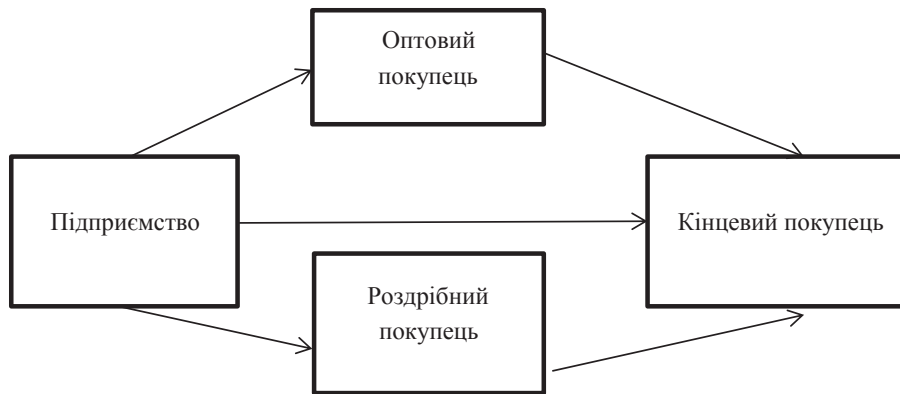


Рис. 2. Логістичний ланцюг з діяльністю на Blockchain

Джерело: узагальнено автором за даними [8]

Смарт-контракт (англ. Smart contract – “розумний контракт”) – різновид угоди в формі закодованих математичних алгоритмів, укладення, зміна, виконання і розірвання яких можливо лише з використанням комп’ютерних програм (Блокчейн платформ) в рамках мережі Інтернет [6].

Принцип роботи Смарт-контракта можна технічно описати за допомогою 3 кроків:

1. Опціональний контракт між учасниками угоди записаний у блокчейн за допомогою коду. Учасники угоди зберігають анонімність, але контракт потрапляє в реєстр.

2. Відбувається подія яка ініціюється за допомогою, приходу строку експірації або досягається ціна страйку, і контракт виконується у відповідності до закодованим умовам.

3. За допомогою блокчейна регулятори можуть досліджувати ринкову діяльність, при цьому інформація про угоди конкретних умов зберігається в таємниці.

Ідеальний ланцюг поставок містить у своєму складі тільки «продавця» і «покупця», з’єднати їх повинна одна ціль, і зустрітися вони мають в єдиній уніфікованій базі даних, по типу Blockchain. На даний момент, щоб стати такою системою Blockchain не хватає декількох елементів:

- міжнародної законодавчої підтримки;
- уніфікації всіх логістичних законів і правил у всіх країнах;
- законодавчої бази.

Принцип роботи Blockchain є дуже простим але одночасно є унікальним, із-за спеціально прописаного коду алгоритмів процесів. Представлені проекти, які вже сьогодні використовують технологію блокчейн в сфері логістики: TradeLens; IBM Food Trust; Everledger; Provenance; Yojee.

Розглядаючи той факт, як все більше учасників світового логістичного ринку переймаються підвищенням прозорості та надійності ланцюгів поставок, провідні IT-компанії просувають ідею використання для цих цілей технології

blockchain. Прозорість ланцюга поставок принесе користь і кінцевим споживачам, які зможуть переконатися в безпечності продукції, її свіжості, відсутності ГМО і небажаних добавок.

Допоможе blockchain і в боротьбі з шахрайством і помилками доставки, адже одним з важливих переваг технології є швидке одночасне оновлення інформації у всіх учасників логістичного ланцюга.

Система являє собою хмарне рішення засноване на IBM Blockchain. Сервіс зберігає дані про більш ніж 1 мільйон продуктів харчування на блокчейн-платформі IBM і Hyperledger Fabric. IBM Food Trust використовує блокчейн і дає всім учасникам доступ до прозорого, постійного і розподіленого реєстру записів про походження продуктів харчування, інформації про статус транспортування, поточний стан і багато іншого. На даний момент на платформі було проведено понад 450,000 транзакцій. IBM відзначає, що використання блокчейн технології в рамках даної платформи скорочує витрати в середньому на 80%. Таким чином, можна передбачити, що за цією технологією майбутнє не тільки у сфері логістики, а й в принципі у всій світовій економіці, та економічних законах.

**Висновки і пропозиції.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Сьогодні логістичною діяльністю займаються великі підприємства, які мають промислові потужності та реалізацією свого товару, а малі підприємства користуються послугами логістичних компаній. Під час дослідження було виявлено, якщо використовувати на підприємстві технологію Blockchain, то логістичний ланцюг будь якого підприємства зменшиться, що буде позитивно з фінансового боку. Застосування новітніх технологій у логістиці дозволить всім підприємствам та установам вже покращити процес управління логістичною системою, а отже, підвищити ефективність своєї діяльності.

#### Література:

1. Проект «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою». Український Інститут Майбутнього. 14.06.2019. URL: <https://hvylyu.net/analytics/economics/ukraine-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju.html> (дата звернення: 20.07.2020).
2. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 12(150). С. 254–262.

3. Коваленко О.О., Марценюк Т.О., Яворська І.О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2015. № 19. С. 274–282.
4. Окландер М.А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
5. Digitalforest блог. Топ-5 блоучейн проектов в сфере логистики 2018. URL: <https://digiforest.io/blog/blockchain-in-logistics> (дата звернення: 19.07.2020).
6. Blockchain.com – The Most Trusted Crypto Company: URL: <https://www.blockchain.com> (дата звернення: 20.07.2020)
7. Шевців Л.Ю., Петецький І.І. Логістичні витрати підприємства : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2013. 244 с.
8. Business Group Logistics: веб-сайт URL: <https://business-group.com.ua/uk/depot-services> (дата звернення: 19.07.2020).

### **Хмарская Ирина Анатолієвна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та організації виробництва  
Первомайського філіала Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова

## **НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

Исследовано новейшие информационные технологии в логистике, обеспечивающих взаимосвязь и доступ в реальном времени к данным, которые делают бизнес быстрее и более эффективным в условиях диджитализации. Проанализировано и выделено технологию Blockchain, и возможность применения ее в логистическом потоке предприятия. Приведен подробный анализ принципов технологии Blockchain и каким образом она обеспечивает защищенность, распределение и открытость информации для участников логистического потока. Исследована логистическую цепь молокоперерабатывающего предприятия с технологией Blockchain, по результатам исследования сформированы главные задачи, которые стоят перед внедрением новой технологии в логистическую деятельность предприятия. Обоснована целесообразность применения технологии Blockchain по повышению уровня качества и эффективности деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** логистическая деятельность, глобализация, диджитализация, технология Blockchain, логистическая цепочка.

### **Khmarska Irina**

PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Economics and Production Organization  
Pervomaisk branch of the Admiral Makarov National University of Shipbuilding

## **DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF LOGISTIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

### **Summary**

The article is devoted to the problems associated with the use of information technology and ways to overcome them in the implementation of the logistics activities of the enterprise. The paper reviews the existing technical means, identifies their characteristics and areas of application. Software tools to support a secure supply chain and increase its value are considered. The latest information technologies in logistics, which provide interconnection and real-time access to data, which make business faster and more efficient in the context of digitalization, have been studied. Blockchain technology and the possibility of its application in the logistics flow of the enterprise are analyzed and singled out. A detailed analysis of the principles of Blockchain technology and how it provides security, distribution and openness of information to participants in the logistics flow. One solution is to reduce logistics centers and logistics flows, and introduce new management and control principles, as well as reduce the number of contractors, through a standardized system based on Blockchain technology. The logistics chain of the dairy enterprise with Blockchain technology is investigated, according to the results of the research the main tasks facing the introduction of the latest Blockchain technology in the logistics activity of the enterprise are formed. The expediency of using Blockchain technology to increase the level of quality and efficiency of the enterprise is substantiated.

**Key words:** logistics activities, globalization, digitalization, Blockchain technology, logistics chain.

УДК 330.101

**Шедяков Владимир Евгеньевич**доктор социологических наук, кандидат экономических наук  
независимый исследователь (г. Киев, Украина)**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ВЛАСТЬ И СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Изучается диапазон возможностей повышения продуктивности политико-экономической модели путем улучшения качества взаимодействия власти и народа. Освещается место экономической власти. Анализируется дрейф социально-политических технологий хозяйственного управления. Рассматриваются инструментарии поддержания баланса государства и регионов, регулирования и частной инициативы в развитии творчества населения. Уточняются средства совершенствования реформ.

**Ключевые слова:** трансформации, организация, управление, экономическая власть, социально-политические технологии.

*Окружающая среда страшна,  
экология духа – страшней*  
Андрей Вознесенский «Ров»

**Постановка проблемы.** Качество использования межпарадигмального переходного периода во многом зависит от соотношения народа и элит, качества интегрального воспитания социетального масштаба, состояния и динамики как общественной среды, так и «точек концентрации изменений». Характер эпохи (отражаемый, в частности, в эпитафиях «информационная», «когнитивная», «знания» и т.п.) акцентирует роль компетентности и экспертов. Возможности и ограничения использования социально-политических коммуникаций в осуществлении экономической власти испытывают серьезное воздействие со стороны происходящих трансформаций труда, собственности и управления, вынуждающих, в частности, к повышению уровня народолюбия и гуманизма отношений. Изошрэнность технологий дестабилизации влияет на манипулирование массовым сознанием. Стойкость и критичность в восприятии информации при её полуводьи становятся важным элементом иммунитета культурно-цивилизационного мира. А психологическая устойчивость в сохранении и развитии его базовых ценностно-смысловых комплексов тесно коррелирует с качеством общественной идеологии, в частности, – отношением к жизни и смерти, самоуважением, сотворчеством и т.п. Свой отпечаток накладывают процессы повышения роли разноразноуровневых регионов: от культурно-цивилизационных миров и вплоть до микрорегиональных образований [1–5]. Период сфокусированных преобразований, с одной стороны, расширяет рамки возможностей, с другой, – формирует основание последующих социально-экономических трансформаций и, соответственно, характер использования этого времени во многом предопределяет дальнейший «коридор свободы» как во внутренней, так и в международной жизни. При этом подъём одной страны при ослаблении другой (по закону неравномерности исторического развития) во время форсированных перемен заметно обостряет конфликтность эпохи. Вместе с тем, у элит растёт искуса, уводя от внутренних проблем внимание населения, усиливать агрессивность курса и манипулятивность подачи информации.

**Анализ публикаций.** Идеи Платона и Аристотеля, Геродота и Фукидида, И. Алексеенко, Ж. Алфёрова, Р. Арона, А. Ачлея, У. Бека,

Г. Бехманна, Т. Бордачёва, А. Бузгалина, В. Букреева, А. Бутенко, А. Быстрицкого, П. Бьюкенена, В. Вазюлина, И. Валлерстайна, В. Гееца, Э. Гидденса, С. Глазьева, А. Горца, А. Гринспена, Дж. Гэлбрейта, Ж. Делеза, М. Делягина, Ж. Дерриды, В. Дрожжинова, В. Ефимова, А. Зиновьева, Л. Ивашова, В. Иноземцева, С. Караганова, М. Кастельса, А. Колганова, В. Корнилова, В. Крашенинниковой, С. Кургиняна, В. Ледяева, Ж.-Ф. Лиотара, С. Михеева, А. Несмияна, Э. Ожиганова, И. Острецова, И. Панарина, С. Переслегина, К. Петрова, С. Платонова, В. Пякина, Г. Рейнгольда, Т. Сакайи, Е. Спицына, А. Тойнби, Э. Тоффлера, Дж. Траута, П. Фейерабенда, В. Федотовой, Ж. Фреско, А. Фурсова, М. Хазина, С. Хантингтона, О. Шпенглера, содержат основания не только формирования политико-экономического пространства, но и повышения эффективности субъективного фактора трансформаций, в частности, – на региональном уровне. Свойства регионов как опорных точек развития международных экономических отношений раскрываются в статье с учётом исследований Э. Алаева, В. Ачкасова, В. Бесединой, Т. Буториной, Ю. Гладкого, В. Дергачёва, А. Добрынина, С. Дорогунцова, В. Евдокимова, А. Епифанова, Л. Зайцева, Е. Коваленко, О. Кусакиной, Н. Лапиной, В. Лексина, А. Маршаловой, Н. Найдёнова, Е. Нижник, И. Окунева, В. Павленко, С. Перегудова, В. Симоненко, М. Старковой, В. Столярова, А. Чистобаева, В. Чужикова, А. Швецовой, В. Шилова, Е. Щербаковой. **Задача статьи** – характеристика возможностей и ограничений социальных технологий осуществления экономической власти в меняющихся условиях.

**Изложение основного материала.** Кардинальное переструктурирование разноразноуровневых связей, присущее переходному периоду, и открывает дополнительные возможности «обогнать, не догоняя», и порождает когнитивную контрадикторность. Максимизация поля просоциальных развития и реализации одарённости объективно вынуждает к усилению социальных функций государства, развитию социальной работы и социально-политических технологий. Резкий рост уровня реального обобществления экономических массивов действует в том же направлении. Трансформация политико-экономического климата может происходить в режиме бессистемного рыскания, однако же гораздо эффективнее целенаправленные действия по отражению логики

истории в защите интересов общества, прежде всего, развитии и безопасности [6–9].

Соответственно, совершенствование структурирования экономической власти и, прежде всего, организации государственного управления должно ориентироваться на улавливание, культивирование и распространение разумной инициативы. Модель организации социальных коммуникаций вынуждена улавливать формирующиеся тенденции защиты и раскрепощения творческого потенциала, преодоление тенденций «расчеловечивания» общественной и индивидуальной жизни. Разумеется, в первую очередь это предполагает изменения в условиях формирования системообразующих отношений, в частности, – труда, собственности и управления. Человек борется с озверением и расчеловечиванием его, массовым отравлением в техногенной атмосфере мира, где царствуют вещи, стремясь к комплексной демократизации и гуманизации жизнедеятельности для создания общества для людей, их развития и реализации. Накопление в технико-технологической, социально-экономической и духовно-нравственной плоскостях критической массы предпосылок кардинального расширения круга занятых в свободном самодеятельном сотворчестве (прежде всего, научно-интеллектуальном) требует адекватных перемен в нормативно-правовом регулировании и хозяйственном механизме. Так, например, очевидно, высвобождение человека от мелкой коммунально-бытовой рутины – серьёзный шаг к усилению потоков развития и реализации его сущностных сил в общественно-полезном творчестве (прежде всего, интеллектуально-духовном). Сочетание социального равенства (в частности, «равноправия») и широкой палитры индивидуальных различий устанавливается доминирующим мороощением культурно-цивилизационного мира и формируется вокруг представлений о справедливой и, следовательно, должном. Отделение экономических возможностей от политической власти становится важным элементом как банального преодоления коррупции, так и трансформации олигархов в ответственных крупных собственников с переходом на эффективные модели организации управления. В этой ситуации принципиально важным становится преодоление консервативной идеологии «этики Сильной Руки» в пользу установления динамичной гармонии разноразличных интересов, позволяющей наиболее полное развитие и реализацию способностей каждого при организующей и структурирующей роли общественного Сверхпроекта. Реализация потенциала восходящей волны метаморфоз связана с всесторонним очеловечиванием общественных отношений. По-прежнему существуют два мощных приоритета социально-экономического развития и определяющие показатели общественного прогресса. Во-первых, жизнь человека, её качество и длительность. Во-вторых, достижения цивилизации, культурное наследие. Вместе с тем, реализация принципов гуманизма и демократизации общественного устройства предполагает как приращение социально-экономического капитала, так и отсутствие рез-

кого перепада в его распределении в обществе. Использование механизмов государственно-частного партнёрства на пользу общественного развития и созвучного эпохе обновления политико-экономического климата требует ликвидации олигархической плутократии и развёртывания реальных народовластия и творческой инициативы.

Таким образом, в адекватной эпохе организации экономической власти на передний план выходят задачи использования диапазона социально-политических технологий в целях максимизации общественно-полезной творческой активности. Очевидно, что и представления о социальном государстве обществе и общего процветания (благополучия) сегодня связываются с социально-информационной средой на основе ценностно-смысловых комплексов не праздности и потребительства, а созидания и творческого поиска [10–16]. Однако характер базовых для каждого из культурно-цивилизационных миров ценностно-смысловых комплексов существенно различен. Как известно, столетия сосуществования природных и человеческих общностей в определённых нишах выработали различающиеся подходы и мироощущения. История социокультурных стилистик сформировала ценнейший опыт самобытного устройства жизни на началах свободы и равенства, воспринимаемых как справедливые. Соответственно, схемы и штампы общественной организации жизнедеятельности, успешные в одном из культурно-цивилизационных миров, могут, накладываясь на иные традиции и уклады, лишь скрывать совсем иные механизмы и процессы.

При этом характерные черты постглобальности, постиндустриальности и, в целом, постсовременности, не просто преломляют нарастающее многоцветие особенностей взаимодействия, но и отражают кардинальное повышение значения нравственно-духовного измерения жизнедеятельности [17–19]. В частности, во-первых, ширится возможность доступа к культурным пластам разных эпох и цивилизаций и избирательности в их интерпретации и предпочтениях; во-вторых, усиливается взаимная диффузия сакральных и профанных (простецких), элитных / элитарных и массовых слоёв; в-третьих, трансформации ресурсно-методологических баз развития всё больше ориентируют на максимальное просоциальное развёртывание творческих дарований широких масс. Меняются жизненные приоритеты, и нарастает значение специфических стимулов именно творческой деятельности [20–24]. Тем самым от организационных принципов социоэкономической системы человечество движется к природободобию биосоциальной целостности. При этом, с одной стороны, нравственно-духовные отношения активно проявляются как стержень, а отнюдь не надстройка над материальными, а, с другой, – государство как таковое «уходит в основание», разнообразно занимаясь вопросами экономического регулирования. Плодотворная защита исторической памяти при понимании всемирно-исторического процесса как непрерывного и постоянного требует учить население размышлять, действовать,



творить: самостоятельно и в коллективе. Попытки же «введения единообразия» прокрустова ложа, ломая инновационную самобытность форм и подменяя их имитационностью заимствований, множат иррационально-превращённую карнавальность человеческого общежития и подтачивают самоидентичность общностей.

Для закрепления на пристойных позициях в формирующемся мироустройстве остро необходима коррекция международного контура политико-экономического климата, в частности, создание и проектное стимулирование новых платформ развития, тесно коррелирующих с выращиванием адекватных времени вариантов проявления базовых ценностно-смысловых комплексов своего культурно-цивилизационного мира, кардинальное укрепление организационно-управленческих форм глубокой науки и прорывных технологий в эффективных моделях научно-образовательного-производственных кластеров, обновление систем укрепления общественного иммунитета к мутациям и воздействиям, предупреждения распространения вредоносных вирусов (в т.ч. информационных), запрет на работы с разнообразным ОМП (в частности, бактериологическим), повышение уровня территориального рассредоточения как производств, так органов власти и управления. Географическая диверсификация экономической, социальной, политической жизни – условие успешного преодоления вспышек эпидемии, устойчивости государства и общественного порядка [25–27].

Вместе с тем, сложившаяся после ликвидации ГДР, СФРЮ, а также ОВД и СЭВ международная ситуация практически означала монополию на глобальную власть одной силы (Запада во главе с США) и доминирование одной модели (либеральной демократии, под которой подразумевался порядок США). Это создавало у их представителей иллюзию своей правоты и вело к скачку агрессивности их поведения: как в мире, так и у себя, в иностранных делах и внутренних отношениях, – в попытке придушить какие-бы то ни было серьёзные альтернативы и во что бы то ни стало законсервировать удобную для себя ситуацию. Очевидный уход США с лидирующих позиций в экономической, военно-политической сфере, нарастание внутренних протестных движений, элитного раскола, невозможность справиться с острыми проблемами провоцируют попытки отвлечения внимания населения на призраки внешних угроз и дальнейшее наращивание агрессивности (с опорой, прежде всего, на флот и базы НАТО, доллар и спекулятивно-финансовые возможности, а также всеобъемлющую пропаганду). Т.о. при разбалансированном состоянии мира с ликвидацией послевоенного порядка и торжестве «права силы» США: активизировали вмешательство во внутренние дела государств, распыляют повсеместно военные базы, разрывают в одностороннем порядке международные договоры и игнорируют свои международные обязательства, игнорируют международное право и альтернативное общественное мнение, усиливают пропагандистское прикрытие, действуют через частные компании и НКО, похищают и су-

дят граждан других стран, имеют отношение к свержению законных и поддержке незаконных правительств, штрафуют иностранные банки и компании, шантажируют санкциями и т.д. Информационное оружие употребляется не только точно, но и массово, адресуя к социально-политическим технологиям.

Выращивание технологий «революций на экспорт», естественно, повысило искус использование их и в местных партийно-политических склоках. Десятилетия гедонистического потока порокам и раскрепощения животных стратегий разрушили иммунитет к историко-культурной перекодировке, воинствующие вандализм и антиинтеллектуализм вылились на Западе в активизацию системных попыток переписать своё и мировое прошлое уже под новые идеологические штампы [28–33]. Подсовывание ценностных суррогатов – эффективный элемент имитации осмысления. Очевидно, что вирус разрушения, технологии его применения, пропагандистский аппарат, культивируемые США «на экспорт» для подавления сколь-нибудь суверенных государств и свержения правительств, непродажных и защищающих национальные интересы своих стран, применяются и во внутригосударственной борьбе. При этом длительное существование на Западе технологий манипулирования: от первых разработок по пропаганде до применения «мягкой силы», «гибкой власти», «разноцветного бархата», «управляемого хаоса» и т.д. – для расшатывания общественной ситуации и свержения законной власти. Возвращение бумеранга этих подходов к их инициаторам (пусть и без столь существенного фактора вмешательства во внутренние дела интересующих стран, регулярно практикуемого самими США) для решения вопросов внутреннего противостояния естественно. А методы «цветных революций» при сетевых коммуникациях и цифровой реальности оказались не менее эффективными нежели устранение неудобных. Направленные и хаотичные пропагандистские вбросы, апеллирующие к эмоциональному восприятию, историческому опыту, социальному наследию, часто распространяемые «прокачкой» через социальные сети, купленные СМИ, карманную оппозицию и грантопотребляющие НКО, становятся весомыми инструментами дестабилизации. Для управления через хаос общественным конфликтом выявляются и активизируются факторы, способные привести в жизнь динамики функционирования социально-политических процессов «вразнос». «Цветные» технологии как методы направленного разрушения государственных устоев и традиционных политических укладов непосредственно направлены на снос государственности и самостоятельности власти неудобных своей независимостью режимов посредством искусственной патологизации социальной психологии при ослаблении скрепляющей роли общественной идеологии. Но хаотизация влиятельных контрагентов на внешнем контуре США при отсутствии внутреннего противовеса кардинально примитивизировала их государственный курс и дополнительно подтолкнула процессы стремительной деградации

управленцев и элиты, часто предпочитающих высокооплачиваемые «тёплые места» в массе бюрократических синекур по всему миру реальной работе. Всё более бесцеремонные и регулярные вмешательства США во внутренние дела других стран стали ещё одной основой их саморазрушения, вызывая решительный протест как в международных отношениях, так и во внутренней жизни. Между тем, аналитическая и прогностическая слабость «интеллектуальных центров» США не дала возможности воспринять вероятность применения собственных технологий против себя же. Ошибки в моделировании ситуации и программировании социально-политических событий открыли дорогу технологиям силового захвата власти экстремистами и радикалами. Одновременно обострение конфликта между системным истэблишментом и несистемным (а порой и антисистемным) президентом лишь приоткрыло глубинные противоречия между приверженцами подходов глобализма-неолиберализма и защитниками интересов национального государства, нетрадиционных и консервативных ценностно-смысловых комплексов.

Вместе с тем, шквал протестных движений на Западе (особенно в США) вновь обратил внимание на то, что крайне неэффективная модель государственного порядка и общественного устройства существует за счёт многовекового обирания остальных народов (часто – с геноцидом коренного населения и носителей более гуманных альтернатив). Одновременно эпидемией дополнительно выявлены иммунные силы каждой из общественных систем. В частности, круг, средства и эффективность решаемых государствами путём внутреннего и внешнего курса задач. Будучи олигархической плутократией внутри, трансформация вовне по логике империалистических образований прикрывается тотальностью пропаганды, что вызывает естественное отторжение. В очередной раз стало очевидным несоответствие господствующим форм общезития требованиям как безопасности, так и развития. И здесь очевидная опасность – диктатура радикалов, опирающихся на конкурирующий культурно-цивилизационный мир и ему служащих.

Стремительный упадок США ставит человечество перед необходимостью минимизировать угрозы и ущерб для прочих стран. Так, после перехода США к политике агрессивного вмешательства во внутренние дела всего мира, их государственность оставила свой след во всемирном процессе развития, прежде всего, бессмысленными атомными бомбардировками мирного населения Хиросимы и Нагасаки, «ковровыми бомбардировками» Вьетнама, дестабилизацией целых регионов, свержением законных правительств и потворствованием худшим режимам под лозунгам «пусть и сукин сын, зато наш», – что стало «достойным» продолжением геноцида исконного населения «Нового света». Как доказывает исторический опыт, жизнь США – в разрушении прочих и беззащитной эксплуатации чужого богатства, что подкрепляется идеологией ксенофобии и расовой дис-

криминацией. Соответственно, под видом «экспорта демократии» США осуществляли экспорт хаоса, всё более меняясь на системном уровне. Так, приоритет накопительства и потребительства автоматически означал погоню за деньгами и как девальвацию жизни человека, так и попрание законных интересов всех прочих культурно-цивилизационных миров. Если Запад на протяжении истории (в частности, и при конкуренции с мировой системой социализма, и при монопольной гегемонии) приоритетно преследовал прагматичные цели, сводившиеся к эксплуатации и норме прибыли, то геостратегические оппоненты тяготели к несению священных идей человечества.

Между тем, нарастает противоречие в формировании «дерева целей» и приоритетах социально-политических коммуникаций между, с одной стороны, медиократией, бюрократией, финансово-спекулятивным капиталом и промышленно-хозяйственной элитой. Оно распространяется на водораздел интересов пирамид представителей и аппараты наднациональной и национальной элиты, пронизывает конкретику методов и задач управления реальной и виртуальной средой, формируя контраверсионные слои материальных и духовных отношений и, зачастую, выливаясь в несовместимость репрезентуемых подходов. Неоднородность групп экономической власти и, соответственно, их действий может перетекать в бессистемность принимаемых и проводимых мер, актуализируя комплексное вмешательство общества в вопросы управления. Осуществляющиеся трансформации требуют сдвигов во взаимоотношении представителей власти (в частности, экономической) и народа. Вместе с тем, удержание баланса между творческим разнообразием, зиждующемся на уходе от единственности любого базиса развития и утверждении всеобщности плюрализма, с одной стороны, и генерализующей сиюминутное «дерево целей» задачей перехода на качественно новую модель развития, с другой, усиливает требования к взаимодействию народа и элиты, общества и власти (в частности, экономической). Так, формирование адекватного историческим вызовам места экономической власти – важная составная часть становления культуры отношений народа и элиты. Ризомичность принятия и реализации общественно-важных решений реактуализирует возможности социальной педагогики, дрейфующие к нарастанию пост-современных ресурсно-методологических баз (в т.ч. формирования устойчивого экономического поведения). Чем больше сфера профанного, тем строже охраняется поистине сакральное. В частности, сакральные коммуникации отражают состояние базовых ценностно-смысловых ценностей культурно-цивилизационных миров. Состояние же тревоги, неуверенности способно подрывать доверие как основу политико-экономической кооперации.

Информационно-коммуникационные особенности культурно-цивилизационных миров нарастают по мере регионализации и расслоения ойкумены. При этом возрастает роль СМИ как элемента бесструктурного социетального управ-

ления потенциалом не только актуального, но и фундаментального мышления концептуального уровня. Соответственно, информационная сфера становится актуальной ареной борьбы подходов, а информационная инфраструктура – важнейшим фактором общественной безопасности. А новые рубежи киберсоциализации отнюдь не противоречат разнообразию социальных устоев и политических укладов. В частности, для предотвращения опасных информационных вирусов культурно-цивилизационные миры заинтересованы не только в укреплении социального иммунитета, но и в выстраивании информационных мембран как элемента общей информационной инфраструктуры. Возрастает основание для избирательности решений по усвоению разноуровневой культуры, которая всё больше ориентируется не столько на верхушечные слои, сколько на глубинные массы народа. При этом сетевой характер информационной культуры входит в резонанс с рассеянием знания, опыта, социального наследия, давая новый импульс децентрации и регионализму. Воздействие виртуальных миров на реальность модифицируется как движением от классических медиа к масс- и новым медиа, так и усилением роли смайликово-кликерной культуры.

Кардинальное умножение человеческой мощи, в частности – за счёт технико-технологических средств, без адекватного развития социокультурных и духовно-нравственных предосторожителей, сделало человечество угрозой жизни и существованию Земли. Без скорейшего разумного ограничения потребностей, а также преодоления ценностно-смысловых комплексов стяжательства и потребительства как базовых человечество самоликвидируется, нанеся урон Природе и нарушив биоэкологический баланс. Человечество вплотную подошло к черте, за которой может последовать не просто обрыв в неоархаику, а тотальное самоуничтожение с катастрофой окружающего пространства. Созданный общественный порядок, с одной стороны, не в состоянии контролировать неотъемлемые от него разрушительные силы, ибо зиждется на постоянном экстенсивном расширении и интенсивном поглощении, подпитываясь от многочисленных торгово-конкурентных (и не только) войн. С другой, – возникли и укрепляются предпосылки для трансформаций парадигмального уровня. Соответственно, ойкумена находится в поиске новых геостратегических моделей. Причём субъектами поиска всё активнее становятся отнюдь не надгосударственные транснациональные органы и государства, а культурно-цивилизационные миры. Изменения проходят крайне быстро, всевластие финансово-спекулятивного капитала с «фальш-панелями» пиара опрокидывается. Вырастает новый геостратегический порядок. Новые лидеры демонстрируют принятие на себя ответственности как во внутренней сфере, так и в мировом лидерстве. Вместе с тем, смена элит связана не возрастными изменениями, а со сдвигами мировоззренческими, диалогом общества и государства, населения и власти. Заново актуализируется выбор: обеспечение государством полноты реализации эгоистиче-

ских, узкокорыстных интересов некоторых – или же решение гораздо более широких задач, опираясь, в том числе и на частную заинтересованность, и на индивидуальную творческую инициативу. Так, очевидно, что направления реализации хозяйственной власти, связанные с разрушением культурного слоя цивилизации или же с наступлением на права и возможности творческой самореализации человека (тем более – его жизнь), не могут быть признаны эффективными. И уж совсем недопустимы случаи чуть ли не приватизации возможностей государства отдельными группами людей в своих целях. Повышение уровня сознательной активности каждого – необходимое условие их нового качества. Для формирования адекватного эпохе уровня гражданственности как основания прогрессивных преобразований необходимы меры по дальнейшему качественному изменению не только информационной инфраструктуры, но и социальной педагогики, направленной, в частности, на развитие стратегической культуры народа в интерпретации информационных массивов [34–36].

**Выводы из исследования и дальнейшие перспективы в этом направлении.** На переломе эпох контраверсионность подходов и когнитивная противоречивость нарастают, втягивая и социально-политические технологии многоуровневого осуществления экономической власти. Накопленный потенциал может послужить как расширению, так и сужению поля народной инициативы и творчества масс. И задачи социальной педагогики и эффективного народного контроля политико-экономической власти в этой ситуации выходят на передний план оздоровления общественной жизни, что требует кардинального подъёма их материальной основы и социального статуса. При этом социокультурная среда может стать движителем повышения эффективности субъективного фактора преобразований и органичности развития структуры экономического пространства. Переход к продуктивной модели общественных коммуникаций, полное использование трудового потенциала страны предполагает, прежде всего: оптимизацию соотношения центральной, региональной и местной власти; разделение экономической и политической власти; ликвидацию возможностей получения экономических преимуществ для правящей политической элиты; повышение ответственности государственных топ-менеджеров; трансформацию олигархов в крупных собственников без политических преимуществ; воспитание элиты и народа; культивирование действенного народного контроля; обновление механизмов интеграции разноуровневых интересов на основе сочетания государственного регулирования с всемерным развитием просоциального творчества и разумной инициативы; модернизацию организационно-управленческой инфраструктуры.

Повышение эффективности дальнейших научных исследований в этом направлении ориентирует на приоритетное изучение потенциала социального партнёрства для развития творческой активности масс.



**Література:**

1. Мангейм К. Диагноз нашего времени. Москва : Юрист, 1994. 700 с.
2. Сагатовский В. Н. Есть ли выход у человечества? (Критика образа жизни). Санкт-Петербург : Петрополис, 2000. 148 с.
3. Шедяков В. Е. Творчество как решающий ресурс развития. *Challenges and prospects for the development of social sciences in Ukraine and EU countries: comparative analysis* / ed. board: I. Pyrzyk, A. Rejmak, O. Bida, M. Palinchak; Cuiavian University in Wloclawek. Riga : Baltija Publishing, 2019. P. 305–318.
4. Шедяков В. Е. Создание привлекательных условий жизни и благоприятных для творчества предпосылок – цель и условие долгосрочного эндогенного социально-экономического развития при формировании «умного общества». *The Development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Lisbon, 2016. Part II. P. 34–36.*
5. Шедяков В. Е. Активизация социально-экономических ресурсов обеспечения общественного согласия в решении стратегических созидательных задач. *Інституціалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України* / заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя : Гельветика, 2019. С. 242–261.
6. Куликов Д. Е., Сергейцев Т. Н. Мировой кризис. Восток и Запад в новом веке. Москва : Эксмо, 2017. 496 с.
7. Шедяков В. Е. Планирование в нестабильной экономике: возможности и границы. *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels* / ed. by J. Žukovskis, K. Shaposhnykov; Aleksandras Stulginskis University. Kaunas : Baltija Publishing, 2019. Vol. 1. P. 240–256.
8. Buchanan P. J. The Death of the West. USA : St. Martin's Press, 2001. 320 p.
9. Матвейчев О. А. Повелительное наклонение истории. Москва : Эксмо «Издатель Пудовкина Людмила», 2010. 464 с.
10. Быстряков И. К. Социально ориентированное общество в парадигме сбалансированной хозяйственной системы. *Демографія та соціальна економіка*. 2005. № 1. С. 57–67.
11. Шедяков В. Е. Воплощение идей социального государства: утопия или необходимость, позади или впереди? *Первый независимый научный вестник*. 2015. № 1. Ч. 2. С. 44–48.
12. Shedyakov V. Socially-oriented economy and social state as a need for organic development. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges* / scient. ed. by M. Bezpartochnyi. Sofia : St. Grigorii Bogoslov, 2020. Vol. 2. P. 53–61.
13. Байрачная Л. Д. Взаимодействие как противоречие и методы его разрешения. *Соціально-політичні протиріччя та проблеми соціальної рівності* : Матер. XVI політ. читань. Харків, 2005. С. 5–6.
14. Архиреев С. И., Шедяков В. Е. Разрешение экономических противоречий обобществления как движущая сила развития творческой активности. Харьков, 1989. 212 с. Деп. в ИНИОН АН СССР 14.12.89, № 40463. Экономика, 1990. № 6.
15. Діденко Н. Г. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики. Донецьк : Східний видавничий дім, 2007. 404 с.
16. Шемяков О. Д., Братковский М. Л. Державне управління соціальним діалогом: проблеми та шляхи вирішення. Донецьк : ВІК, 2010. 205 с.
17. Ермоленко А. А. Ассоциированные производители: труд как самодеятельность. Воронеж : Изд-во Воронежск. ун-та, 1987. 199 с.
18. Боброва Н. А., Ивентьев С. И. Концепция прав души и духа человека как основа духовно-нравственной интеграции. *Социальная интеграция и развитие этнокультур в евразийском пространстве* : Матер. Междунар. науч. конф. Вып. 8. Т. 2. Барнаул, 2019. С. 141–147.
19. Шедяков В. Е. Интеллектоёмкость и нравственность как атрибуты экономики, основанной на знаниях. *National Economic Development and Modernization: experience of Poland and prospects for Ukraine* / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce: Baltija Publishing, 2017. Vol. 1. P. 283–294.
20. Агг А. Мир человека как субъекта производства. Москва : Прогресс, 1984. 199 с.
21. Голохвастова Н. В. Теплоуховы как представители служительской интеллигенции пермских вотчин Строгановых. *Ильинский: страницы истории*. Пермь : Пушкина, 2004. С. 138–148.
22. Шедяков В. Е. Посилення духовно-інтелектуальної спрямованості трансформацій – умова виживання та розвитку людства. *The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Greenwich, 2018. Part I. P. 45–47.*
23. Shedyakov V. Strategy of forces transformations: moral-spiritual bases of socio-economic changes. *Theoretical and practical aspects of the development of the European Research Area* / scient. ed. & project dir. A. Jankovska. Riga : Baltija Publishing, 2020. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-53-2-30>
24. Shedyakov V. Successful formation of basic value-sense complexes as a condition of historical innovations of paradigmatic level. *Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect* / scient. ed. & project dir. A. Jankovska. Riga: Baltija Publishing, 2020. P. 44–67. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9-40>
25. Ларуш Ж. Будущее без Америки. Москва : Алгоритм, 2014. 320 с.
26. Blackwill R. D., Harris J. M. War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft. Cambridge : Harvard University Press, 2016. 384 p.
27. Шедяков В. Е. Межпарадигмальный переход в структуре и организации международной жизни. *Research, challenges and development prospects in the area of social sciences* / ed. board: J. Kloc, U. Kempnińska, Z. Brenda; Cuiavian University in Wloclawek. Wloclawek; Riga : Baltija Publishing, 2020. P. 301–325. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-9934-588-42-6/301-325>
28. Кара-Мурза С. Г., Александров А. А., Мурашкин М. А., Телегин С. А. Революции на экспорт. Москва : Алгоритм; Эксмо, 2006. 528 с.
29. Аронсон Э., Пратканис Э. Современные технологии влияния и убеждения. Эпоха пропаганды. Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. 543, [1].
30. Власть / В. В. Мшвениерадзе, И. И. Кравченко, Е. В. Осипова и др. Москва : Наука, 1989. 328 с.
31. Шедяков В. Е. Экономическая власть и территориальное управление: по ступеням эпох культуры и цивилизаций. *Культурная эпоха как предмет культурологического анализа* : Тез. докл. Всерос. науч. конф. Пермь, 1994. С. 42–44.
32. Шедяков В. Е. Хозяйственная власть и социальное управление на (пост)современном уровне общественного разделения труда. *Менеджмент, маркетинг, предпринимательство: проблемы и перспективы развития* : Матер. Междунар. научно-практ. конф. Симферополь, 2014. С. 49–54.



33. Шедяков В. Е. Формирование умного общества и расширение оснований контрманипулятивных практик. *Час вибору: виклики інформаційної епохи* / заг. ред. О. А. Івакіна, Д. В. Яковлева. Одеса : Гельветика, 2016. С. 196–216.
34. Шедяков В. Е. Организация экономического пространства и социальных коммуникаций: к вопросу о стратегии развития общества. *Пути сообщения, коммуникации, научные достижения народов Евразии* : Матер. Междунар. научно-практ. конф. Березники, 1997. С. 122–125.
35. Шедяков В. Е. Социокультурные коммуникации как фактор целостности экономического структурирования и регулирования. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(71). Ч. 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-3>
36. Shedyakov V. Economics of development or dying away: the role of social and information technologies. *Development of modern science: the experience of European countries and prospects for Ukraine* / scient. ed. & project dir. A. Jankovska. Riga : Baltija Publishing, 2019. P. 289–307.

### **Шедяков Володимир Євгенович**

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук,  
незалежний дослідник (м. Київ, Україна)

## **ЕКОНОМІЧНА ВЛАДА І СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ**

### **Анотація**

Вивчається діапазон можливостей підвищення продуктивності політико-економічної моделі шляхом поліпшення якості взаємодії влади і народу. Висвітлюється місце економічної влади. Аналізується дрейф соціально-політичних технологій господарського управління. Розглядаються інструментарії підтримки балансу держави та регіонів, регулювання та приватної ініціативи в розвитку творчості населення. Уточнюються засоби вдосконалення реформ.

**Ключові слова:** трансформації, організація, управління, економічна влада, соціально-політичні технології.

### **Shedyakov Vladimir**

DSc (Sociology), PhD (Econ.)  
free-lance (Kyiv, Ukraine)

## **ECONOMIC POWER AND SOCIO-POLITICAL TECHNOLOGIES**

### **Summary**

The range of possibilities for increasing the productivity of the political and economic model by improving the quality of interaction between the government and the people is studied. The place of economic power is highlighted. The drift of socio-political technologies of economic management is analysed. The tools to maintain the balance of state and regions, regulation and private initiative in the development of creativity of the population are considered. The means of reforms' improving are clarified.

**Key words:** transformations, organization, management, economic power, socio-political technologies.

**Яворська Оксана Григорівна**  
кандидат біологічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму  
Київського національного лінгвістичного університету

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ СЕРВІС-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Визначальним фактором сучасного постіндустріального етапу розвитку суспільства та знанневої економіки є інтелектуальний капітал. Розкрито та уточнено роль інтелектуального капіталу та його складових в організації підприємницької діяльності у сфері послуг. З'ясовано, що сучасні детермінанти конкурентоздатності та диверсифікації діяльності підприємств сервісного сектору обумовлюються рівнем розвитку людського та реляційного капіталів. Проведена розвідка спирається на об'єктивні принципи системного підходу, економічного аналізу, логічного та всебічного підходу. Отримані результати можуть бути використані при розробці організаційних методів та вдосконаленні політики управління людськими ресурсами організацій. Дослідження надає результати економістам та експертам з питань управління інтелектуальним капіталом підприємств, корпорацій та фірм.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал підприємств, сервісний сектор.

**Постановка проблеми.** Визначальним фактором сучасного постіндустріального етапу розвитку суспільства та знанневої економіки є інтелектуальний капітал підприємств – стратегічний ресурс та провідний актив креативної організації [1, с. 46–51; 2, с. 14–22; 3, с. 11]. Розглядаючи сервісну діяльність як генератора сучасної економіки, актуалізується питання розвитку та примноження нематеріальних активів підприємств сервісного сектору економіки (сфера послуг, освіти та культури, туризму). Інтелектуальний капітал підприємств даного сектору виступає основою для вдосконалення вже існуючих та впровадження інноваційних послуг задля забезпечення стабільної конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій [4, с. 2264; 5, с. 88; 6, с. 433]. Між тим, однією з важливих сфер, в якій відсутнє чітке розуміння ролі інтелектуального капіталу та нематеріальних активів суб'єктів господарської діяльності є саме сервісний сектор економіки.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в аналізі важливості складових інтелектуального капіталу підприємств та способах управління нематеріальними активами суб'єктів господарської діяльності сервісного сектору економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Н. Бонтіс, С. Пайк, Й. Руус, Т. Кім та інші стверджують, що саме інтелектуальний капітал є важливим ресурсом стратегічного бізнесу та високих показників роботи підприємств окремих сфер сервісного сектору [5, с. 92; 7, с. 1371]. Окрім того, підприємства даного сектору економістами та аналітиками розглядаються як такі, що володіють значними розмірами нематеріальних ресурсів (люди, знання, культура), які є найважливішими ресурсами щодо підвищення ефективності роботи фірм з надання послуг [8]. Ефективність інтелектуального капіталу навіть на підприємствах сервісного сектору з великою кількістю низькокваліфікованих працівників доведена емпірично, а шлях до фінансового успіху лежить через інвестування в деякі види нематеріальних активів [9]. Інтелектуальний капітал підприємства має основні складові: людський,

організаційний та реляційний капітал – тотожне поняттю нематеріальні активи.

В умовах новітньої економіки, яка заснована на знаннях, підтримання конкурентоспроможності та забезпечення майбутньої життєздатності підприємств все більше залежить від інвестицій в людські ресурси, інформаційні технології, наукові дослідження та розробки, роботу з клієнтами [10, с. 276]. Обмін знаннями та досвідом був визнаний як важливий для успішної роботи підприємств сервісного сектору Тайваню [11, с. 123]. Також наголошувалося, що у сфері послуг, саме людський капітал організацій відіграє основну роль, проте таке твердження можливо є результатом недостатнього ступеня вивченості ролі інших складових інтелектуального капіталу підприємств, оскільки на думку Ж. Огнянович, дослідження з питання впливу структурного та реляційного капіталів організацій на "бізнес сервісних компаній мало літературно представлені" [6, с. 437; 12, с. 318]. Порівняно з виробничим сектором економіки, сфера послуг є більш складною та потребує більш комплексного підходу на основі складнішої методологічної діагностики стану підприємств з опорою на людей ("ця відсутність уваги особливо глибока") та залученням значного числа зацікавлених сторін [13, с. 143]. Так автори наводять приклади невдачі попередніх теоретичних моделей з покращення роботи підприємств ресторанного господарства – вибудовувалися на дослідженнях у текстильній та обробній промисловості за браком і обмеженістю академічних експертиз відповідних аспектів сфери послуг. Враховуючи, що унікальність сервісного сектору обумовлена домінуванням підприємств малого та середнього бізнесу зі значною часткою низькокваліфікованих працівників, "ключ до повороту сфери послуг лежить у відносинах персоналу... життєво важливих проблемах людей, але ми не змогли знайти жодного дослідження, яке б вивчало ставлення до персоналу сфери послуг", зазначали дослідники на початку XXI століття [13, с. 142].

Також було доведено, що інтелектуальний капітал має значення для університетів, приватних підприємств та державних органів [14]. Дослідження з питання застосування звітності по інте-

лектуальному капіталу підприємств для університетів та науково-дослідницьких центрів згідно моделі, запропонованої Обсерваторією європейських університетів, а також за результатами іспанських тематичних досліджень (Університет Мадриду), встановлено, що по відношенню до групи некомерційних організацій та організацій державного сектору вивчення інтелектуального капіталу є не лише доцільним, але й необхідним для покращення управління ефективністю проєктів; такі аналітичні розвідки є вагомим внеском в порівняльний аналіз університетів [14].

Між тим, проведений огляд існуючих систем виміру ефективної роботи підприємств сфери послуг засвідчив, що існуючі моделі виміру не відображають повністю "нематеріальні драйвери виробництва" [15, с. 603]. Як слушно зауважили Н. Бонтіс, С. Яносевиц та В. Дженополяк, сектор послуг є однією з сфер, які не були широко досліджені у відношенні інтелектуального капіталу, оскільки більшість праць були сконцентровані на банківському секторі та фінансових послугах [7, с. 1376]. Огляд "критики поворотної літератури" (critique of the turnaround) – досліджень тих факторів, які впливають на повороти (turnarounds) у бізнесі, підкреслював відсутність досліджень, орієнтованих на взаємодію працівників та споживачів під час надання свого товару чи послуги в готельному секторі та в інших суміжних галузях [13, с. 148]. Дослідження невеликих готелів за моделлю VAIC в Танзанії засвідчило, що низька якість інтелектуального капіталу підприємств (відсутність навчання персоналу та низький рівень інвестицій в ІТ технології) разом з іншими факторами (безпека, швидка обробка ліцензій та дозволів) є причиною низьких фінансових показників підприємств даної галузі [16, с. 509]. Відтак, в сервісному секторі економіки управління інтелектуальним капіталом підприємств є життєво важливим засобом стратегічного бізнесу та вагомим фактором досягнення більш високих фінансових показників [4, с. 2251].

Питанням виявлення відмінностей щодо припущення інтелектуального капіталу, механізмів креації, управління та захисту нематеріальних активів компаній та фірм в сервіс-орієнтованих та продукт-орієнтованих компаніях була присвячена стаття за 2010 рік А. Кіанто, П. Хурмеліна та П. Рігала [12, с. 326]. Згідно з цим дослідженням, респондентка якого охопила 418 працівників HR та R&D відділів 335 фінських компаній, було встановлено, що орієнтовані на надання послуг підприємства, мають у своєму активному розпорядженні значний людський капітал та приділяють більше уваги питанням креації інтелектуального капіталу, ніж компанії орієнтовані на виготовлення та реалізацію продуктів і товарів. Пізніше вийшла публікація А. Кіанто у співавторстві з Т. Андреєвою, в якій емпіричними дослідженнями були охоплені 171 компанія в Фінляндії, Китаї та Росії; результати дослідження продемонстрували суттєві відмінності між сервіс-орієнтованими та продукт-орієнтованими підприємствами щодо економії часу, яка була досягнута за рахунок застосування практики управління знаннями [17, с. 226].

В сучасних умовах сервіс-орієнтованої економіки підприємствам туризму та гостинності на-

лежить провідне місце, що окреслює нагальну потребу в розумінні особливостей їх ефективного управління та підвищення конкурентоздатності. У працях турецьких дослідників відношуємо докази того, що саме для підприємств готельної індустрії (чотири- та п'ятизіркових готелів Середземноморського регіону) виявлений взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом та організаційною діяльністю закладів, зокрема, значне співвідношення (0,56) між клієнтським капіталом та організаційною ефективністю; на нижчому рівні (0,33) – між структурним капіталом та організаційною ефективністю відповідно до аналізу структурних рівнянь [18]. У праці А. Джиєр та Ю. Топсакала, представлено дані щодо значної позитивної кореляції між складовими інтелектуального капіталу підприємства (людським, структурним та реляційним капіталами), а також доведено, що шляхом навчання, освіти, набуття досвіду та нових знань туристичні організації накопичують та примножують власний людський капітал, а структурний капітал організацій збільшується за рахунок набуття прав інтелектуальної власності та впровадження інноваційних розробок; значний позитивний зв'язок був виявлений між реляційним капіталом турагентів та їх субпідприємствами та партнерами; помірна залежність була виявлена між фінансовою діяльністю турагентів та їх людським, структурним і реляційним капіталами відповідно [8].

Метод А. Пуліка було застосовано до двох австралійських компаній, які є провідними в готельній індустрії країни за даними 2004–2007 років [10, с. 277]. Як з'ясувалося, в готельній індустрії культура, бізнес-процеси й ІТ-технології є значущими для формування структурного капіталу, а інвестиції в клієнтський капітал здатні збільшити продуктивність підприємств та їх фінансові результати [9, с. 305]. Дані отримані компанією PKF (Hospitality Research Consulting – незалежною дослідницькою філією компанії, яка відстежує фінансові результати та готельну діяльність на рівні індивідуальної власності) за період 1998–2001 років з вибірки підприємств чотирьох різних сегментів ринку: 69 готелів були економ-рівня (economy), 204 – середнього класу (midscale), 158 – фешенебельні (upscale) та 107 – розкішні (luxury) в результаті аналізу ефективності інвестування трьох різних типів інтелектуального капіталу: системного капіталу (операційні знання), споживчого капіталу (брендові та маркетингові знання) та людського капіталу (знання як службових, так і професійних працівників) показують, що для фірм, що проводять стратегію диференціації, інвестиції у обслуговуючий персонал (Service Employee) і професійних працівників (Professional Employee) підвищуються результативність готелів; а інвестиції в системний та клієнтський капітали підвищили ефективність роботи всіх досліджуваних фірм.

Солнет Д. та інші також стверджують, що готельна індустрія є значущою складовою сучасного туризму, в якій саме реляційний капітал формується всіма діловими відношеннями між організаціями туристичного сектору та зацікавленими партнерами і субпідприємствами, інвесторами, постачальниками, клієнтами та навіть конкурента-

ми; також вважає за доцільно виокремити складову реляційного капіталу – стосунки з клієнтами (окремі науковці та економісти ототожнюють з поняттям клієнтський капітал підприємства) [13].

Дослідження у сфері готельної індустрії виявили наступні взаємозв'язки між людським, реляційним та структурним капіталами: людський капітал впливає як на структурний, так і на реляційний капітал; організаційний – на клієнтський; від сумарної складової організаційного та реляційного капіталів залежить ефективність бізнесу, а людський капітал має опосередкований вплив (через організаційний та реляційний капітал організації) на фінансові показники підприємства; серед підприємств однієї мережі готелів тісніший взаємозв'язок між людським та структурним капіталами, ніж між будь-якими іншими комбінаціями складових інтелектуального капіталу, а також між структурним капіталом та фінансовими показниками готелів [19, с. 289; 20, с. 394].

Не зважаючи на те, що було виявлено негативний зв'язок (-0,14) між людським капіталом та організаційною ефективністю турецьких п'яти- та чотиризіркових готелів [18], дані аналізу іорданського готельного сектору (до аналізу були включені 53 також лише дорогі п'яти- та чотиризіркові готелі, які обслуговували біля 60% усіх відпочиваючих та клієнтів країни), доводять, що саме для елітних підприємств елементи інтелектуального капіталу є доволі важливими [5, с. 96; 9, с. 303], оскільки інтелектуальний капітал значно впливає на продуктивність VIP-готелів; також тісний взаємозв'язок було ідентифіковано між людським та реляційним капіталами, адже реляційний капітал підприємств даного сектору послуг залежить від професійної роботи персоналу (знання, мотивації, відношення до клієнтів), а виявлена висока якість обслуговування розглядалась як результат роботи менеджерів готелів. Також дослідники дійшли висновку, що інвестиції в розвиток компетенцій персоналу та їх навичок сприяє покращенню іміджу та бренду готелів та підвищує рівень задоволення клієнтів, сприяє кращому обслуговуванню відвідувачів з боку всіх зацікавлених осіб, які в такий спосіб посилюють та підтримують зв'язок клієнтів з представниками готелю. Між тим, відношення між людським та структурним капіталом було найслабшим, що засвідчує факт того, що компетенції працівників

не в повній мірі застосовуються в роботі, зокрема в інформаційних та комунікаційних технологіях, розробці більш ефективних процесів, відтак, інноваційні можливості використовуються недостатньо. Таким чином, дослідники стверджують, що організаційна культура та структура готелів має бути так змінена, аби краще використовувати людський капітал. Поясненням тому факту, що виявлені закономірності протилежать висновкам по сфері послуг в Малайзії можна пояснити прагненням високовмотивованого персоналу до інноваційності та покращення якості послуг; водночас, результати іорданських економістів узгоджуються з даними підприємствами корейського готельного сектору – виявлено позитивний взаємозв'язок між структурним та реляційним капіталами, і більш слабший – між структурним та людськими ресурсами [20, с. 398]. Дослідження 16 готелів, що належать SAS Hotels і Resorts групи Radisson довели, що інтелектуальний капітал покращує корпоративну ефективність вибраних готелів [19, с. 300]. Дослідження двох готелів в Австралії у 2004–2007 роках виявило факт домінування людського капіталу над іншими складовими елементами інтелектуального капіталу підприємства [10]. Результати аналізу білв, застосованих у анкеті з 28 запитаннями (цільовою групою виступали власники готелів США, генеральні та виконавчі менеджери), засвідчили, що стратегія управління персоналом безпосередньо впливає на поведінкові характеристики готельєрів, а конкурентну стратегію у сфері ІТ можна розглядати як фактор впливу на фінансові показники організації [21, с. 154].

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки: інтелектуальний капітал здатен покращити фінансові показники роботи підприємств сервісного сектору, особливо в результаті інвестицій в людський капітал, примноження якого матиме пряму чи опосередковану дію на всі інші види інтелектуального капіталу організації та ефективність роботи підприємства. Між тим, питання примноження та управління інтелектуальним капіталом підприємств сервісного сектору ускладнюється нематеріальними характеристиками самих послуг, особливо щодо визначення ключових елементів даного виду активів конкретного підприємства, що є однією з причин браку досліджень у цій галузі.

### Література:

1. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства : концептуалізація – функціонування – розвиток : [монографія] / Ольга Собко. – Тернопіль: Крок, 2014. – 360 с.
2. Sveiby K.-E. The New Organizational Wealth : Managing & Measuring Knowledge-based Asset / K.-E. Sveiby. – San Francisco, 1997. – 220 p.
3. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M. Malone. – New York: Harper Business, 1997. – P. 225.
4. Kim T. The HOINCAP scale: Measuring intellectual capital in the hotel industry / T. Kim, Jung-Eun J. Yoo, G. Lee // The Service Industries Journal. – 2011. – № 31(13). – P. 2243–2272.
5. Zeglat D. Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry / D. Zeglat, K. Zigan // Tourism and Hospitality Research. – 2014. – № 13(2). – P. 83–100.
6. Ognjanovic J. Intellectual capital in hotel companies / J. Ognjanovic // Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia. – 2016. – P. 430–447.
7. Bontis N. Intellectual capital in Serbia's hotel industry / N. Bontis, S. Janosevic, V. Dzenopoljac // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2015. – Vol. 27. – № 6. – P. 1365–1384.
8. Ciğer A. Intellectual Capital and Financial Performance: Case of Travel Agents / A. Ciğer, Y. Topsakal // Asian Journal of Social Sciences and Management Studies. – 2016. – № 3(3). – P. 182–190.



9. Walsh K. The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms / K. Walsh, C. Enz, L. Canina // *Journal of Service Research*. – 2008. – Vol. 10. – № 4. – P. 300–317.
10. Laing G. Applying the VAIC model to Australian hotels / G. Laing, J. Dunn, S. Hughes-Lucas // *Journal of Intellectual Capital*. – 2010. – № 3. – P. 269–283.
11. Yang J.-T. Job-related knowledge sharing: comparative case studies / J.-T. Yang // *Journal of Knowledge Management*. – 2004. – Vol. 8. – № 3. – P. 118–260.
12. Kianto A. Intellectual capital in service- and product-oriented companies / A. Kianto, P. Hurmelinna, P. Ritala // *Journal of Intellectual Capital*. – 2010. – Vol. 11. – № 3. – P. 305–325.
13. Solnet D. Decline and turnaround: a literature review and proposed research agenda for the hotel sector / D. Solnet, N. Paulsen, C. Cooper // *Current Issues in Tourism*. – 2010. – Vol. 13. – № 2. – P. 139–159.
14. Stefano Z. Is there a disciplinary field called "intangibles and intellectual capital"? / Z. Stefano // *Journal of Intellectual Capital*. – 2006. – Vol. 7. – № 4.
15. Zigan K. Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry / K. Zigan, D. Zeglat // *Facilities*. – 2010. – Vol. 28. – P. 597–610.
16. Sharma A. Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania / A. Sharma, A. Upneja // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2005. – Vol. 17. – № 6. – P. 504–515.
17. Kianto A. Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies / A. Kianto, T. Andreeva // *Knowledge and Process Management*. 2014. – Vol. 21. – № 4. – P. 221–230.
18. Kurgun O.A. Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansi İlişkisi : Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma / O. A. Kurgun, G. Akdağ // *Nevşehir University Journal of Social Sciences [NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi]*. – 2013. – № 2. – P. 155–176.
19. Engstrom T. Evaluating intellectual capital in the hotel industry / T. Engstrom, P. Westnes, S. Westnes // *Journal of Intellectual Capital*. – 2003. – Vol. 4. – № 3. – P. 287–303.
20. Kim T. Intellectual capital and business performance: What structural relationships do they have in upper-upscale hotels? / T. Kim, W. G. Kim, S. Si-Sa Park, G. Lee, B. Jee // *International Journal of Tourism Research*. – 2012. – № 14. – P. 391–408.
21. Tavitiyaman P. The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance / P. Tavitiyaman, H. Qiu, H. Qu // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2012. – № 24. – № 1. – P. 140–159.

**Яворская Оксана Григорьевна**

кандидат биологических наук, доцент,  
доцент кафедры туризма  
Киевского национального лингвистического университета

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ СЕРВИС-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ**

**Аннотация**

Важным фактором современного постиндустриального этапа развития общества и экономики знаний выступает интеллектуальный капитал. Раскрыта и уточнена роль интеллектуального капитала и его составляющих в организации предпринимательской деятельности в сфере услуг. Установлено, что современные детерминанты конкурентоспособности и диверсификации деятельности предприятий сервисного сектора зависят от уровня развития человеческого и реляционного капиталов. Работа опирается на принципы системного подхода, экономического анализа, логического и комплексного подходов. Полученные выводы могут быть использованы при разработке организационных методов и совершенствовании политики управления человеческими ресурсами организаций. Исследование предоставляет материал специалистам и экспертам по вопросам управления интеллектуальным капиталом предприятий, корпораций и фирм.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал предприятия, сервисный сектор.

**Yavorska Oksana**

PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Tourism  
Kyiv National Linguistic University

## **INTELLECTUAL CAPITAL OF SERVICE-ORIENTED ENTERPRISES OF UKRAINE**

**Summary**

Intellectual capital is a determining factor of the modern post-industrial stage of development of society and knowledge economy. The role of intellectual capital and its components in the organization of business activity in the field of services is revealed and specified. The modern determinants of competitiveness and diversification of service sector enterprises are determined by the level of development of human and relational capital. Our research is based on objective principles of a systematic approach, economic analysis, logical approach and multimethodology. The findings can be used in developing organizational methods and improving the policy of human resources management of organizations. The study provides results for economists and experts in the management of intellectual capital of enterprises, corporations and firms.

**Key words:** intellectual capital of enterprises, service sector.

Мошківська Олена Анатоліївна

доктор економічних наук,

професор кафедри обліку та оподаткування

Київського національного торговельно-економічного університету

## РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ОГЛЯД ЕТАПІВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

У статті наведений ретроспективний огляд етапів формування управлінського обліку. Визначені характерні риси кожного із етапів. Визначені умови, що призвели до виникнення управлінського обліку. Зазначається, що управлінський облік в його нинішньому вигляді сформувався в процесі тривалої еволюції, осмислення якої дає можливість зрозуміти роль вищезазначеної облікової системи в механізмі управління підприємствами.

**Ключові слова:** управлінський облік, історія, етапи, трансформація, фактори, вплив.

**Постановка проблеми.** На початку ХХІ ст. одним з найважливіших факторів виробництва справедливо вважається інформація, адже вона сприяє досягненню максимальних результатів економічної діяльності на основі збору й аналізу необхідних і достатніх даних про внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта управління. Роль інформації й інформаційних технологій у системі управління неймовірно посилилася в останні десятиліття. Саме інформація стає тим ресурсом, завдяки якому формуються умови для фінансово-економічного розвитку суб'єктів господарювання, саме вона визначає стратегію і тактику ринкової поведінки підприємств.

Зростання обсягів інформації щодо різних сфер і різновидів діяльності суб'єкта господарювання трансформує й розвиває його інформаційний простір, в якому система інформації звітності давно визначена як цільна. Мету такої системи в економічній літературі пов'язують з отриманням найбільш достовірної інформації щодо фінансового стану, результатів діяльності конкретних суб'єктів господарювання з метою розширення і поліпшення якісних характеристик економічного інформаційного простору, підвищення ефективності їх внутрішніх економічних процесів.

З метою формування уявлення про сучасний управлінський облік в усій його повноті, доречно звернутися до аналізу його витоків, історії розвитку.

Не зважаючи на те, що проблеми управлінського обліку всебічно і ґрунтовно розглянуті в науковій літературі, питання історичної ретроспекції майже не висвітлені вченими.

**Постановка завдання.** На основі викладеного доцільно сформулювати завдання дослідження, яке полягає у виокремленні історичних етапів розвитку управлінського обліку та їх загальної характеристики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Приведемо аналіз формування управлінського обліку у ретроспективному ракурсі, звернувшись до історичного підходу, адже в методології наукового пізнання останній посідає чільне місце. З огляду на це простежити генезис управлінського обліку доцільно протягом усіх історичних епох, зважаючи на зміни соціально-економічних укладів і поглядів на процеси обліку й управління.

Розглядаючи виникнення та розвиток системи управлінського обліку як інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, маємо насамперед зазначити, що економічні закони, що

сформувались у результаті еволюції суспільства, передбачають виявлення стійкого взаємозв'язку між усіма економічними явищами. Питання виникнення і розвитку управлінського обліку завжди привертало увагу як учених-теоретиків, так і практиків. На сьогодні вийшла друком безліч наукових праць як іноземних, так і українських дослідників, що формують концептуальні уявлення про управлінський облік як про специфічну практичну діяльність.

Безпосередньо управлінський облік в його нинішньому вигляді утворився в процесі тривалої еволюції, осмислення якої дає можливість зрозуміти роль вищезазначеної облікової системи в механізмі управління підприємствами.

Історичну довідку щодо класифікацій ученими-економістами етапів розвитку бухгалтерського обліку і як його складника – управлінського обліку подає у своїх працях В. М. Добровський [7]. Він доводить, що весь облік доцільно розглядати як управлінський, що бере початок з моменту промислової революції і містить три етапи: інформативний (до 1673 р.), юридичний (1673–1973 рр.) та економічний (управлінський). Також існує думка, що в розвитку управлінського обліку важливими є етап виникнення приватної власності, відокремлення управлінської функції від функції володіння власністю, відокремлення облікової функції від управлінської [8].

Проте для аналізу генезису управлінського обліку недостатньо акцентувати увагу лише на історичних періодах, оскільки в основі виникнення цієї облікової системи лежать неокласична економічна теорія, поєднана з класичною та неокласичною школою наукового управління.

Економічний зміст функції обліку обумовлений кругообігом капіталу, який становить основу всіх класичних теорій балансознавства ХХ ст. (науки складання балансу): статичної, динамічної й органічної. В обліковій процедурі баланс є завершальним етапом облікових робіт. Організаційна схема бухгалтерського обліку, яка традиційно описана в літературі з бухгалтерського обліку, також побудована на кругообігу капіталу і рахунків, залучених у процес обліку вищезазначеного кругообігу. Значущість концепції кругообігу капіталу визнана й у теперішній час. Існує, скажімо, думка, що предметом бухгалтерського обліку слід вважати капітал у його русі: як предмет бухгалтерського обліку виокремлюється та частина господарської діяльності, яка опосеред-

кована рухом індивідуального або суспільного капіталу [11].

Концепція кругообігу капіталу має принципове значення для розвитку первісних уявлень про управлінський облік, оскільки кожну стадію кругообігу капіталу можна розглядати як окремий блок інформації (про заготівлю товарно-матеріальних цінностей, про виробничий процес, про процес продажу продукції, товарів, робіт та послуг). Проте цієї інформації замало для належної організації управління підприємством, і потрібні більш широкі підходи до інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу. Тобто, інформаційна складова, поряд з обліковою практикою, формує підстави для того, щоб результати обліку ставали основою для прийняття рішень із приводу організації виробничого процесу на засадах його раціональної побудови, економії ресурсів, зниження витрат при одночасному дотриманні відповідного рівня якості готової продукції.

Необхідність модернізації обліку з урахуванням потреб управління добре розумів класик управлінської науки А. Файоль, котрий сформулював універсальні принципи управління, що стали основою для розробки багатьох сучасних напрямів менеджменту. Управління, за А. Файолем, складається з реалізації істотних функцій, кожна з яких базується на сукупності певних операцій, що здійснюються на підприємстві. Це – технічна функція, комерційна функція, страхова функція, адміністративна функція, фінансова функція, облікова функція, яка ґрунтується на сукупності вироблених підприємством облікових операцій, до яких віднесені всі бухгалтерські операції з калькулювання, статистики тощо [16]. Реалізація облікової функції, як зазначав А. Файоль, дозволяє підприємству оцінити досягнуті результати і надавати повні, ясні і точні відомості щодо економічного становища підприємства. На думку А. Файоля, досконале рахівництво – просте і зрозуміле, що надає точне уявлення про

роботу підприємства та її умови, є потужним засобом управління [16].

Нагадаємо, що безпосередньо управлінський облік був створений мене-джерерами, але формалізований він (набув сучасної форми) завдяки працям Р. Ентоні, увійшовши у практику виробничої діяльності як реакція на недоліки традиційної бухгалтерії. Дослідник зазначав, що фінансова звітність не повною мірою придатна для управління підприємством, оскільки вона орієнтована в минуле, у процесі складання втрачає актуальність і, внаслідок цього, позбавлена оперативності [1].

Далі ретроспективний аналіз демонструє, що до кінця ХХ ст. склалась і теорія управлінського обліку. Сучасні економісти-дослідники виокремлюють такі етапи розвитку управлінського обліку залежно від його мети:

– до 1950 р. мета управлінського обліку полягала у контролі витрат на основі бюджетування та калькулювання собівартості;

– до 1965 р. мета управлінського обліку полягала в управлінні витратами за центрами відповідальності;

– до 1985 р. метою стало скорочення витрат ресурсів, що забезпечують певні бізнес-процеси за допомогою розроблених методів управління витратами;

– у 1995 р. метою стало управління додатковою вартістю на основі ефективного використання ресурсів, використання методів оцінки та планування показників вартості, управління організаційними інноваціями і капіталізацією знань [18].

Зі свого боку, на основі аналізу наукових джерел [1; 8; 11; 18] доцільно зробити висновок, що світова наука на сучасному етапі розвитку умовно виокремлює низку історичних епох, у межах яких у системно-хронологічному порядку виникають передумови зародження та формування теоретико-методологічних засад управлінського обліку (рис. 1).

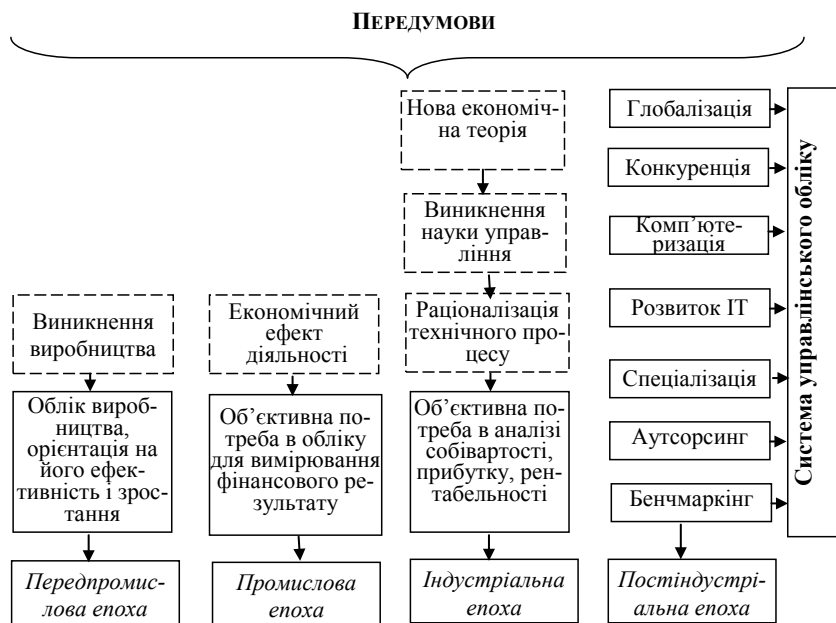


Рис. 1. Історичні періоди розвитку управлінського обліку

Джерело: складено автором за даними [1; 8; 11; 18]

Розглянемо ці епохи детальніше.

#### 1. Передпромислова епоха.

1.1. Первіснообщинний світ (приблизно 9–6 тис. років до н.е.) – характеризується виникненням нового типу економічної організації – економіки, що виробляє, і відповідного рівня перших елементів управління і обліку.

1.2. Давній світ (5 тис. років до н.е. – 500-ті рр. до н.е.) – характеризується виникненням і розвитком виробничої діяльності (історія Давнього Сходу), є передумовою зародження засад управління та обліку виробництва, браком орієнтації на вимірювання економічного ефекту.

1.3. Античний світ (500-ті рр. до н.е. – 476 р. до н.е.) – характеризується перетворенням обліку в систему, формуванням основних елементів предметної сфери управлінського обліку, передумов для виникнення елементів управлінського та фінансового обліку.

1.4. Середньовічний період (476–1492 рр.) – характеризується пріоритетністю капіталістичних відносин з притаманними їм економічними категоріями капіталу та прибутку, веденням систематизованого письмового обліку – подвійної бухгалтерії (Л. Пачолі).

1.5. Новий час (1492–1750 рр.) – характеризується формуванням передумов виникнення управлінського обліку: визнанням обліку засобом управління і його виділенням як функції управління, емпірично доведеною можливістю калькулювання без використання системи подвійного запису, наявністю певної системи рахунків для обліку прямих і непрямих витрат, практичною потребою у вірогідному і правильному обчисленні прибутку.

2. Промислова епоха (1750–1920 рр.) – характеризується виникненням першої класичної школи наукового напрямку (Ф.У. Тейлор, США); розвитком нового напрямку – промислового обліку (виробничого, калькуляційного обліку, обліку витрат) як історичного попередника управлінського обліку, розробкою його предметної сфери; посиленням уваги до собівартості й механізму її обчислення – калькулювання як інструменту формування прибутку; пристосуванням системи подвійної бухгалтерії до потреб промислового обліку, що обумовлює виникнення проблеми взаємозв'язку двох бухгалтерій – загальної та калькуляційної (виробничої); поділом функцій власності і керування; зосередженням на предметних сферах діяльності; розробкою і використанням методів, відмінних від системи подвійного запису: промислового (виробничого) калькулювання та планування, контролю і розподілу витрат.

3. Індустріальна епоха (1920–1970-ті рр.) – характеризується масштабним розвитком науки управління, у тому числі стратегічного; посиленням управлінського впливу на господарські процеси в економіці і тим, що вчені різних країн не досягли методологічної єдності в розумінні сутності та змісту управлінського обліку.

4. Постіндустріальна епоха (1970–1990-ті рр. і до теперішнього часу) – характеризується формуванням економіки інформаційного типу, яка вимагає нових підходів до обліку, зокрема, увага приділяється обліку нематеріальних активів, інтелектуального капіталу, процесам інформатизації та комп'ютеризації обліку.

Слід зауважити, що у СРСР, до складу якого входила Україна, термін «управлінський облік» був майже невідомим, у наукових джерелах, на підприємствах і в організаціях мова йшла про оперативний облік, який надавав інформацію про будь-яку фінансову, господарську операцію, фіксує її якісні та кількісні характеристики. За радянських часів бухгалтерський облік був, за своєю суттю, фінансовим обліком, метою якого був контроль за збереженням соціалістичної власності, за реалізацією державних планів, а дані обліку використовувались для управління, для скорочення витрат, підвищення рентабельності [11].

Перед переходом до командно-адміністративної економіки за умов нової економічної політики (НЕП, 1923–1929 рр.) власне обліком бухгалтерська професія не обмежувалася. У період НЕПу на підприємствах існувало дві бухгалтерії – фінансова та бухгалтерія з обліку виробництва і калькулювання собівартості продукції. Тодішній бухгалтер виконував не тільки облікові функції, але й функції управлінця (планування, підготовка облікової інформації, аналіз даних, прийняття управлінських рішень). Такий широкий спектр обліково-аналітичних функцій був властивий бухгалтерській професії у 1920-ті роки [17].

У цей період велике значення мали графічні методи обліку, що набули поширення і як засіб звітної інформації (графіки Ганта), і як засіб організації документообігу всередині підприємства (оперограми). Нехтування принципами класичної бухгалтерії супроводжувалося зростанням уваги до техніки реєстрації фактів господарського життя. Механізація обліку та поширення рахівництва на вільних аркушах дещо зменшили роль картки, але не скасували її повністю.

Після впровадження Держплану з 1928 р. на підприємствах почалося створення планових відділів, яке набуло значного поширення у 1930-х роках. За цими службами були закріплені планово-аналітичні функції. Тобто, в процесі розвитку і зміцнення в країні централізованого планування функції бухгалтерії були зведені до контрольно-облікових, а прерогативою планових відділів стало планування й аналіз діяльності підприємств. За радянських часів найважливішим завданням бухгалтерського обліку був облік і контроль за збереженням соціалістичної власності [11].

У 1930-х роках у країні було започатковано функціонування рахункового машинобудування, що надало можливість розпочати в досить широких масштабах застосування електронно-обчислювальної техніки в обліку. В останньому в той період можна виділити три підходи щодо розрахунку калькуляції, які послідовно змінювали один одного. Спочатку калькуляція виконувалася статистично без зв'язку з даними бухгалтерського обліку, потім, з 1934 р., її стали визначати за даними бухгалтерських реєстрів, при цьому статистичні звіти дозволяли списувати готову продукцію за собівартістю минулого звітного періоду, і, нарешті, з 1938–1940 рр. запроваджується жорстка бухгалтерська калькуляція.

З'являється терміни «нормативний облік», «нормативна собівартість», що було обумовлено потребами визначення співвідношень між плановою і фактичною собівартістю. Певний інтерес виклика-



ло питання про те, хто і як повинен установлювати нормативи. Одночасно з нормативним обліком розвивалися реальний облік витрат і калькуляція собівартості готової продукції. У 1948 р. А.А. Афанаєв увів калькуляцію до складу елементів методу бухгалтерського обліку [15].

Намагання трактування об'єкта калькулювання спричинило дискусію наприкінці 1950-х років про напівфабрикатний і безнапівфабрикатний варіанти організації зведеного обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції. Була висунута ідея, що конкуренція робить калькуляцію майже безглуздою, оскільки ціна в цьому разі складається під впливом попиту і пропонування, а сама по собі фактична собівартість на продажну ціну не впливає (впливає планова, або нормативна, собівартість). Тоді дійшли висновку, що калькуляція фактичної собівартості не потрібна, але це, звичайно, не означає, що калькуляція собівартості взагалі не потрібна – вона необхідна у двох аспектах: як планова (перспективна) і ретроспективна [15].

За радянських часів вітчизняні автори у роботах, присвячених іноземній теорії і практиці обліку, розглядали управлінський облік з позицій ідеологічних, тобто як інструмент експлуатації робітників і приховування прибутків, що отримують капіталісти. Саме такий підхід був використаний у науковій праці М.Г. Чумаченка «Облік і аналіз у промисловому виробництві США», виданій у 1971 р. [18].

Безпосередньо термін «управлінський облік» став відомий широкому колу вітчизняних фахівців наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років минулого століття. У цей історичний період відбувалось інтенсивне акумулювання знань і досвіду господарювання ефективних підприємств економічно розвинених країн, робилися спроби осмислити й упровадити в практику управління підприємствами дану систему обліку.

Сама ж потреба в розвитку системи управлінського обліку виникла в середині 1990-х рр., коли внаслідок посилення впливу на внутрішні управлінські рішення зовнішніх (ринкових) факторів утворився вакуум в інформаційному забезпеченні керівників щодо управління діяльністю як підприємств, так і структурних їх підрозділів. Тоді виникло принципово нове розуміння важливості управлінських рішень як передумови стійкого розвитку підприємств, що вимагало нової якості інформації для їх прийняття.

У цей період в Україні видаються підручники з управлінського обліку, а пізніше, після опанування міжнародного досвіду, і українські вчені опублікували посібники та монографії з управлінського обліку.

Варто зазначити, що в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [14] на законодавчому рівні закріплене поняття «внутрішньогосподарський (управлінський) облік» як система обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством. Це означає, що управлінський облік застосовується насамперед у процесі обліку внутрішніх господарських операцій підприємства, а також у процесі оперативного та стратегічного

планування, і головною його метою є забезпечення інформацією керівників різних рівнів управління підприємством, які є відповідальними за досягнення статутної мети підприємства. Тобто, управлінський облік є інструментом оперативного та стратегічного управління підприємством, функцією якого є обчислення витрат на виробництво, собівартість будь-якої продукції, товару, результатів діяльності будь-якого підрозділу і підприємства загалом на різних стадіях проходження матеріального, фінансового й інформаційного потоків (на стадії постачання, виробництва і збуту).

Різні автори визначають певні фактори, що сприяли трансформації бухгалтерського обліку в нову якість – управлінський облік (табл. 1).

Отже, в результаті історичної трансформації виникла нова форма обліку, яку більшість сучасних науковців визначили як самостійний напрям бухгалтерського обліку, основне призначення якого – забезпечення менеджерів інформацією для прийняття управлінських рішень у сфері планування, управління і контролю.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки:

1. Поштовхом для створення управлінського обліку як окремої інформаційної системи підтримки управлінських рішень став той факт, що наприкінці 1940-х і на початку 1950-х років минулого століття відбулися значні зміни у сфері бухгалтерського обліку в країнах з розвинутою ринковою економікою. Ці зміни були пов'язані з тим, що традиційний бухгалтерський облік не давав інформації для прогнозу господарської діяльності і прийняття своєчасних управлінських рішень, що особливо актуально за ринкових відносин. У зв'язку з вищезазначеним, у середині ХХ ст. розвиток ринкової економіки в індустріально розвинених країнах обумовив потребу доповнення бухгалтерського (фінансового) обліку обліком управлінським.

2. Основні етапи формування управлінського обліку збігаються зі сплесками ділової активності підприємницької діяльності, зі змінами в технологічному та технічному укладах, а точніше, з ускладненням виробничого процесу, що викликає ускладнення і процесу управління підприємством. Відповідно, не можна не визнати, що управлінський облік є відповіддю науки про облік на реальні, практичні потреби управління.

2. В історично-структурному плані управлінський облік виник на стику двох економічних напрямів діяльності на підприємстві – фінансового обліку і менеджменту – як система інформаційно-аналітичного забезпечення управління, виробничої, маркетингової, логістичної, фінансово-господарської діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

3. Сучасний управлінський облік став реальним інструментом планування, невід'ємною частиною ефективного управління. Будучи потужною економічною інформаційною системою, управлінський облік є одночасно й дійовим механізмом структурування інформаційного простору, у середовищі якого створюється можливість ефективного управління поточними витратами з метою одержання заздалегідь спланованого обсягу вигід у сфері звичайної діяльності підприємства.

**Фактори впливу на процеси трансформації бухгалтерського обліку  
в нову форму обліку – управлінський облік**

Фактор	Автор									
	М.А. Вахрушина [4]	Л.В. Нападowska [10]	Т.М. Писаренко [13]	Л.М. Васильєва [3]	С.Ф. Голов [6]	Палій В.Ф. [12]	Т.М. Мельник [9]	К. Друрі [8]	С.В. Булгакова [2]	Д.А. Волошин [5]
<b>Конкуренція</b>										
Загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту продукції		+	+		+	+		+		
Міжнародна конкуренція									+	
Необхідність збереження комерційної таємниці	+									
<b>Поява конгломератних утворень різних організаційно-правових форм господарювання та власності</b>										
Утворення великих компаній і (корпорацій, транснаціональних компаній), зміна структури	+			+	+	+				
Зростанні розмірів монополій										
Наявність різних форм власності, що веде до появи різних груп та рівнів користувачів управлінської інформації		+								
<b>Кризові явища в економіці</b>										
Інфляційні процеси						+		+		
Криза економіки								+	+	+
Знецінення валюти						+				
Нестабільність економічного середовища										+
<b>Зміна виробничого процесу</b>										
Розширення виробництва	+								+	
Зростання витрат на науково-дослідні роботи						+				
Концентрація виробництва	+									
Виробниче нормування				+						
Зростання витрат на реалізацію										
Зміна технології виробництва під впливом НТП						+				
<b>Трансформаційні процеси в національних економічних системах</b>										
Централізація (концентрація) капіталу	+				+					
Необхідність пошуку ринків збуту						+		+		
Зміна економічних відносин (зміна у бізнес-середовищі)				+			+			
Інтеграційні процеси стосовно до світового господарства		+								
Зміна правових відносин				+						
Глобалізація							+			
Розвиток економіки, що базується на знаннях							+			
<b>Зміна підходів до управління діяльністю підприємства</b>										
Актуалізація принципу ефективності управління			+		+					
Інформаційні технології							+			
Поширення неокласичної економічної теорії									+	
Філософія позитивізму									+	
Застосування класичних та неокласичних теорій менеджменту									+	
Брак механізму планування (бюджетування)										+
Брак механізму оцінки рентабельності напрямів діяльності та продуктів										+
Брак процедур проведення аналізу та прийняття управлінських рішень										+
Недостатній рівень відповідальності та мотивації персоналу										+
Брак чіткого механізму управління підрозділами підприємства										+
<b>Поява нових об'єктів управління та обліку</b>										
Поява невідчутних (нематеріальних) активів										
<b>Зміна кваліфікаційних вимог до облікових працівників</b>										
Посилення конкуренції з боку працівників бухгалтерської професії							+			
Підвищення вибагливості споживачів бухгалтерських послуг							+			
Потреба в більш широкій підзвітності							+			
Брак прозорої системи обліку витрат										+
Недосконалість системи внутрішньої звітності										+
<b>Підвищення ризикованості підприємницької діяльності</b>										
Імовірність банкрутства										+
Висока міра ризику підприємницької діяльності										+
Невизначеність умов господарювання										+

**Література:**

1. Аткинсон Э. Управленческий учет / Э. Аткинсон, Р. Банкер, Р. Каплан, М. Янг; 3-е издание: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 879 с.
2. Булгакова С.В. Управленческий учет: проблемы теории: монография / С.В. Булгакова – Воронеж: Изд-во Воронежск. гос. ун-та, 2006. – 160 с.
3. Васильева Л.М. Методи і моделі прийняття рішень в аналізі і аудиті: навчальний посібник / Л.М. Васильєва, Н.В. Бондарчук, О.П. Бондарчук. – Дніпропетровськ: Вид-во «Свідлер А.Л.», 2010. – 232с.
4. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / М.А. Вахрушина; 5-е изд., стер. – М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 570 с.
5. Волошин Д.А. Анализ и оценка эффективности системы управленческого учета на предприятии: дисс. ... канд. эконом. наук / Д.А. Волошин. – М., 2008. – 183 с.
6. Голов С.Ф. Сучасний стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в Україні: автореф. д-ра екон. наук / С.Ф. Голов. – К., 2009. – 35 с.
7. Добровський В.М. Управлінський облік: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.М. Добровський, Л.В. Гнилицька, Р.С. Коршикова. – К.: Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2003. – 235 с.
8. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник / К. Друри, пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 1071 с.
9. Мельник Т.М. Теоретичні та практичні аспекти функціонування управлінського обліку в інвестиційних проектах / Т.М. Мельник // Вісн. Львів. комерц. академії. – Л.: Вид-во ЯКА, 2009. – Вип. 30. – 214 с.
10. Нападівська Л.В. Управлінський облік: підручник / Л.В. Нападівська. – К.: Книга, 2009. – 544 с.
11. Палий В.Ф. Теория бухгалтерского учета: современные проблемы / В. Ф. Палий. – М.: Бухгалтерский учет, 2007. – 86 с.
12. Палий В.Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В.Ф. Палий. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 279 с.
13. Писаренко Т.М. Управлінський облік: сутність, зміст та принципи ведення / Т.М. Писаренко, Н.А. Букало // Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 136–140.
14. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 р. № 996–XIV, зі змінами та доповненнями: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14>
15. Соколов Я.В. История бухгалтерского учета: учеб. / Я.В. Соколов, В.Я. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 272 с.
16. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1992. – 111 с.
17. Чибісов Ю.В. Бухгалтерський облік виробничої діяльності в системі бюджетування: теоретико-методичні основи: автореферат дис. ... канд. еко-ном. наук. / Ю.В. Чибісов. – К., 2008. – 23 с.
18. Чупахина Н.И. Этапы развития управленческого учета / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина // Экономический анализ: теория и практика, 2007. – № 21. – С. 56–62.
19. Яковлев А. Управленческий учет: история и перспективы развития // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2002. – № 27. – С. 15–21.

**Мошковская Елена Анатольевна**

доктор экономических наук,  
профессор кафедры учета и налогообложения  
Киевского национального торгово-экономического университета

**РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ОБЗОР ЕТАПОВ  
ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА****Анотація**

В статті приведено ретроспективний огляд етапів формування управленческого учета. Определены характерные черты каждого из этапов. Определены условия, которые привели к возникновению управленческого учета. Отмечается, что управленческий учет, в его нынешнем виде, образовался в процессе эволюции, осмысление которой дает возможность понять роль вышеупомянутой учетной системы в механизме управления предприятиями.

**Ключевые слова:** управленческий учет, история, этапы, трансформация, факторы, влияние.

**Moshkovska Olena**

Doctor of Economics, Professor  
Department of Accounting and Taxation  
Kyiv National Trade and Economic University

**RETROSPECTIVE REVIEW OF STAGES  
OF FORMATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING****Summary**

The article provides a retrospective review of the stages of formation of management accounting. The characteristic features of each of the stages are determined. The conditions that led to the emergence of management accounting are determined. It is noted that management accounting, in its current form, was formed in the process of evolution, the interpretation of which makes it possible to understand the role of this accounting system in the mechanism of enterprise management.

**Key words:** management accounting, history, stages, transformation, factors, influence.

УДК 334.012.64(477)

**Огородня Євгенія Миколаївна**  
кандидат економічних наук,  
спеціаліст по роботі з банками

**Киркач Світлана Миколаївна**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри банківської справи і фінансових послуг  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ІЄРАРХІЇ ПРОБЛЕМ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВПЛИВУ COVID-19

Стаття присвячена дослідженню проблем ведення бізнесу в Україні. Обґрунтовано необхідність врахування форс-мажорних обставин під час систематизації проблем ведення бізнесу. Досліджено зміни в економіці провідних країн світу під час пандемії коронавірусу COVID-19. Проаналізовано вплив (загострення або поліпшення) COVID-19 на умови ведення бізнесу в Україні. Здійснено трансформацію структури виокремлених (на підставі експертного методу) груп проблем ведення бізнесу в Україні з урахуванням впливу COVID-19.

**Ключові слова:** бізнес, ведення бізнесу, проблеми ведення бізнесу, пандемія коронавірусу, карантин, трансформація ієрархії проблем, проблемно-орієнтований-підхід.

**Постановка проблеми.** Наприкінці 2019 р. людство стикнулося із проблемою пандемії коронавірусу Covid-19, яка майже за два з половиною місяці поширилася на усі континенти, зачепила 80% країн світу та вплинула на ведення бізнесу в кожній з них. Наразі бізнес у всьому світі переживає надзвичайно важкі часи. Так, наприклад, із введенням карантину, який триває в Україні у зв'язку із пандемією коронавірусу Covid-19, відбулося закриття майже всіх магазинів та закладів сфери послуг, окрім продовольчих крамниць, аптек й подібних критичних об'єктів. Наслідки карантину значно відчули туристичний бізнес, готельно-ресторанний бізнес, б'юті-індустрія тощо.

Згідно результатів експрес-опитування, яке провела Європейська Бізнес Асоціація серед представників малого та мікробізнесу (учасників Unlimit Ukraine), 18% респондентів розглядають варіант закриття власного бізнесу, 78% респондентів зазнало збитків, розмір яких складає до 75% від доходів, і тільки 4% респондентів отримало прибутки від діяльності.

Крім цього, пандемія коронавірусу Covid-19 вплинула на поведінку людей, споживчі уподобання, поведінку корпорацій, рішення урядів, виробництво та сферу послуг, логістичні потоки, тимчасове падіння експорту й імпорту тощо.

Загалом досить важко спрогнозувати наслідки (негативні чи позитивні) до яких призведе пандемія у всьому світі, проте можна із впевненістю стверджувати, що: демографічна ситуація зазнає змін, знизиться середній вік населення планети; трансформується структура світової економіки й логістики; будуть перенесені ключові локації виробництв (у т.ч. із Китаю в інші регіони); зміниться роль глобальних гравців; оновиться система охорони здоров'я (її частка у ВВП повинна збільшитись) тощо.

**Постановка завдання.** Отже, з метою подолання негативного впливу пандемії коронавірусу Covid-19 на український бізнес, актуальності набувають подальші наукові дослідження. Зокрема, актуальним є встановлення залежності між ви-

окремленими проблемами ведення бізнесу [1] та пандемією коронавірусу, їх взаємовпливу; трансформація запропонованої [1] ієрархії проблем ведення бізнесу в Україні в умовах впливу Covid-19; визначення векторів розвитку українського бізнесу під впливом форс-мажорних обставин.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні впливу Covid-19 на запроповану ієрархію проблем ведення бізнесу в Україні [1] з метою її подальшої трансформації та визначенні можливих напрямів розвитку українського бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Зазначимо, що у попередньому науковому дослідженні [1] визначено та систематизовано існуючі групи проблем ведення бізнесу в Україні, а саме: 1) проблема компетентності; 2) проблема податкових умов ведення бізнесу; 3) проблема особливостей отримання банківських продуктів/послуг; 4) проблема тіншового ведення бізнесу; 5) проблема зловживання посадовими повноваженнями; 6) проблема невідповідності соціальних стандартів рівню життя населення; 7) проблема митного законодавства України; 8) проблема відсутності державної підтримки; 9) проблема геополітичного стану України; 10) проблема валютного регулювання у сприянні ведення бізнесу; 11) проблема альтернативи вибору способу обміну інформацією між контролюючими органами і суб'єктами господарювання.

Проте, серед зазначених проблем не було виокремлено такої групи як форс-мажорні обставини, поряд із якою всі інші групи проблем трансформуються або стають другорядними.

Так, згідно ст. 14<sup>1</sup> Закон України № 671/97-ВР від 02.12.1997 р. «Про торгово-промислові палати в Україні» форс-мажорними обставинами (обставинами непереборної сили) є надзвичайні та невідворотні обставини, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань, передбачених умовами договору (контракту, угоди тощо), обов'язків згідно із законодавчими та іншими нормативними актами, а саме: загроза війни, збройний конфлікт або серйозна погроза такого



конфлікту, включаючи але не обмежуючись воєнними атаками, блокадами, військовим ембарго, дії іноземного ворога, загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна, дії суспільного ворога, збурення, акти тероризму, диверсії, піратства, безладу, вторгнення, блокада, революція, заколот, повстання, масові заворушення, введення комендантської години, карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України, експропріація, примусове вилучення, захоплення підприємств, реквізиція, громадська демонстрація, блокада, страйк, аварія, протиправні дії третіх осіб, пожежа, вибух, тривалі перерви в роботі транспорту, регламентовані умовами відповідних рішень та актами державних органів влади, закриття морських проток, ембарго, заборона (обмеження) експорту/імпорту тощо, а також викликані винятковими погодними умовами і стихійним лихом, а саме: епідемія, сильний шторм, циклон, ураган, торнадо, буревій, повінь, нагромадження снігу, ожеледь, град, заморозки, замерзання моря, проток, портів, перевалів, землетрус, блискавка, пожежа, посуха, просідання і зсув ґрунту, інші стихійні лиха тощо [2].

Зазначимо, що нещодавно (17.03.2020 р.) у перелік форс-мажорних обставин додано карантин, встановлений КМУ, що є логічним наслідком впливу пандемії коронавірусу Covid-19.

Covid-19 безпрецедентно деструктивно вплинув на соціальне, економічне, політичне та духовне життя кожної країни, що спровокувало зміну геополітичного простору світу й трансформацію свідомості людства в цілому, і бізнесу зокрема. Градаційне віднесення означеної пандемії Covid-19 до форс-мажорних обставин зумовлене зупиненням перманентно-діючого життєвого циклу як людини, так і бізнесу. Зокрема, вектор розвитку Китайської Народної Республіки, що стала базою для розповсюдження коронавірусної інфекції Covid-19, спрямований на виведення китайського капіталу за кордон з метою злиття та поглинання, тобто трансформування умов ведення бізнесу й розширення його присутності на міжнародній арені, змінився у напрямку перерозподілу і використання наявного капіталу країни для забезпечення охорони здоров'я населення, та нівелювання негативних наслідків впливу Covid-19. Згідно наданого звіту Ernst&Young Global Limited [3], станом на початок 2019 року, загальні іноземні інвестиції Китаю склали 117,1 млрд доларів США, це на 9,8% менше ніж у попередньому році, що стало підґрунтям для посилення даних тенденцій у зв'язку із впливом коронавірусної інфекції Covid-19. Бізнес активність Італії, що стала другою країною, яка постраждала від пандемії коронавірусу Covid-19, зазнала видозмін. Хоча основними цілями державної політики країни є управління ризиками і підвищення стійкості, очікується прогнозоване зниження ВВП Італії на 3%, а потім на 5% [4], з врахуванням вагомого скорочення в текстильній промисловості, залізничному і повітряному транспорті, готельному, ресторанному й туристичному бізнесі, кількості розважальних шоу і спортивних заходів. Окрім того, після підписання двосторонньої угоди «Меморандум про взаєморо-

зуміння» (MoU) між Китаєм та Італією, в межах ініціативи Китаю Belt&Road Initiative (BRI), посилення заходів подолання поширення впливу коронавірусної інфекції Covid-19, шляхом обмеження авіасполучення між Італією та Китаєм, сформувало можливість скорочення експорту до Китаю, як постійного торгового партнера. Ущільнені взаємовідносини між Китаєм та Італією у період динамічного протікання пандемії коронавірусу Covid-19 може стати імпульсом у зміні умов ведення бізнесу в світовому економічному просторі, через релевантність його із соціальною та політичною діяльністю кожної країни. Ланцюгова реакція трансформації умов регулювання економіки та ведення бізнесу в країні спостерігається у країн, які тісно пов'язані економічно-політичними об'єднаннями та альянсами, а саме у Іспанії, Німеччині, Франції, Бельгії, Великобританії. Окрім того, пандемія коронавірусу Covid-19 стала викликом для економіки Сполучених Штатів Америки, фондові ринки якої у березні 2020 року знизилися на чверть від свого піку згідно попереднього періоду, знищуючи три роки розвитку, а рівень безробіття перевищив показники рецесії 2008 року [5].

Саме тому доцільним є перегляд та подальша трансформація ієрархії проблем ведення бізнесу в Україні в умовах впливу Covid-19:

#### 1) Проблема компетентності:

##### Загострення проблем:

– відсутності висококваліфікованих фахівців (зміна діючого законодавства, яке доволі часто не відповідає реаліям введеного режиму карантину; постійно не працює або працює із перешкодами електронний кабінет платника в умовах заклику органів ДПС щодо максимального використання дистанційного формату спілкування на час карантину тощо);

– наявності вузькоспеціалізованого персоналу (це стосується як суб'єктів господарювання, так й контролюючих органів, тобто, на час карантину досить багато висококваліфікованих фахівців залишилися (самі того не бажаючи) без роботи або у відпустці за власний рахунок, або, у найкращому випадку, на дистанційній роботі);

– розбіжності між вимогами діючого законодавства України та консультативно-роз'яснювальною роботою фахівців контролюючих органів (наприклад, під час режиму карантину відбувається постійна швидка зміна податкового законодавства України, загалом фахівці ДПС навіть не мають часу на ознайомлення із постійними податковими змінами, тому доволі часто консультативно-роз'яснювальна робота фахівців не відповідає вимогам діючого податкового законодавства та залишає бажати кращого).

#### 2) Проблема податкових умов ведення бізнесу:

##### Загострення проблем:

– постійної швидкої зміни податкового законодавства (на території України карантин було введено 12 березня 2020 р., проте станом на 09 квітня 2020 р. було прийнято, опубліковано та набрали чинності декілька десятків законів, зокрема 4-ри (№ 530-IX [6], № 531-IX [7], № 532-IX [8], № 533-IX [9] від 17.03.2020 р. та № 540-IX від 30.03.2020 р. [10]), з яких вносять суттєві зміни у Податковий кодекс України);

– невідповідності між собою нормативно-правових актів держави (наприклад, Законом України № 533-IX від 17.03.2020 р. [9] було звільнено юридичних і фізичних осіб від сплати податку на землю та податку на нерухоме майно за березень-квітень 2020 р., проте пізніше (23 березня 2020 р.) ДПС надала роз'яснення щодо звільнення від сплати податку на землю виключно юридичних осіб (фізичні особи повинні сплатити податок на землю у звичайному порядку), а 02 квітня 2020 р. [10] від сплати податку на землю та податку на нерухоме майно звільнювався лише березень (за квітень юридичні особи повинні сплатити податки у звичайному порядку);

– невідповідності дій державної податкової служби вимогам чинного податкового законодавства України (швидка зміна податкового законодавства призводить до того, що фахівці надають такі роз'яснення, індивідуальні податкові консультації тощо, які вже не відповідають діючому податковому законодавству України).

Поліпшення проблеми:

– достатньо великих розмірів податкового навантаження на певні групи суб'єктів господарювання (на час карантину ВРУ разом з КМУ намагається поліпшити умови ведення бізнесу шляхом скасування штрафів/пені згідно податкового законодавства України на період з 01 березня по 31 травня 2020 р. (крім порушення нарахування, декларування та сплати ПДВ, акцизного податку, рентної плати; порушення правил обліку, виробництва та обігу пального або спирту етилового на акцизних складах; відчуження майна, яке перебуває у податковій заставі, без згоди контролюючого органу); скасування штрафів/пені з єдиного соціального внеску на період з 01 березня по 31 травня 2020 р.; скасування сплати ФОП єдиного соціального внеску за березень-квітень 2020 р.; скасування сплати за землю (для юридичних осіб) та податку на нерухомість (для юридичних та фізичних осіб) за березень 2020 р. [6–10] тощо).

3) Проблема особливостей отримання банківських продуктів/послуг:

Загострення проблем:

– зменшення обсягів кредитування суб'єктів господарювання (у січні-лютому 2020 року обсяг кредитів банків зменшився (у порівнянні із 2019 р.) на 13%, тобто поширення пандемії коронавірусу лише посилює негативну тенденцію щодо обсягів кредитування суб'єктів господарювання).

Для споживчого кредитування (можуть розраховувати як громадяни, так і бізнес) на час введення режиму карантину введено кредитні канікули (можливість відстрочити платежі за кредитами на період після карантину) [6–10].

Проблема відсутності універсальних стандартів форми представлення документів для проведення фінансового моніторингу фінансових операцій клієнтів в умовах впливу Covid-19 залишилась незмінною. Проте набрання чинності Закону України № 361-IX від 06.12.2019 р. «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» сприятиме вирішенню окресленої проблеми.

Також зазначимо, що під час режиму карантину банки України намагаються максимально перевести взаємодію з клієнтами в онлайн, що є значним кроком вперед стосовно повного переходу на електронний документообіг.

4) Проблема тіншового ведення бізнесу:

Загострення проблем:

– невідповідності між розміром фактичної (мінімальної заробітної плати, яка встановлена законодавством) та реальної (прийняття бюджету на 2020 р. відбувалося без врахування настання форс-мажорних обставин у державі; під час карантину відбувається постійне підвищення цін на продукти, проте жодним чином встановлена на 01.01.2020 р. мінімальна заробітна плата не зростає; на час введення режиму карантину роботодавці зацікавлені в утриманні робітників будь-яким чином (навіть сплачуючи заробітну плату «у конвертах» без сплати відповідних податків) тощо);

– наявності неофіційного працевлаштування (враховуючи масове звільнення працівників з роботи/примусове відправлення працівників у відпустку без збереження заробітної плати/перехід на неповний робочий час/масове повернення «заробітчан» відбувається постійне зростання неофіційного працевлаштування, оскільки щоб прогнати сім'ю людині неважливо є працевлаштування офіційним чи ні).

– безперешкодної діяльності «фіктивних підприємств» або здійснення підприємствами «безтоварних» операцій (враховуючи постійні обмеження, що спричинені введенням режиму карантину, та встановлення мораторію на перевірки, діяльність «фіктивних підприємств» або кількість «безтоварних» операцій, що здійснюються недобросовісними підприємствами лише збільшується).

5) Проблема зловживання посадовими повноваженнями:

Загострення проблем:

– хабарництва (у результаті прийняття Постанови Кабінету Міністрів України № 211 від 11 березня 2020 р. «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» [12], яка відтворює прийняті умови карантину, та штрафні санкції за їх порушення в розмірі 17–34 тис грн, виникли прецеденти нового виду хабарництва, пов'язаного із даним штрафом).

Поліпшення проблем:

– рейдерських нападів на бізнес (у зв'язку із впровадженням карантину, обмеження руху і перевезення значної кількості пасажирів сприяло зменшенню кількості захватів із застосуванням силових методів впливу. Окрім того, даній позитивній тенденції сприяло відкриття Офісу протидії рейдерства у грудні 2019 року та прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту права власності» № 159-IX від 03.10.2019 р. [12]).

6) Проблема невідповідності соціальних стандартів рівню життя населення:

Загострення проблем:

– низького значення показників соціальних стандартів за достатньо високого рівня інфляції у державі (у січні 2020 р. індекс інфляції склав 100,2%, у лютому – 99,7%, а вже у березні (початок введення режиму карантину) – 100,8%. Крім

того, у березні 2020 р. відбулося збільшення рівня безробіття майже на 10%, яке супроводжувалося стрімким зростанням цін на продукти харчування (на деякі продукти майже на 50%);

– невідповідності споживчих потреб громадян розміру мінімальної заробітної плати/пенсії/аліментів/матеріального забезпечення/державної допомоги тощо встановленого діючи законодавством (враховуючи зростання у березні 2020 р. (початок введення режиму карантину) рівня безробіття майже на 10%, зазначена проблема стає більш гострою та відчутною для багатьох людей).

Проблема стрімкого (майже у 2 рази) зростання мінімальної заробітної плати спостерігалась лише у 2017 р., а протягом періоду 2017-2020 рр. в Україні відбувалося поступове підвищення мінімальної заробітної плати (3 200 грн. – 2017 р., 3 723 грн. – 2018 р., 4 173 грн. – 2019 р., 4 723 грн. – 2020 р.). Тому, на означену проблему введення режиму карантину у зв'язку із поширенням пандемії коронавірусу Covid-19 не вплинуло (на даний час) жодним чином.

Варто також зазначити, що у квітні 2020 року одноразову грошову допомогу у розмірі 1 000 грн. отримують 10,6 млн. пенсіонерів (в т.ч. пенсіонери, чия пенсія становить менше 5 000 грн.).

7) Проблема митного законодавства України. Загострення проблем:

– відсутності автоматизації у роботі митних органів з іншими контролюючими органами та суб'єктами господарювання (у зв'язку із розповсюдженням коронавірусу Covid-19, по каналах медіа-ресурсів, як одного з ключових факторів впливу на трансформацію ситуації в умовах карантину, оприлюднено інформацію щодо незаконного вивезення 2 партій медичних масок, вироблених в Україні. Факт наявності даного повідомлення свідчить про неузгодженість дій митних органів з іншими контролюючими органами та суб'єктами господарювання);

– навмисного заниження ціни на імпорتنі/експортні товари з метою подальшого заниження вартості митних послуг;

– недосконалість нормативно-правового регулювання митної діяльності держави та її уповноважених органів;

– розбіжності у розмірах ставок ввізного мита на однорідні товари;

– встановлення специфічних ставок ввізного мита без урахування специфіки поставок.

Поліпшення проблеми:

– невідповідності митного контролю сучасним потребам пропускну здатності та світовим стандартам контролю товарів (приєднання у тестовому режимі блокчейн-платформи TradeLens, що дозволяє стежити за переміщеннями морських вантажів онлайн).

8) Проблема відсутності державної підтримки. Загострення проблем:

– бюрократичності влади, що виражена тривалим періодом для прийняття і ухвалення рішення або закону; політична нестабільність (під час введення карантину, в наслідок розповсюдження коронавірусу Covid-19, Верховною радою України 31.03.2020 прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» [13],

положення якого дисонансно корелюють із статтею 13 Конституції України [14]. Оскільки Україна експортоорієнтована аграрна країна, а експорт зернових культур займає найбільшу питому вагу в структурі експорту, а саме станом на лютий 2020 року 20,9%, то прийняття проекту даного закону сприяло дестабілізації політичної ситуації в країні, про що свідчать результати опитування Київського міжнародного інституту соціології [15]).

– обмеженості програм державної підтримки суб'єктів господарювання (на відміну від провідних країн світу країн світу, таких як Швейцарія, Великобританія, Італія та інших, де першочерговою метою, у зв'язку з розповсюдженням коронавірусу Covid-19, стало впровадження програм фінансування на підтримку фонду заробітної плати, а другочерговою, поповнення обігових коштів підприємств малого та середнього бізнесу, шляхом надання кредитів на тривалий термін під 0% ставку та 0,5% (програми Financial support for businesses during coronavirus (COVID-19), Об'єднане Королівство; COVID-19 Federal government bridging loans, Швейцарія та ін.) в Україні обмежилися чотирма основними напрямками: 1 – це податкові канікули (блок податкові умови ведення бізнесу), 2 – кредитні канікули, 3 – підтримка роботодавців і працівників сфери малого та середнього бізнесу; 4 – підтримка агробізнесу, з метою подальшого розвитку бізнесу, а не підтримку в умовах пандемії COVID-19).

9) Проблема геополітичного стану України:

Загострення проблем:

– порушення територіальності цілісності України (наявність позиції Євросоюзу щодо підтримки суверенітету й територіальної цілісності України [16] на офіційному сайті Європейської ради, станом на 16 січня 2020 року, свідчить про не вирішення питання щодо територіальної цілісності України. Крім того, мілітаризований конфлікт сприяє виникненню антисанітарних умов, що в поєднанні з поширенням пандемії Covid-19 збільшує вірогідність захворювання у населення працездатного віку);

– низької спроможності до контролю владними структурами територіальної цілісності та демографічної, політичної і економічної ситуації в країні (основуючись на рейтингу України за Індексом слабкості «Fragile States Index» за групами, у 2019 році Україну, з оцінкою 71, віднесено до категорії країн з критичним рівнем нестабільності поруч з ПАР і Габоном [17]. Поліпшення загального рейтингу України відповідно до Індексу слабкості «Fragile States Index» відбулося за рахунок збільшення відтоку інтелектуального капіталу, скорочення перельотів населення, зниженням державної легітимності, притисненням прав людини та посилення зовнішнього втручання в державну політику країни. Пандемія Covid-19, не лише скоротила, а й сприяла тимчасовому зупиненню авіаційного сполучення та створила прецеденти у питаннях порушення прав людини);

– дисбалансу ресурсних можливостей і спроможності забезпечення високої продуктивності бізнесу як основи економічного зростання (згідно Індексу глобальної конкурентоспроможності («Global Competitiveness Index», GCI) у 2019 році [18] Україна опустилася на 85 місце, що на 4 по-



зиції нижче попереднього року, за рахунок регресу у фінансовій сфері (на 19 позицій) й у сфері охорони здоров'я (на 9 позицій), які нівелювали позитивні тенденції у категорії рівень розвитку бізнесу. Наявність даного регресу сприяла негативному впливу Covid-19 на умови ведення бізнесу в Україні, а саме відсутність ефективної, забезпеченої системи охорони здоров'я обумовила необхідність закриття підприємств МСБ у безальтернативному рішенні діючого Уряду, як загрозу для життя громадян).

10) Проблема валютного регулювання у сприянні ведення бізнесу:

Загострення проблем:

– стабільного, але волатильного валютного курсу, з фіксацією на вищому рівні (негативні новини є базою для змінності валютного курсу. Розповсюдження коронавірусу Covid-19 на території Китаю, та блокування ділової активності, позитивно відобразилося на зміцненні американської національної валюти на початку 2020 року. Поєднання короткострокового впливу зовнішніх факторів та заходів впливу для подолання розповсюдження Covid-19 на території України, шляхом закриття більшості підприємств малого та середнього бізнесу, зумовили девальвацію національної грошової одиниці України. Оскільки, станом на 14 квітня 2020 року офіційний курс гривні до долару США становив 27,04 грн, що на 11,5% більше ніж у листопаді 2019 року, спочатку розповсюдження коронавірусної інфекції Covid-19).

Поліпшення проблем:

– правил роботи з іноземною валютою і трансформаційних змін валютного законодавства України (набуття чинності з 07 лютого 2019 року Закону України «Про валюту і валютні операції» № 2473-VIII від 21.06.2018 р. [19] сприяло міжнарод-

ній торгівлі, шляхом лібералізації валютного законодавства, та забезпечення вільного руху капіталу відповідно до угоди про асоціацію України з ЄС).

11) Проблема альтернативи вибору способу обміну інформацією між контролюючими органами і суб'єктами господарювання:

Поліпшення проблеми:

Введення режиму карантину сприяє діджиталізації введення бізнесу та переходу великої кількості компаній на електронний документообіг. Загалом останнім часом, з урахуванням часу режиму карантину, відбувається впровадження ведення бізнесу дистанційно.

З метою структуризації оновлених проблем ведення бізнесу в Україні застосовано метод аналізу ієрархій [1]

Відповідно до означених проблем, оновлено граф взаємозалежності та залежності проблем ведення бізнесу рис. 1.

Базуючись на результатах аналізу направленного графа (рис. 1), сформовано матрицю залежності (табл. 1).

Відповідно до методу, що застосовувався у попередньому дослідженні [1] сформовано матрицю досяжності.

Відповідно до табл. 2 означено, що для першого, третього, четвертого, шостого, сьомого, восьмого, дев'ятого, одинадцятого, дванадцятого елементів виконується умова [1]  $((I + V)^{k-1} \leq (I + V)^k = (I + V)^{k+1})$ , значить, вони є першим рівнем інформаційної моделі. Після відкидання отриманих при першій ітерації елементів, ітерації проводяться доти, доки лишається більше за один елемент [1].

Для означення рівнів трансформованої ієрархії проблем ведення бізнесу в Україні проведено другу ітерацію (табл. 3).

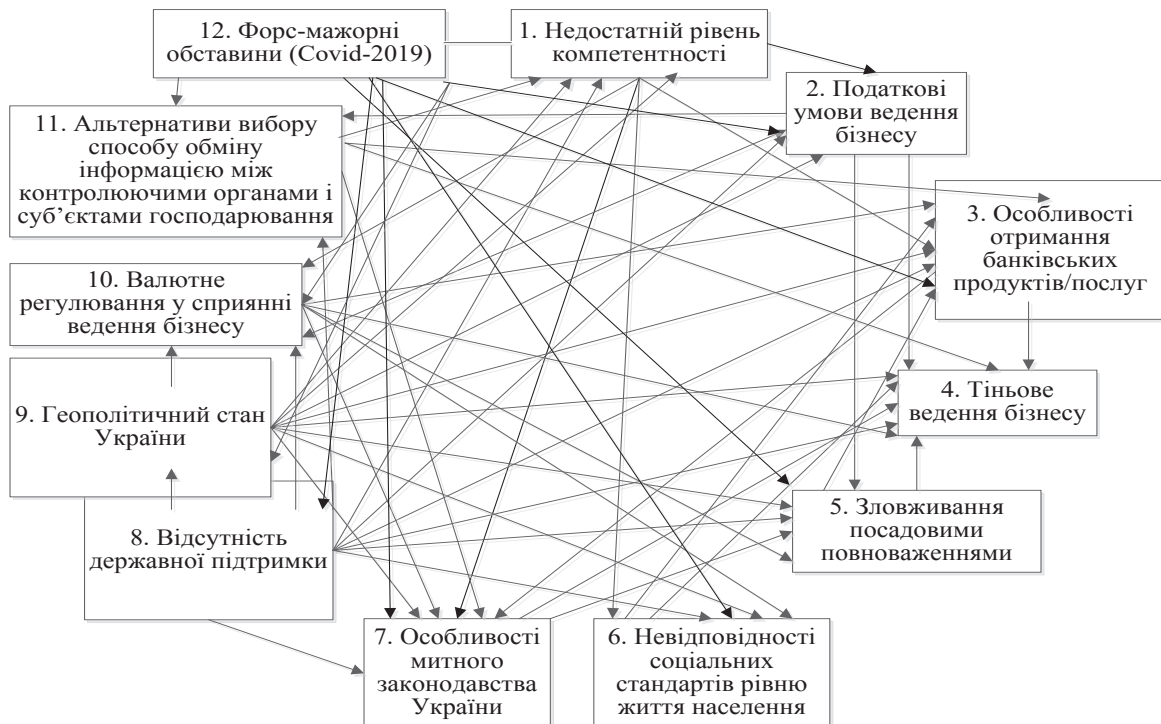


Рис. 1. Направлений граф причинно-наслідкових зв'язків між проблемами ведення бізнесу з врахуванням форс-мажорних обставин



Таблиця 1

## Матриця залежності взаємозв'язку змінених проблем ведення бізнесу в Україні

№	Проблеми ведення бізнесу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Недостатній рівень компетентності	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
2	Податкові умови ведення бізнесу	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0
3	Особливості отримання банківських продуктів/послуг	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
4	Тіньове ведення бізнесу	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Зловживання посадовими повноваженнями	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
6	Невідповідності соціальних стандартів рівню життя населення	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
7	Особливості митного законодавства України	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
8	Відсутність державної підтримки	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
9	Геополітичний стан України	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
10	Валютне регулювання у сприянні ведення бізнесу	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
11	Альтернативи вибору способу обміну інформацією між контролюючими органами і суб'єктами господарювання	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
12	Форс-мажорні обставини (пандемія коронавірусу Covid-19)	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1

Таблиця 2

## Перша ітерація побудови структурованої схеми рівнів трансформованої ієрархії проблем ведення бізнесу в Україні

$h_i$	$R(h_i)$	$A(h_i)$	$R(h_i) \square A(h_i)$
1	2	3	4
1	1, 2, 3, 6, 7, 10	1, 8, 9, 11,12	1
2	2, 4, 5, 10, 11	1, 2, 8, 9, 10,12	2, 10
3	3, 4, 7	1, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11,12	3
4	4	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	4
5	3, 4, 5	2, 5, 7, 8, 9, 10, 12	5
6	3, 4, 6	1, 2, 6, 8, 9, 10	6
7	4, 5, 7	1, 3, 7, 8, 9, 10, 11,12	7
8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	8,12	8
9	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11	8, 9,12	9
10	2, 3, 4, 5, 6, 7, 10	1, 2, 8, 9, 10,12	2, 10
11	1, 3, 4, 7, 11	2, 8, 9, 11,12	11
12	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,12	12	12

Таблиця 3

## Перша ітерація побудови структурованої схеми рівнів трансформованої ієрархії проблем ведення бізнесу в Україні

$h_i$	$R(h_i)$	$A(h_i)$	$R(h_i) \square A(h_i)$
2	2, 10, 11	1, 2, 8, 9, 10	2, 10
10	2, 3, 4, 5, 6, 7, 10	1, 2, 8, 9, 10	2, 10

Побудова інформаційної моделі (рис. 2) дозволяє:

- провести структурування елементів для побудови ієрархії проблем ведення бізнесу в Україні;
- побачити їх взаємозв'язок;
- визначити головні та другорядні.

Згідно рис. 2 трансформована ієрархія означених проблем ведення бізнесу в Україні є 2-рівневою, тобто архітектура структури залишилася незмінною. Водночас, відбувається трансформація внутрішньої структури першого рівня ієрархії, внаслідок врахування негативного впливу пандемії коронавірусу Covid-19.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, для означення рівневості проблем ведення бізнесу в Україні в умовах розповсюдження

Covid-19 та особливостей їх впливу застосовано проблемно-орієнтований підхід [1]. Трансформована ієрархія актуальних проблем ведення бізнесу в Україні в умовах розповсюдження Covid-19 є незмінно 2-рівневою, аналогічно до попередніх досліджень, та має наступне вираження:

перший рівень об'єднує проблеми: форс-мажорних обставин, які у більшості випадків підсилюють негативний прояв проблем геополітичного стану України, відсутності державної підтримки, недостатнього рівня компетентності, альтернативи вибору способу обміну інформацією між контролюючими органами і суб'єктами господарювання, невідповідності соціальних стандартів рівню життя населення, зловживання посадовими повноваженнями, митного законодавства України, особливостей отримання банківських продуктів/послуг; наявності значного тіньового сектору ведення бізнесу;

другий рівень характеризує проблеми валютних (посилення «чутливості» до волатильності валютного курсу внаслідок інформаційного негативного впливу) і податкових умов ведення бізнесу (загострення протиріччя у положеннях нормативно-правових актів та відсутність сис-



Рис. 2. Ієрархічно структурований граф проблем ведення бізнесу в Україні

темно-процесного підходу в імплементації новоприйнятих положень, з нівелюванням протиріччя).

Отже, доведення незмінності архітектури ієрархії проблем ведення бізнесу в Україні та

означення взаємозв'язків її структурних блоків формує змістовну базу для проведення подальшого дослідження щодо оцінювання формалізованого прояву проблем ведення бізнесу в країні.

#### Література:

1. Киркач С.М. Ієрархія проблем ведення бізнесу в Україні / С.М. Киркач, С.М. Огородня // Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право». – 2018. – № 5/3. – С. 10–17.
2. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» № 671/97-ВР від 02.12.1997 р., із змінами, внесеними 17.03.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-вр>
3. Overview of China outbound investment in H1 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ey.com/en\\_gl](https://www.ey.com/en_gl)
4. Forecasted impact of coronavirus (COVID-19) on GDP in Italy Q1-Q2 2020 // Published by Statista Research Department. – Apr 7, 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1101019/forecasted-impact-of-coronavirus-covid-19-on-gdp-in-italy>
5. Francesca Ghiretti China, Italy and COVID-19: Benevolent Support or Strategic Surge? // IAI COMMENTARIES. – MARCH 2020. – 20|14. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iai.it/sites/default/files/iaicom2014.pdf>
6. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» № 530-IX від 17.03.2020 р., із змінами, внесеними 18.04.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20>
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України, спрямованих на підвищення доступності лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів до них, які закупаються особою, уповноваженою на здійснення закупівель у сфері охорони здоров'я» № 531-IX від 17.03.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/531-20>
8. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підвищення доступності лікарських засобів, медичних виробів та допоміжних засобів до них, які закупаються за кошти державного бюджету, та створення умов для закупівель у сфері охорони здоров'я за кошти державного бюджету» № 532-IX від 17.03.2020 р., із змінами, внесеними 18.04.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-20>
9. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» № 533-IX від 17.03.2020 р., із змінами, внесеними 02.04.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-IX>
10. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» № 540-IX від 30.03.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20>
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» № 211 від 11 березня 2020 р., із змінами внесеними 23.04.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF>
12. Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту права власності» № 159-IX від 03.10.2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/159-20>
13. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» № 552-IX від 31.03.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-IX>
14. Конституція України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

15. Оцінка успішності влади та реакція суспільства на епідемію коронавірусу та політичні події в країні (14.04.2020 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=930&page=1&fbclid=IwAR2phXrY03lxDNDZmgLIRUZUfNXOvQoG64KQwy45b-EWivoe1B3fbzWz9Mo>
16. European Council of the European Union [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2020/01/16/readout-of-the-telephone-conversation-between-president-charles-michel-and-russian-president-vladimir-putin>
17. The Fragile States Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fragilestatesindex.org/country-data>
18. Chris Miller The Effect of COVID-19 on the U.S. Economy, March30, 2020 National Security Program <https://www.fpri.org/article/2020/03/the-effect-of-covid-19-on-the-u-s-economy>
19. Закон України «Про валюту і валютні операції» № 2473-VIII від 21.06.2018 р., із змінами, внесеними 28.04.2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>

**Огородня Евгения Николаевна**

кандидат экономических наук,  
специалист по работе с банками

**Киркач Светлана Николаевна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры банковского дела и финансовых услуг  
Харьковского национального экономического университета  
имени Семена Кузнеця

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ИЕРАРХИИ ПРОБЛЕМ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В УКРАИНЕ В УСЛОВИЯХ ВЛИЯНИЯ COVID-19

**Аннотация**

Статья посвящена исследованию проблем ведения бизнеса в Украине. Обоснована необходимость учета форс-мажорных обстоятельств, при систематизации проблем ведения бизнеса в Украине. Исследованы изменения в экономике ведущих стран мира во время пандемии коронавируса COVID-19. Проанализировано влияние (обострение или улучшение) COVID-19 на условия ведения бизнеса в Украине. Осуществлена трансформация структуры выделенных (на основании экспертного метода) групп проблем ведения бизнеса в Украине с учетом влияния COVID-19.

**Ключевые слова:** бизнес, ведение бизнеса, проблемы ведения бизнеса, пандемия коронавируса, карантин, трансформация иерархии проблем, проблемно-ориентированный подход.

**Ohorodnia Yevheniia**

PhD,  
Banking Expert

**Kyrkach Svitlana**

PhD, Associate Professor of Department of Banking and Financial Services  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## TRANSFORMATION OF THE HIERARCHY OF PROBLEMS OF DOING BUSINESS IN UKRAINE WITHIN THE CONDITIONS OF COVID-19 IMPACT

**Summary**

The article is concerned with research of problems of doing business in Ukraine. The need for consideration of force-majeure circumstances during systematizing the problems of doing business in Ukraine was substantiated. Changes in the world's leading countries' economies during COVID-19 coronavirus pandemic were explored. The impact (exacerbation or improvement) of the COVID-19 coronavirus pandemic on business conditions in Ukraine was analyzed. The structures' transformation of selected (based on the expert method) groups of problems of doing business in Ukraine with due allowance of COVID-19 impact was accomplished.

**Key words:** business, doing business, problems of doing business, coronavirus pandemic, quarantine, transformation of the hierarchy of problems, problem oriented approach.

УДК 338.1

**Олешко Тамара Іванівна**доктор технічних наук, професор,  
професор кафедри економічної кібернетики  
Національного авіаційного університету**Бойко Юлія Петрівна**кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри прикладних інформаційних систем  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка**Нінічук Сергій В'ячеславович**студент  
Національного авіаційного університету

## ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті проведено опис ризикових ситуацій, причини виникнення ризику, підходи до управління ризиками на комерційному підприємстві, показано зв'язок між стратегією підприємства з управління ризиками та його діяльністю. Показано, що для ефективної роботи з ризиком підприємству необхідно мати свою систему управління ризиком, яка використовується з метою вибору прийнятної рівня ризику та пошуку способів зниження його негативних наслідків, адже розвиток ринкових відносин підсилює значущість роботи з управління ризиками в підприємствах роздрібної торгівлі, що пов'язано зі збільшенням обсягів інформації, прискоренням "ритму життя" та іншими рисами, що характеризують економіку ринкового типу. Запропоновано загальну схему технології управління ризиком комерційного підприємств з метою здійснення аналізу та оцінки ризику, вироблення способів його зниження при управлінні комерційним підприємством.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, комерційна діяльність, ризик, невизначеність.

**Постановка проблеми.** Економічні ризики в наш час впливають на життя цілих країн, підприємств та кожного окремого громадянина. Звісно, в таких умовах системам керування економічними ризиками відведено достатньо багато уваги та зусиль, а самі системи керування ризиками кожна держава та кожне окреме підприємство намагаються побудувати максимально ефективно, тобто так, щоб мінімізувати непередбачені втрати та їх імовірності. Управління ризиками є стратегічно важливим процесом для успішної діяльності підприємства. Якщо ризик неминучий, то особливу актуальність здобуває проблема подальшого управління ним. Тому, виникає необхідність у пошуку нової стратегії управління комерційним підприємством, методи аналізу, оцінки та управління ризиками. Для успішного управління ризиками необхідно точно їх ідентифікувати, аналізувати і прогнозувати. Проблема управління ризиками не нова, оскільки ризик є невід'ємною частиною нашого життя. Останнім часом особливо гостро стоїть проблема управління ризиками підприємств в процесі їх діяльності. Діяльність підприємств завжди пов'язана з небезпекою втрати ресурсів або недоотримання прибутку у порівнянні із запланованим рівнем або з іншої альтернативою. Ризики мають як деструктивний, так і конструктивний вплив на управління підприємством. Під впливом ризиків керівництво може прийняти надмірно обережну стратегію ухилення від ризиків, а можуть знехтувати ризиками задля отримання вищого прибутку. В останні роки в системі управління підприємствами велике значення приділяється так званому «ризик-менеджменту». Саме тому дослідження управління ризиками на підприємстві з метою побудови оптимальної стратегії управління ризиками є актуальною задачею.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в аналізі процесу управління ризиками та дослідженні функціональної структури управління ризиками в комерційній діяльності. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні задачі: дослідити поняття «ризик» в розрізі комерційної діяльності; дослідити підходи по управлінню ризиками на підприємстві; сформулювати схему управління ризиком на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ризик є одним з ключових елементів підприємництва, коли на ринку діють правила ринкової економіки. У разі виникнення такої ситуації як політична чи економічна нестійкість, величина ризику зростає в рази. Ця проблема пояснюється збільшенням величини збитковості підприємств.

Сьогодні немає однозначного розуміння поняття ризик. Його різноманітність заважає зробити правильну оцінку ознак та властивостей. Саме поняття – ризик немає єдиного визначення, адже кожна економічна література, як закордонна так і вітчизняна, пояснює його по різному. В одних джерелах ризик пояснюється як ймовірність збитку чи втрат [1, с. 289], в інших ризик це дія на удачу в сподіванні на щасливий результат [2, с. 338].

В такому разі, термін ризик можна диференціювати як загрозу втрати ресурсів, недоотримання прибутку порівняно з можливістю раціонального використання ресурсів. В цілому можна побачити таку характерну рису ризику як ймовірність втрати але вона повністю не пояснює термін ризик. Для того щоб повністю зрозуміти значення ризику необхідно дослідити таке поняття як ризикова ситуація [3, с. 28].

Ризикова ситуація це певна діяльність або сукупність обставин, яка створює ризик за певних умов. Саме поняття ризикова ситуація можна диференціювати за наявності трьох умов:



- 1) Присутність невизначеності;
- 2) Неминучість вибору (потрібно розуміти, що відмова від вибору також є одним з видів вибору);
- 3) Можливість оцінки вибору альтернатив;

Слід розуміти, що ситуація невизначеності і ризикова ситуація це два різні поняття. Ситуацію невизначеності можна диференціювати як ймовірність одержання результатів подій чи рішень про ці події яка немає певної альтернативи. В свою чергу ризикова ситуація може бути охарактеризована як один з різновидів невизначеності, в якому можна визначити настання подій, тобто в такому випадку можливо оцінити ймовірність подій, які можуть виникнути в результаті дій конкурентів, спільної діяльності партнерів, впливу навколишнього середовища на економіку, створення інновацій тощо [4, с. 60].

Управління ризиками в комерційній діяльності є одним з найбільш необхідних процесів діяльності для підприємства. Даний процес визначається прийняттям ризикованих рішень та пошуком способів уникнення негативних наслідків.

Процес управління ризиком в комерційній діяльності містить в собі наступні операції: передбачення ризиків; розрахування розміру ризику та наслідків; застосування усіх наявних стратегій зниження або уникнення ймовірності ризику, який призводить до великих втрат; контроль ризику, коли повна мінімізація його є неможливою; збереження ризику або підвищення величини ризику, коли необхідно [5, с. 65].

Для ефективного проведення управління ризиком необхідно розроблювати стратегію управління ризиком – це управління діяльністю підприємства у невизначеності, яке ґрунтується на оцінці ймовірності ризику та методах його мінімізації [6, с. 117].

Управління ризиками на підприємстві можна виділити в самостійну форму підприємництва. Недостатньо лише створити стратегію управління ризиками, необхідно ще створити систему управління ризиками, яка включає наступні етапи: формулювання ефективної системи оцінки та контролю прийняття рішень; створення на підприємстві спеціального відділу, який буде управляти ризиками; виділення ресурсів та резервів для страхування ризиків [7, с. 2].

Методи управління бувають найрізноманітніші, тому управління ризиками є багатоваріантне. Багатоваріантність ризик-менеджменту означає стан стандарту і неординарності фінансових коливань, гнучкість і неповторність тих чи інших

способів дій у конкретній господарській ситуації. Головне в ризик-менеджменті – правильно поставити мету, що відповідає економічним інтересам об'єкта управління [8, с. 186].

Також, важливою частиною ризик-менеджменту є створення або знаходження органу управління ризиком, який матиме наступні функції [9, с. 169]:

- проведення венчурних та портфельних інвестицій;
- створення спеціальної системи ризикової інвестиційної діяльності про збір, аналіз, обробку та збереження даних;
- розрахування величини ризику та його ймовірності, створення стратегії управління ризиком;
- створення програм прийняття ризикових рішень та контроль за їхнім проведенням;
- проведення страхових операцій, укладання договорів по страхуванню та перестраховуванню;
- ведення звітності за ризиковими операціями.

Схема ризик-менеджменту зображена на рис. 1. Вона показує правила та прийоми за допомогою яких приймається ризикове рішення.

Стратегія ризик-менеджменту включає наступні засади: максимальність отриманого прибутку; оптимальна ймовірність результату; оптимальне коливання результату; оптимальне поєднання прибутку та рівня ризику [8, с. 186].

Максимальність отриманого прибутку означає вибір з кількох варіантів розвитку подій того, що принесе найбільш ефективний результат та матиме найменший рівень ризику.

Засада оптимальної ймовірності результату полягає у прийнятті рішення, ймовірність якого є нормальною для інвестора. Оптимальне коливання результату полягає у прийнятті рішення в якому ймовірності виграшу та програшу мають невеликий розрив.

Правило оптимального поєднання прибутку та рівня ризику означає вибір стратегії діяльності, яка принесе найбільший прибуток та дозволить уникнути ризик [5, с. 66].

Дані про зв'язок між стратегією підприємства по управлінню ризиками та діями по управлінню ними подано в табл. 1.

Менеджер повинен завжди узгоджувати визначені граничні значення витрат з керівництвом.

В процесі вибору стратегії управління ризиками на підприємстві необхідно мати в наявності довідкову інформацію з граничними значеннями витрат, яку можна застосувати в усіх процедурах управління ризиками [8, с. 188].

Таблиця 1

**Зв'язок між стратегією підприємства з управління ризиками та діяльністю, пов'язаною з управлінням ними**

Варіант стратегії підприємства по управлінню ризиками	Пріоритетні процедури управління ризиками	Примітки
Обережна	Відмова від ризиків	Граничні величини витрат, що відповідають процедурі відмови від ризику та процедурі передачі ризику, встановлюються досить невисокими. На цьому етапі застосування усіх процедур управління ризиками є рівнозначними.
Зважена	Прийняття ризиків	Методи використовуються з урахуванням додаткових факторів.
Ризикована	Прийняття ризику на себе або його передача	Граничні значення збитку, що відповідають процедурам прийняття ризиків на себе і передачі ризиків, встановлюються досить високими

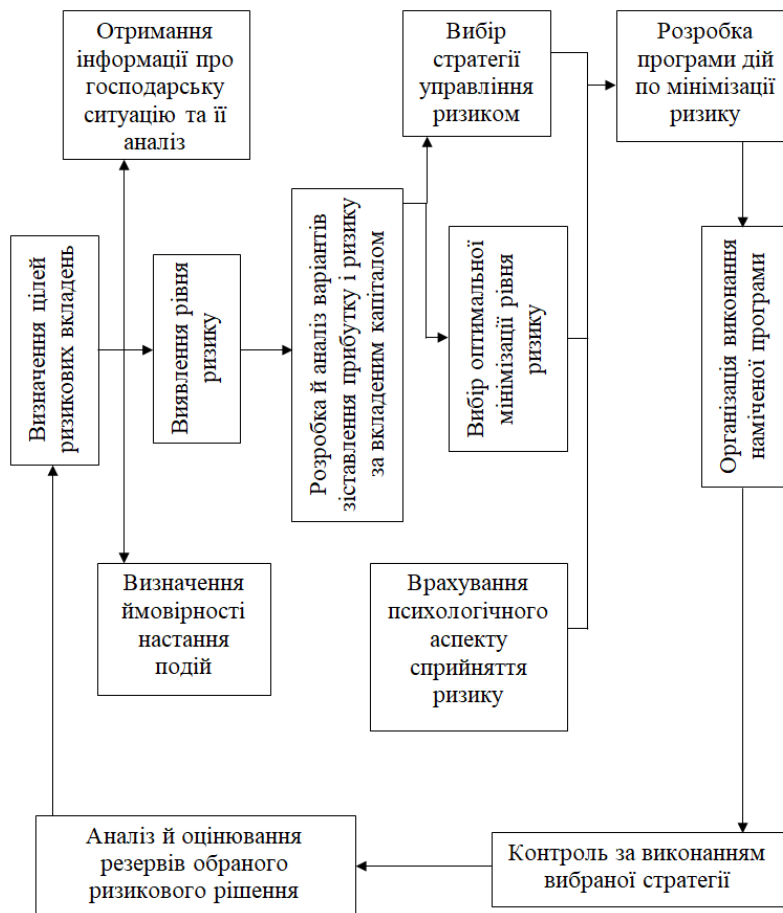


Рис. 1. Схема організації ризик-менеджменту



Рис. 2. Процес обміну інформацією в системі управління ризиком

Для ефективної роботи з ризиком підприємству необхідно мати свою систему управління ризиком, яка використовується з метою вибору

прийняттого рівня ризику та пошуку способів зниження негативних наслідків ризику.

Система управління ризиком, включає дві підсистеми: об'єкт управління та суб'єкт управління [10, с. 265]. Об'єкт управління це ризик з яким намагається боротися суб'єкт, до якого можуть належати відносини між страховиком та страхувальником, позичальником та кредитором тощо. Суб'єкт управління це особи, які за допомогою певних методів та моделей намагаються оцінити, мінімізувати ризик та управляти ним на підприємстві. Об'єкт ризику має наступні функції: ризикові інвестиції; страхування ризиків; економічні відносини та зв'язки між підприємцями; дозвіл ризику. Суб'єкт ризику має наступні функції: організація; прогнозування; регулювання; координація; стимулювання; контроль.

Процес управління ризиками має місце тільки у випадку безперешкодного обміну інформації між керівною і керованою підсистемами (рис. 2).

В цілому, процес управління у більшості випадків передбачає отримання, передачу, обробку та використання інформації [11, с. 245]. У такому разі основою ефективного використання даного методу є наявність надійної та достатньої інформації.

Основою успішної комерційної діяльності є дотримання наступних правил:

- 1) величина ризику не повинна перевищувати власний капітал;
- 2) не можна ризикувати великим заради малого;
- 3) необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику.

Перше правило припускає, що суб'єкт повинен розрахувати максимальну величину збитку та порівняти її з власним капіталом перед тим, як здійснювати свою діяльність [5, с. 65]. Реалізація другого правила полягає у тому, що використання великої суми капіталу для отримання відносно малого прибутку є неефективне.

Третє правило означає, що суб'єкт повинен завжди порівнювати очікувані результати із можливими збитками від ризикової ситуації.

Ризик-менеджмент можна розглядати як основну технологію процесу управління ризиком. На підставі аналізу різних підходів до управління ризиками [12, с. 317] пропонується наступна схема, яка містить у собі сім базових етапів (рис. 3).

Перший етап процесу управління ризиками передбачає визначення мети та цілей підприємства, оскільки ризик-менеджмент є невід'ємною частиною загального менеджменту підприємства.

Другий етап включає збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства з метою оцінки ризикових факторів.

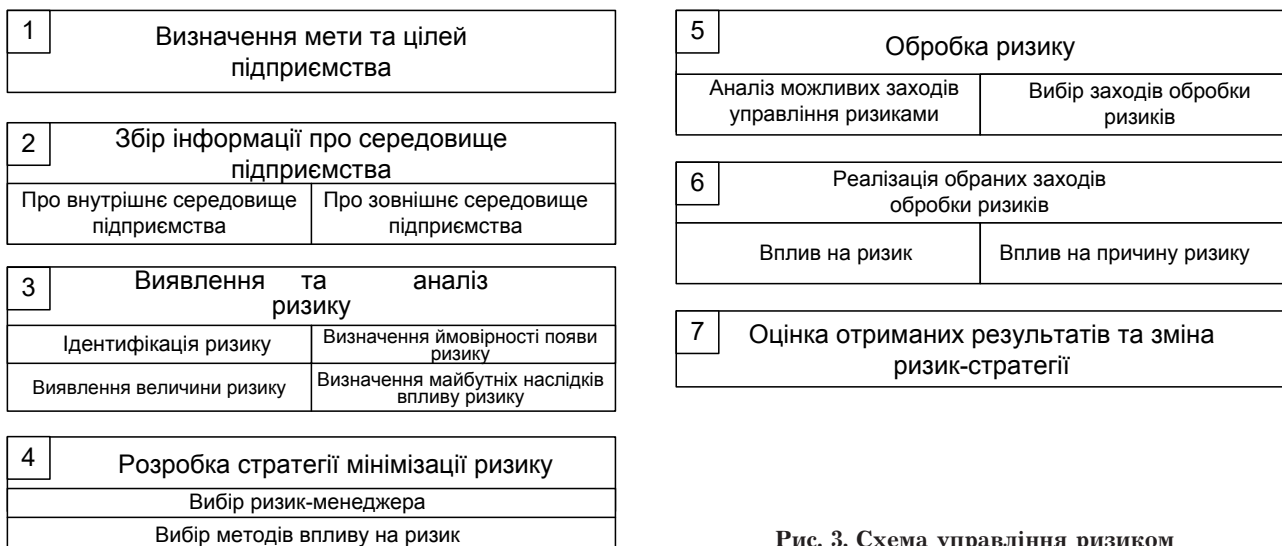


Рис. 3. Схема управління ризиком

Третій етап виявлення та аналіз ризику передбачає ідентифікацію ризику, виявлення величини ризику, визначення ймовірності його появи та майбутніх наслідків його впливу.

Наступним етапом є проведення розробки стратегії мінімізації ризику. На цьому етапі потрібно обрати ризик-менеджера, а саме провести оцінку його професійних якостей та знань. На ризик-менеджера покладається вибір методів впливу на ризик. А також прийняття рішення щодо зменшення ймовірності появи ризику та мінімізації наслідків ризику.

П'ятому етапі проводиться обробка ризиків. Ризик-менеджер проводить аналіз варіантів обробки ідентифікованих ризиків, оцінює їх переваги і недоліки, а також можливість застосування в існуючих умовах. По закінченню етапу повинен бути сформований план заходів з управління ризиками і передбачені відповідні ресурси для його виконання.

На шостому етапі здійснюється безпосередньо реалізація обраних заходів обробки ризиків. План заходів з управління ризиками є документом, який визначає ролі всіх співробітників в його реалізації. Виконання передбачених планом заходів є обов'язковим, контроль та координація покладається на ризик-менеджера, або іншу відповідальну особу. Належне виконання і неухильне дотримання плану забезпечить досягнення поставлених перед ризик-менеджментом завдань.

На останньому етапі проводиться оцінка отриманих результатів та зміна ризик-стратегії. Після реалізації запланованих дій необхідна перевірка отриманих результатів. Перевірки повинні здійснюватися на регулярній основі. В разі виявлення невідповідності результатів поставленим вимогам, то необхідне коригування ризик-стратегії на всіх або окремих етапах.

#### Література:

1. Мацуїленко В. В., Рызин Д. А. Комплексная субъектно-объектная характеристика понятия «финансовый риск» в коммерческой корпоративной организации. Евразийский юридический журнал. 2017. № 6. С. 288–291.
2. Семенова К. Д., Тарасова К. И., Семенова Е. Д., Тарасова К. И. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Атлант, 2013. С. 337–352.
3. Радаев Н. Н., Боридько С. И. Оценка риска при принятии решений в рискованных ситуациях. Измерительная техника. 2005. № 9. С. 27–29.

Запропонована схема являє собою загальну рекомендовану послідовність дій по управлінню ризиками. Ці етапи є не завжди послідовними, при практичному використанні можуть бути паралельними, або виконані частково. Крім того, дана схема може бути використана при гнучкому управлінні, оскільки на кожному етапі можна повернутись на попередній.

**Висновки з проведеного дослідження.** В роботі досліджено структуру та особливості управління ризиками в комерційній діяльності. В процесі роботи були отримані такі результати:

- досліджено поняття «ризик» в розрізі комерційної діяльності, виявлено, що ризик являє собою ймовірність подій, які можуть виникнути в результаті дій конкурентів, спільної діяльності партнерів, впливу навколишнього середовища на економіку, створення інновацій тощо;

- досліджено підходи по управлінню ризиками на підприємстві та показано, що недостатньо лише створити стратегію управління ризиками, необхідно ще створити систему управління ризиками;

- запропоновано схему управління ризиками на комерційному підприємстві, яка містить в собі сім основних етапів, які при практичному використанні можуть бути паралельними, або виконані частково. Крім того, дана схема може бути використана при гнучкому управлінні, оскільки на кожному етапі можна повернутись на попередній.

З наведеного вище можна зробити висновки, що для ефективного проведення процесу управління ризиком на підприємстві необхідно мати стратегію управління ризиком, яка використовується з метою управління діяльністю підприємства у невизначеності, але потрібно пам'ятати, що ризик неможливо повністю усунути, його можливо тільки частково мінімізувати.

4. Петровська С. В., Костюк І. В. Проблеми розвитку інвестиційної діяльності комерційних банків. Проблеми системного підходу в економіці. 2015. № 53. С. 59–63.
5. Кузьміна Н. В. Риски в предпринимательской деятельности: историкоэкономический аспект. Экономика строительства и природопользования. 2017. № 4(65).
6. Олешко Т. І., Гребенюк С. В. Теоретико-ігрове моделювання задачі страхування авіаційних ризиків. Економічні студії. 2018. С. 117–119.
7. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT). ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. – К.: Мінекономрозвитку України, 2015. – 73 с.
8. Гужин А. А., Ежкова В. Г. Риск-менеджмент и методы управления рисками. Инновации и инвестиции. 2017. № 2. С. 185–189.
9. Ткаченко С. Є. Теоретичні засади управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. № 188. С. 169–177.
10. Донець Л. І. Загальна схема процесу управління ризиком. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. 2012. С. 264.
11. Юдін О. К., Фролов О. В., Бойко Ю. П. Організація систем підтримки прийняття рішень для управління в кризових ситуаціях. Наукоємні технології. 2015. № 3. С. 244–249.
12. Ильшева Н.Н., Каранина Е.В. Стратегический анализ риск-системы предприятия как новое направление экономического анализа. Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 14(317).

**Олешко Тамара Ивановна**

доктор технических наук, профессор,  
профессор кафедры экономической кибернетики  
Национального авиационного университета

**Бойко Юлия Петровна**

кандидат технических наук, доцент,  
доцент кафедры прикладных информационных систем  
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

**Ниничук Сергей Вячеславович**

студент  
Национального авиационного университета

## **ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Аннотация**

В статье проведено описание рискованных ситуаций, причины возникновения риска, подходы к управлению рисками на коммерческом предприятии, показана связь между стратегией предприятия по управлению рисками и его деятельностью. Показано, что для эффективной работы с риском предприятию необходимо иметь свою систему управления риском, которая используется для выбора приемлемого уровня риска и поиска способов снижения его негативных последствий, ведь развитие рыночных отношений усиливает значимость работы по управлению рисками на предприятиях розничной торговли, повязкам связано с увеличением объемов информации, ускорением "ритма жизни" и другими чертами, характеризующими экономику рыночного типа. Предложена общая схема технологии управления риском коммерческого предприятий с целью осуществления анализа и оценки риска, выработки способов его снижения при управлении коммерческим предприятием.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, коммерческая деятельность, риск, неопределенность.

**Oleshko Tamara**

Doctor of Technical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economic Cybernetics  
National Aviation University

**Boiko Yuliia**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Applied Information Systems  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Ninichuk Serhii**

Student  
National Aviation University

## **CHARACTERISTICS AND ANALYSIS OF RISK MANAGEMENT FOR COMMERCIAL BUSINESS ACTIVITIES**

**Summary**

The article describes the risk situations, causes of risk, approaches to risk management in a commercial enterprise, shows the relationship between the strategy of the risk management company and its activities. It is shown that in order to work effectively with risk, an enterprise must have its own risk management system, which is used to select an acceptable level of risk and to find ways to reduce its negative consequences, because the development of market relations enhances the importance of risk management work in retailers due to the increase in the amount of information, the acceleration of the "rhythm of life" and other traits that characterize a market economy. The general scheme of technology of risk management of commercial enterprises is offered with the purpose of carrying out the analysis and estimation of risk, working out of ways to reduce it when managing a commercial enterprise.

**Key words:** risk-management, commercial activity, risk, uncertainty.



**Панасюк Ірина Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління професійною освітою  
Національного авіаційного університету

**Панасюк Віталій Степанович**

студент магістратури Інституту неперервної освіти  
Національного авіаційного університету

**Мартинов Сергій Олександрович**

студент магістратури Інституту неперервної освіти  
Національного авіаційного університету

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ

Проведено комплексне дослідження як теоретичних, так і практичних аспектів розробки методології управління проектом створення підприємства – стоматологічного центру. Проект створення стоматологічного центру має високий потенціал як об'єкт для управління у розумінні перспективності напрямку діяльності – надання стоматологічних послуг. Аналіз проектної ідеї сприяв формуванню детальної проектної пропозиції, яку було розглянуто з використанням SWOT-аналізу і підтверджено високий потенціал проекту. Використання процесів планування, забезпечення та контролю якості є запорукою успішного управління проектом. Спроби реалізації соціальних ініціатив на різних рівнях (державному, регіональному, локальному) потребують від ініціаторів ідеї вести свою діяльність у певному форматі.

**Ключові слова:** реформування системи охорони здоров'я, медичне обслуговування, інноваційний проект, управління проектом, медична установа, стоматологічний центр.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап реформування системи охорони здоров'я проходить через зміну парадигми: від зменшення контролю – до забезпечення якості медичних послуг. Актуальність теми дослідження – «Особливості реалізації інноваційного проекту створення стоматологічної поліклініки» зумовило необхідність і нагальність її дослідження і практичного опрацювання управління проектом створення комунального некомерційного підприємства «Бориспільський стоматологічний центр» (БСЦ).

**Метою дослідження** є проведення комплексного дослідження як теоретичних, так і практичних аспектів розробки методології управління проектом створення підприємства – стоматологічного центру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед найвагоміших праць науковців проблематики інноваційного розвитку медичної галузі, оцінки персоналу, підготовки кадрів доцільно відзначити як роботи зарубіжних дослідників, так і вітчизняних вчених, зокрема: Л.В. Балабанової, М.Ф. Буйницької, Бунтової Н.В., Мазаракі А.А. тощо.

Проте, за наявності значної кількості наукових праць, присвячених проблемам інновацій та оцінювання компетенцій персоналу, невирішеними залишаються питання саме опрацювання інноваційних проектів у медичній царині.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо розробленими залишилися питання удосконалення механізму кадрового забезпечення та підвищення кваліфікаційного рівня зайнятих у сфері надання медичних послуг фахівців, оцінки значущості інновацій та реновацій споживачами саме стоматологічних послуг.

**Постановка завдання дослідження.** Завданням статті є розробка деяких теоретичних та методичних питань інноваційного розвитку медичних установ, аналіз і узагальнення існуючих підходів і методів оцінки інтелектуального капіталу закладу

і розробка методичних рекомендацій для оцінки інноваційності його створення або реорганізації, визначення напрямків подальшого розвитку системи формування їхнього кадрового потенціалу.

**Методи дослідження.** Методологічною базою дослідження є теоретичні основи і положення проектного менеджменту, аналіз інформаційних джерел.

У дослідженні застосовано методи: аналізу і синтезу – для визначення напрямків вдосконалення системи кадрового забезпечення медичних установ, статистичні і логічний – при формулюванні рекомендацій щодо вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації медичного і управлінського персоналу, методи оцінки ефективності інвестицій – для оцінювання ефективності фінансування інновацій і реновацій та інтелектуального капіталу медичних установ; логіко-теоретичного узагальнення та порівняння – для виявлення закономірностей та окреслення проблем антикризового управління медичним закладом, визначення тенденцій розвитку; – для обґрунтування методичних підходів до створення (реорганізації) медичного центру та його подальшого розвитку; системний аналіз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Охорона здоров'я в Україні впритул до 2016 р. розвивалася на основі єдиних нормативів планування, фінансування медичної допомоги і жорсткої бюджетної дисципліни [11; 14]. Поточне утримання охорони здоров'я визначалося надходженнями з державного бюджету [1–5].

На цьому тлі ідея ефективного використання ресурсів може бути пов'язана тільки зі створенням системи мотивування. Виникає необхідність введення механізмів стимулювання ефективної роботи [8].

Більш повне задоволення потреб населення у кваліфікованій медичній допомозі здійснювалось у секторі надання платних медичних послуг у приватних медичних закладах.

Перелік медичних послуг, що гарантовані державою на рівні вторинної медичної допомоги, визначено у Порядку надання вторинної медичної допомоги, затвердженим наказом МОЗ України [5]. Згідно із Законом [2], друга програма медичних гарантій стосується саме вторинної медичної допомоги. В цьому документі представлені пропозиції щодо розробки та запровадження програми медичних гарантій в Україні. Оскільки цей процес також передбачає деяке обмеження доступу до послуг, то він також називається раціоналізацією.

Раціоналізація може мати різні форми: явну або неявну.

*Явна раціоналізація* організована більш формальним чином, а саме можливістю отримати медичне обслуговування, яке описано в офіційних нормативних актах та відоме наперед. Раціоналізація відбувається на рівні визначення політики, щодо охоплення послугами.

*Неявна раціоналізація* існує у формі неформального обмеження доступу до медичної допомоги. Прикладом неявної раціоналізації є:

- де-юре держава гарантує повністю безкоштовне лікування, але пацієнти не можуть отримати доступ до лікування через високі неофіційні платежі;

- відсутність доступу до медичної допомоги через невідповідність персоналу, медикаментів, обладнання та можливостей в медичних установах, через обмежені бюджети [13].

Саме неявна раціоналізація зазвичай відбувається в момент, коли людина потребує отримання медичної допомоги.

Отже, передумови виникнення ідеї реорганізації медичного закладу як проекту, пов'язані з реформуванням галузі охорони здоров'я, яка є нагальним пріоритетом у державній політиці країни, що включає розбудову сучасної системи управління медичною інформацією [16].

Вираз «гроші ходять за пацієнтом» в стислій образній формі розкриває порядок фінансування, коли кошти виділяються не на утримання закладу, а тільки під конкретно надану медичну послугу кожному конкретному пацієнтові. На первинному рівні на кожного пацієнта кошти виділяються всім однаково за стабільними уніфікованими нормативами з можливою диференціацією за віковою ознакою чи іншими чинниками. Якщо ж пацієнт потребує лікування на інших рівнях в стаціонарі, то кошти будуть направлятися адресно («гроші пішли» у конкретний заклад), де цей пацієнт лікується), у тому розмірі, який відповідає вартості такого лікування.

Вітчизняні джерела концентрують увагу на технічному аспекті даного процесу, приділяючи більшу увагу економічній ефективності кожного окремого етапу [15–20]. Для таких публікацій характерним є розподіл процесу на окремі етапи створення нового підприємства з новими послугами (продуктами); менша увага приділяється проблемам взаємозв'язку і погодження різних функцій сервісу/виробництва як системи (маркетинг, власне виробництво, фінанси).

Така особливість зумовлена впливом тих підходів та розробок («наукова традиція»), які мали місце ще в радянський період. Також серед публікацій можна знайти ті, які розглядають сут-

ність та зміст процесу впровадження нового продукту з точки зору маркетингу, і ті, що вивчають дане питання з точки зору сервісного (виробничого) процесу та проблем його організації.

На нашу думку, це поглиблює розуміння складності процесу впровадження нового продукту (послуги) в медичному закладі як у невиробничій (сервісній) сфері, що підкреслює крос-функціональність даної сфери діяльності. Тому видається доцільним розглянути наступні ключові питання, які вирішуються під час управління процесом впровадження нових медичних послуг:

- функціональне управління;
- координація діяльності на різних рівнях;
- координація та поєднання впровадження нового продукту та основної (штатної) діяльності організації, враховуючи необхідність забезпечення усталеного функціонування як операційної системи, так і медичного закладу в цілому;
- ефективне управління персоналом.

Аналізуючи літературні джерела з даного питання, можна визначити декілька ключових підходів щодо реалізації впровадження нового медичного закладу з новими медичними продуктами (послугами) як у виробничій (сервісній) системі. Так, публікації західних вчених і практиків менеджменту головну увагу надають концептуальним засадам процесу впровадження нової продукції, взаємозв'язку головних етапів; характеризують проблему узгодження інтересів ринку (сфера маркетингу) та можливостей операційної системи (сфера виробництва); характерний проектний підхід.

Розглянемо особливості реалізації інноваційного проекту створення нового медичного закладу – стоматологічної поліклініки (центру).

Багато років у м. Бориспіль функціонує стоматологічна поліклініка комунальної форми власності, що входить до складу комунального неприбуткового підприємства Бориспільської багатопрофільної лікарні інтенсивного лікування (КНП «ББЛІЛ») – у приміщенні першого поверху п'ятиповерхового будинку по вул. Київський Шлях, 24, м. Бориспіль. Лікування тут відбувається на застарілому обладнанні, відсутній власний рентген апарат, якість матеріалів не відповідає сучасним вимогам, а зубо-технічна лабораторія та більшість кабінетів потребують капремонту.

Щодо нинішнього стану речей у існуючій стоматологічній поліклініці КНП «ББЛІЛ», яка належить до комунальної власності міста і району, то вказані вище твердження про низьку конкурентоздатність, м'яко кажучи мають право на існування. Крім того, у фінансовому плані стоматологічна поліклініка і її підрозділи, котрі надають платні послуги, є збитковими, належної конкуренції на ринку стоматологічних послуг у місті і районі не складають, якістю послуг не виділяються, і поряд з тим потребні населення у доступній стоматологічній допомозі не задовольняють, хоча й користуються достатнім попитом.

Разом із тим, у своїй більшості колектив існуючого закладу при належній організації роботи та відповідному матеріальному забезпеченні міг би створити конкуренцію будь якому приватному закладу відповідного профілю та задовольнити потреби населення у якісних стоматологічних послугах.

Так, діюче поліклінічне відділення КНП «ББЛЛ» забезпечене приміщеннями достатньої площі зі зручним розташуванням, на базі якого і заплановано функціонування новоствореного стоматологічного центру. При належній організації поточних та капітальних ремонтних робіт, чіткому плануванні, визначенні функціоналу цих приміщень згідно чинних нормативів, за умови використання сучасного обладнання, їх можливо перетворити в зручні для пацієнтів та функціональні для медичного персоналу і діяльності зубо-технічної лабораторії.

Коротким дослідженням ринку стоматологічних послуг [19] встановлено, що в м. Борисполі працює стоматологічна поліклініка комунальної форми власності, що входить до складу КНП «ББЛЛ», заклади приватної форми власності та лікарі-стоматологи, зареєстровані як ФОП і легалізовані шляхом отримання ліцензії на медичну практику. Заклади приватної форми власності і лікарі-стоматологи в своїй сукупності задовольняють весь спектр стоматологічних послуг, як діагностування за допомогою сучасного обладнання, так і лікування, протезування та ортодонтії (лікування дефектів розвитку зубів і щелепно-лицьового кістяка).

Зважаючи на приватні інвестиції та динамічне реагування на зміни ринку, приватні стоматологічні клініки в м. Бориспіль мають сучасне обладнання, працюють у своїй більшості на якісних але дорого-вартісних матеріалах, мають сучасні панорамні рентген апарати, інтра-оральні камери. Але і ціни теж різняться. Враховуючи недофінансування Стоматологічної поліклініки КНП «ББЛЛ», лікування там здійснюється на доволі застарілому обладнанні, зубо-технічна лабораторія взагалі знаходиться в жахливому стані, більшість приміщень потребують капітального ремонту, відсутній власний рентген апарат. Заробітна плата більшості працівників, як лікарів так і середнього медичного персоналу та технічних працівників балансує на рівні мінімальної, що не додає привабливості такої роботи.

Поряд з тим, через дещо нижчі тарифи на стоматологічні послуги у платному відділенні та наявність безкоштовних послуг (хоча і з низькою якістю), до комунальної стоматологічної поліклініки звертається велика кількість пацієнтів. Зважаючи на її популярність, поряд із зазначеними вище недоліками, при створенні КНП «Бориспільський стоматологічний центр», як медичного закладу із сучасним обладнанням на базі приміщення де сьогодні розміщено комунальну поліклініку, даний медичний заклад створить потужну конкуренцію приватним клінікам та фізичним особам-підприємцям, які займаються приватною стоматологічною практикою.

Загалом, ринок стоматологічних послуг важко аналізувати (навіть в межах одного міста) через відсутність офіційних даних про обсяги надаваних медичних послуг, неповне охоплення статистикою цього напрямку, значну кількість стоматологів фізичних осіб-підприємців, які не зобов'язані публічно розміщувати дані про свої комерційні результати. Крім того, існуюча в місті комунальна стоматологічна поліклініка не може надати дійсну статистику стоматологічних послуг через низку суб'єктивних факторів.

Зараз у стоматологічному підрозділі КНП «ББЛЛ» працює понад 150 фахівців разом із районними стоматологічними кабінетами, з них майже 80 – лікарі-стоматологи.

Завелика кількість працівників призводить до неефективного використання бюджетних ресурсів, а на якість послуг позитивно не впливає. Зарплата більшості спеціалістів балансується на рівні мінімальної. Але у медичній реформі не передбачено функціонування подібної форми стоматологічної поліклініки, тож її подальше існування стало неможливим.

Як правило, при складанні бізнес планів приватних стоматологічних клінік, які мною вивчалися, у розділі дослідження ринку стоматологічних послуг зазначається, що державні та комунальні стоматології не є конкурентними та не можуть скласти конкуренцію приватним. Зокрема, вказується що до стоматологічних закладів державної та комунальної форми власності звертаються пацієнти переважно з низькими доходами. А висновки щодо їх не конкурентоспроможності обґрунтовуються низькою якістю матеріалів котрі використовуються у лікуванні та застарілим обладнанням [19].

Бориспільською міською радою планувалося створення Комунального некомерційного підприємства «Бориспільський стоматологічний центр» (КНП «БСЦ»). Прийняття такого рішення обумовлено необхідністю надання жителям міста якісних стоматологічних послуг у поєднанні з їх доступністю на сучасному обладнанні та із застосуванням відповідних матеріалів.

Виконавчий комітет Бориспільської міськради 9 грудня підтримав питання «Про схвалення Програми розвитку комунального некомерційного підприємства «Бориспільський стоматологічний центр» Бориспільської міської ради Київської області на 2020-2022 роки» [10]. Отже, рішенням Бориспільської міської ради від 27 серпня 2019 р. було створити КНП «Бориспільський стоматологічний центр» (БСЦ). Це обумовлено необхідністю надання жителям міста якісних і доступних стоматологічних послуг. Тепер там буде функціонувати комунальне некомерційне підприємство «Бориспільський стоматологічний центр». Районна стоматологія тепер базуватиметься у селах району. Амбулаторії передані сільським радам. Лікарям, які працювали у стоматологічних кабінетах в районних амбулаторіях, рекомендовано відкрити ФОП, отримати ліцензії і вони зможуть отримати право оренди кабінету за мінімальні кошти.

Завданням КНП «БСЦ» є надання всіх видів стоматологічних послуг за нижчими від середніх ринкових цін. Функціонування стоматологічного центру передбачати задоволення інтересів лікаря і пацієнта. Проводяться розрахунки для введення відрядної системи оплати праці. Це означає, що зарплата лікарів буде залежати від професіоналізму та якості їхньої роботи. У міському стоматологічному центрі передбачається висока якість медичних послуг і доступні ціни. Планується встановлення тарифу на стоматологічні послуги у КНП на 25% нижче за аналогічні у приватних клініках та кабінетах.

Стоматологія має бути прибутковою і фінансово незалежною. Підприємству важливо досягти фінансової незалежності, щоб воно не було до-



таційним з міського бюджету. Слід забезпечити високі соціальні стандарти: достойні зарплати, забезпечення лікувальними препаратами та матеріалами, дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Проводяться розрахунки для введення відрядної системи оплати праці. Це означає, що зарплата лікарів буде залежати від професіоналізму та якості їхньої роботи. У міському стоматологічному центрі буде висока якість, доступні ціни і враховані інтереси лікаря та пацієнта.

Медперсонал буде набиратися з числа скороочених лікарів поліклініки: стоматологів-терапевтів передбачається 14, стоматологів-ортопедів – 8, 2 дитячих стоматолога та 2 хірурги. Загалом працюватиме 26 осіб. У стоматологічному центрі планується вдвічі менше працівників, що дозволить ефективніше використовувати фінанси підприємства.

При доборі і затвердженні адекватних фінансових показників проекту головним є виключення з цих показників характеристик, безпосередньо не пов'язаних з проектом.

Головними елементами проектного бачення є виокремлення проблеми, задуму (ідеї, завдання), засобів їх реалізації або засобів вирішення проблеми та результати, які необхідно здобути в процесі реалізації проекту.

Отже, ідея створення та потреба в ній може бути викладена у проектному форматі.

#### 1. Попереднє формулювання і аналіз проблеми проекту.

Пацієнти, як і інші громадяни мають отримати якісну, високо кваліфікаційну профілактику, професійне встановлення діагнозу та лікування.

Можливості державних установ обмежені і не завжди оснащені відповідно до сучасних вимог, стандартів обладнанням, умовами перебування. Тому медичні установи громадського сектору з широкими комплексами якісних індивідуалізованих послуг будуть мати свою не аби, яку розширену клієнтську базу і базу пацієнтів.

#### 2. Попереднє формулювання загальної мети проекту і критеріїв її досягнення.

Загальна мета проекту – створення (перетворення) медичного закладу на базі центральної районної лікарні (ЦРЛ) – КНП з комплексом якісних індивідуалізованих послуг.

Критерії досягнення мети проекту:

- створення і відкриття КНП за 9 місяців;
- розробка комплексу якісних медичних послуг;

- пілотне обслуговування пацієнтів підприємства за 3 місяці;
- 90% наповненість закладу на завершення пілотного обслуговування;

#### 3. Попереднє встановлення часових рамок.

Проект розраховано на 12 місяців.

#### 4. Попередній вибір організаційно-правової форми КНП – державне підприємство.

#### 5. Попереднє визначення комплексу цілей ідеї проекту та проведення їх первинної декомпозиції за методом «дерева цілей».

Таким чином, ми маємо опис ідеї створення КНП сформульований у проектному форматі. Це має поліпшити комунікації ініціатора ідеї з середовищем, де вона має бути реалізована.

Звернемо увагу на поняття процесу у проектно-менеджменті, оскільки він сам є процесним менеджментом. Процес у даному контексті – це набір цілеспрямованих дій для визначеного часового проміжку задля отримання певного результату.

Проведення первинної декомпозиції ідеї майбутнього проекту за методом «дерева цілей» подано на рис. 1.

Логічна послідовна класифікація процесів управління проектами демонструє системність принципів взаємозв'язку між групами процесів управління різних фаз проекту і всередині кожної групи процесів.

Також потрібно врахувати, що наслідком застосування проектного підходу для створення нового реорганізованого медичного закладу можуть стати вагомі переваги.

Як підсумок, маємо визнати доцільність проектного підходу до створення медичного закладу, а саме доведено що КНП, буде створено, як продукт проекту і має бути розглянутий, як системний об'єкт з комплексом якісних індивідуалізованих послуг. Отже, управління цим проектом те ж має бути системним.

Дослідження життєвого циклу проекту створення стоматологічного центру показало: плановий період – 262 дні, дата старту проекту – 01.07.2019, дата фінішу – 30.06.2020; у проекті виділено 5 фаз (послідовно – 45, 22, 40, 113 і 17 днів). Найдовша фаза – реалізація проекту. Найкоротша – фаза завершення.

Важливо закінчити ремонт приміщення, придбати і встановити обладнання. Це займе від 3 до 6 місяців. На цей період не зупинятиметься робота стоматології, тож ремонт приміщення та робота кабінетів будуть здійснюватися почергово.

Створення КНП з комплексом якісних індивідуалізованих послуг					
Старт проекту	Фінансові донори і спонсори	Реєстрація КНП	Маркетингове забезпечення	Заклад з надання послуг	Процеси і операції
Ініціатори	Переговори з донорами, спонсорами	Юридичний партнер	Маркетингова стратегія	Приміщення	Прийом і адаптація пацієнтів
Опис ідеї	Бізнес-план	Статут КНП	Сайт	Персонал, методики лікування	Профілактичні заходи
Попередні переговори	Угоди з партнерами	Реєстрацій-ний пакет документів	Маркетинговий план	Обладнання	Створення програм підтримки

Рис. 1. Проведення первинної декомпозиції ідеї майбутнього проекту за методом «дерева цілей»



Коротким дослідженням ринку стоматологічних послуг встановлено, що в місті Борисполі працює, як зазначено вище стоматологічна поліклініка комунальної форми власності, що входить до складу КНП «ББЛЛ» заклади приватної форми власності та лікарі-стоматологи, зареєстровані як ФОП і легалізовані шляхом отримання ліцензії на медичну практику. Заклади приватної форми власності і лікарі-стоматологи в своїй сукупності задовольняють весь спектр стоматологічних послуг, як діагностування за допомогою сучасного обладнання так і лікування, протезування і ортодонтії. Зважаючи на приватні інвестиції та динамічне реагування на зміни ринку, приватні стоматологічні клініки в м. Бориспіль мають сучасне обладнання, працюють у своїй більшості на якісних але дорого-вартісних матеріалах, мають сучасні панорамні рентген апарати, інтра-оральні камери. Але і ціни теж різняться. Зважаючи на недофінансування Стоматологічної поліклініки КНП «ББЛЛ», лікування здійснюється на доволі застарілому обладнанні, зубо-технічна лабораторія взагалі знаходиться в жахливому стані, більшість приміщень потребують капітального ремонту, відсутній власний рентген апарат. Заробітна плата більшості працівників, як лікарів так середнього медичного персоналу і технічних працівників балансує на рівні мінімальної, що не додає привабливості такої роботи.

Поряд з тим, через дещо нижчі тарифи на стоматологічні послуги у платному відділенні та наявність безкоштовних послуг, хоча і з низькою якістю, до комунальної стоматологічної поліклініки звертається велика кількість пацієнтів. Зважаючи на її популярність, поряд з викладеними вище недоліками, при створенні КНП «Бориспільський стоматологічний центр», як медичного закладу із сучасним обладнанням на базі приміщення де сьогодні розміщено комунальну поліклініку, даний медичний заклад створить потужну конкуренцію приватним клінікам та фізичним особам – підприємцям котрі займаються приватною стоматологічною практикою.

Загалом ринок стоматологічних послуг важко аналізувати навіть в межах одного міста, через відсутність офіційних даних про обсяги послуг, неповне охоплення статистикою цього напрямку, значну кількість стоматологів фізичних осіб-підприємців, які не зобов'язані публічно розміщувати дані про свої комерційні результати. Крім того, існуюча в місті комунальна стоматологічна поліклініка не може надати дійсну статистику стоматологічних послуг через низку суб'єктивних факторів.

Основне завдання КНП «Бориспільський стоматологічний центр» – надання всіх видів стоматологічних послуг населенню за нижчими ніж середньо ринкові цінами. За умови відсутності головних недоліків діючої комунальної поліклініки, про які вже зазначалося вище, виконати дане завдання можливо.

Зважаючи на такий стан речей, майбутнє КНП «БСЦ» повинне в першу чергу задовольняти потреби населення у якісній та доступній стоматологічній допомозі, створивши конкуренцію приватним дантистам. При цьому підприємство, при збереженні доступності стоматологічних послуг, може забезпечити свою фінансову незалежність від ко-

штів міського бюджету при самостійному здійсненні належного матеріального забезпечення медичного персоналу і працівників КНП. Стоматологія не може бути неприбутковою. Проект створення сучасного, конкурентоспроможного та фінансово незалежного Бориспільського стоматологічного центру, який надає якісні і доступні стоматологічні послуги і буде представлений в дипломній роботі.

Спроби реалізації соціальних ініціатив на різних рівнях (державному, регіональному, локальному) потребують від ініціаторів усіх ідей вести свою діяльність у певному форматі.

Отже, проаналізуємо системні властивості ідеї створення медичного закладу.

*По-перше*, діяльність медичної устами має забезпечити ефект синергії у виборі набору методик лікування на основі односпрямованості дій елементів кожної індивідуальної послуги. Медичні послуги закладу, що будуть впроваджені, мають бути комплексом послуг, які забезпечать реальне, високо кваліфікаційне лікування всіх категорій пацієнтів.

*По-друге*, властивість цілісності – первинності цілого по відношенню до частин – реалізується у принципі відбору послуг лікування в КНП виходячи з первинності цілі цих послуг – забезпечити реальний лікувальний процес.

*По-третє*, властивість структурності – забезпечує бачення розбиття на компоненти цілей і набору робіт, та налагодження і встановлення зв'язків між ними у ієрархічній структурі необхідних робіт.

*По-четверте*, наявна властивість адаптивності – прагнення до стану стійкої рівноваги – у КНП усе буде реалізовано з урахуванням вимог зовнішнього середовища, буде підтримуватись позитивний мікроклімат медичного закладу.

Таким чином, системні властивості ідеї створення медичного закладу характеризують її як належну до проектної діяльності.

З іншого боку, проект (від латинського «кинути вперед») – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного результату, чи то економічного, чи то технічного, чи то технологічного, чи то організаційного, чи то соціального.

Вимоги до ресурсів зазначені на так званому листі ресурсів, що включає перелік ресурсів, їх кількість, потрібну для виконання робіт проекту, та обмеження. Фінансовий план наведено в табл. 1.

Успіх проекту в значній мірі залежить від кваліфікації та особистих рис характеру проектного менеджера та його команди. Це складна але дуже важлива задача – відстежувати зміни, аналізувати ситуацію та вчасно приймати вірні рішення, що не призведуть до дострокового закриття проекту.

Для проекту створення спеціалізованого стоматологічного центру є важливим врахування вимог стандартів ISO 9000 та ISO 9001, що застосовуються при створенні та удосконаленні систем менеджменту якості організацій.

План загальних щомісячних витрат за проектом створення підприємства – стоматологічного центру наведено в табл. 2.

У проекті проведено стислий SWOT-аналіз для врахування взаємодії КНП і зовнішнім середовищем (табл. 3 і табл. 4).

Таблиця 1

<b>Фінансовий план</b>	
Стаття витрат	Сума, USD
Витрати на реєстрацію підприємства (офіційні збори)	200,00
Витрати на послуги агентства нерухомості для оренди офісу	500,00
Витрати на ремонт офісу (в т.ч. закупівлю меблів)	8000,00
Закупівля основних засобів:	
серверне, сіткове та телефонне обладнання (в т.ч. ПЗ)	2700,00
автоматизовані робочі місця (в т.ч. ПЗ) – 9 шт.	7200,00
додаткове офісне обладнання (копіювальне, факс тощо)	1500,00
комплект монтажних інструментів	2500,00
Закупівля основних матеріалів для локального оперативного складу	1500,00
Витрати на підключення офісу до телефонної мережі та мережам передачі даних	1200,00
резервний фонд (10%)	3480,00
<b>ВСЬОГО</b>	<b>28780,00</b>

Таблиця 2

<b>План загальних щомісячних витрат</b>	
Стаття витрат	Сума, USD
Аренда офісу	1200,00
Бюджет на обслуговування офісу	600,00
Аренда автомобіля	300,00
Оплата аутсорсерів	400,00
Оплата телефонії та послуг мереж передачі даних	200,00
Виплати за кредитом	4440,00
Представницькі витрати	1000,00
Маркетинговий бюджет	5000,00
Резервний фонд (20% не включно кредиту)	1740,00
Оплата послуг менеджера проекту	1500,00
Оплата послуг команди впровадження	2000,00
Оплата послуг команди управління проектом	4000,00
<b>ВСЬОГО</b>	<b>22380,00</b>

Таблиця 3

<b>SWOT-аналіз медичного стоматологічного центру</b>	
Сильні сторони проекту	Слабкі сторони проекту
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Команда висококваліфікованих фахівців з науковими ступенями</li> <li>· Вузька спеціалізація центру дозволяє всім фахівцям і співробітникам центру глибше вивчити дану сферу медицини, а значить більш якісно консультивати пацієнтів клініки</li> <li>· Повний комплекс послуг центру в області гінекології дозволяє провести повнудіагностику і лікування виявленого захворювання</li> <li>· Розташування медичного центру та інтер'єр приміщення клініки мають призводити до релаксації (розслаблення) і психологічного комфорту пацієнтів</li> <li>· Формування та збереження репутації медичного центру дозволяє утримати постійних клієнтів і залучити нових</li> <li>· Регулярне підвищення кваліфікації діючих фахівців (дантистів, протезистів, ортопедів і технічного персоналу)</li> <li>· Система знижок, спрямована на перетворення кожного клієнта в постійного</li> <li>· Робота фахівців в неділю по попереднім записом</li> <li>· Власний сайт компанії з можливістю запису на консультацію в режимі он-лайн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Негативні відгуки про роботі одного доктора можуть зруйнувати репутацію всього центру</li> <li>· Негнучкий підхід до ціноутворення може відштовхнути потенційних клієнтів</li> <li>· Неправильно поставлений діагноз, або неправильно проведена діагностика може призвести до позбавлення ліцензії на надання медичних послуг</li> <li>· Перехід затребуваного фахівця в конкурентний медичний центр</li> </ul>
можливості проекту	загрози проекту
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Висновок партнерського договору надання послуг з лабораторним дослідженням аналізів</li> <li>· Можливість відкриття філії центру в іншому районі міста</li> <li>· Розширення переліку приймаючих фахівців з інших областей медицини за рахунок отримання відповідних ліцензій</li> <li>· Укладення договору з страховими компаніями на обслуговування пацієнтів по полісах ДМС</li> <li>· Укладення договору з великим підприємством на проведення планових медичних оглядів працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Збільшення конкуренції на ринку платних медичних послуг</li> <li>· Підвищення рівня надання послуг у державної поліклініки в районі вашого місця розташування</li> <li>· Зниження реальних доходів населення</li> <li>· Жорсткість державного регулювання в галузі охорони здоров'я</li> <li>· Розірвання договору оренди приміщення або значне підвищення орендної плати</li> </ul>

Таблиця 4

## Стислі висновки зі SWOT-аналізу підприємства «Бориспільський стоматологічний центр»

Переваги порівняно з конкурентами	Недоліки	Способи досягнення мети
1. Зручне місце розташування 2. Демократична цінова політика 3. Сучасні стоматологічні і протезні технології 4. Площа стоматологічного центру і кількість місць (крісел) 5. Можливість проведення складних лікувальних, протезних процедур і стоматологічних операцій, масштабного обстеження учнів і наступна санація. 6. Порівняно невелика кількість конкурентів в цьому районі 7. Вдала концепція	Великий штат співробітників	Робота з персоналом

Таким чином, в проекті можна виділити два аспекти, які необхідно розглядати в нерозривному взаємозв'язку і взаємозалежності – якість і ризик.

Якісне управління проектом є запорукою якісного продукту – послуг стоматологічного центру. Тільки якісний проект може створити якісний продукт: медичний центр з його послугами [6].

Ключові характеристики (критерії) якості продуктів проекту представлені в табл. 5.

Ризиком називають невизначеність, пов'язану з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків [9]. Ризики у проектах існують на усіх фазах і етапах проектної діяльності, тому функція управління ними має бути активною до завершення (закриття) проекту. Проект створення спеціалізованого стоматологічного центру є одночасно і соціальним, і бізнес-проектом, у якому поєднуються різнопланові ризики: проектні, операційні і підприємницькі.

План управління ризиками проекту поєднав різнопланові ризики: проектні, операційні, підприємницькі, інвестиційні. Реєстр ризикових подій проекту включає 17 позицій, з яких найбільш вірогідні та такі, що можуть істотним чином вплинути на хід проекту, зосереджено у 6 позиціях. Пріоритетом в управлінні ризиками в процесі реалізації проекту визнано постійний моніторинг ризикових подій та запобігання настанню подій, що чинитимуть перешкоди впровадженню інноваційного проекту. В даній статті перераховане коло дій, які є невід'ємними складовими саме проектної діяльності.

Отже, запобігання настанню ризикових подій значною мірою залежить від деталізації досліджень на початку проекту та конкретизації плану проекту. Також значну роль має постійний моніторинг ризи-

ків, своєчасне виявлення можливостей настання тієї чи іншої ризикової події та проведення попередніх заходів щодо уникнення ризиків [12].

Логіка задуму проекту передбачає, що на фазах ініціації, планування у проекті на перший план виходить вплив проектних ризиків. На фазі підготовки і організування до проектних ризиків додається вплив операційних ризиків, які можна остаточно ідентифікувати у процесі розроблення нових послуг. На фазі виконання починається взаємодія усіх трьох груп ризиків: проектних, операційних і підприємницьких. Оскільки система фінансування проекту створення стоматологічного центру заснована на внесках донорів, спонсорів, благодійників і благодійних фондів, то до «групи трьох» додаються ще і інвестиційні ризики.

Отже, ідея створення стоматологічного центру могла і мала бути викладена у проектному форматі. Було здійснено: попереднє формулювання і аналіз проблеми проекту, попереднє формулювання загальної мети проекту і критеріїв її досягнення, попереднє визначення комплексу цілей ідеї проекту, попереднє встановлення часових рамок, попередній вибір організаційно-правової форми БСЦ. У підсумку, була визнана доведеною доцільність проектної підходу до створення стоматологічного центру. Тож медичний центр, що буде створено як продукт проекту, має бути розглянутий як системний об'єкт із комплексом якісних індивідуалізованих послуг. Наразі розроблений план запуску роботи підприємства на два квартали 2020 р. (табл. 6).

Отже, управління цим проектом те ж має бути системним.

Обґрунтування доцільності проектної підходу до створення стоматологічного центру, перш за все, потребувало аналізу системних властивостей ідеї започаткування цього центру, який

Таблиця 5

## Критерії якості продуктів проекту

Продукти	Критерій якості
Стоматологічний центр у (СЦ) у формі ДП, відкритий за 9 місяців	1. Спроможність пілотного обслуговування 450 пацієнтів центру на місяць. 2. Укладені спонсорські і інвестиційні угоди з партнерами. 3. Комплекс якісних індивідуалізованих послуг з лікування і протезування. 4. 90% наповненість закладу на завершення пілотного обслуговування.
Комплекс якісних індивідуалізованих послуг	1. Стандартизована послуга "Обери друга". 2. Дві нові послуги щомісяця: 1 – розроблена, 1 – впроваджена.
Пілотне обслуговування 75 пацієнтів центру за 3 місяці	1. Стандартизована послуга "Обери друга". – 10+15+20 пацієнтів за місяць 2. Нові послуги щомісяця: 5+10+15 пацієнтів за місяць.
90% наповненість закладу на завершення пілотного обслуговування	1-й місяць – 40%. 2-й місяць – 70%. 3-й місяць – 90%.

## Середньостроковий план розвитку

№ з/п	Заплановані заходи	Шляхи реалізації
1.	Оптимізація організаційно-штатної структури.	Встановлення вимог за окремими посадами.
		Оптимізація структурних підрозділів за посадами, кількістю працюючих, підпорядкованості.
		Зміни посадових окладів у відповідності до реального характеру роботи, умов праці тощо.
		Визначення відповідальних осіб за окремими напрямками господарської діяльності.
2.	Удосконалення організації оплати праці працівників.	Впровадження індивідуальних трудових договорів.
		Впровадження системи обґрунтованої та справедливої (за результатами праці) персоніфікації тарифних ставок та посадових окладів.
		Впровадження залежності окладів лікарів від продуктивності праці, а керівників та провідних спеціалістів – від ефективності господарської, комерційної діяльності закладу.
3.	Зміцнення матеріально-технічної бази.	Продовження поточних та проведення капітальних ремонтів приміщень.
		Оновлення діагностично-лікувального обладнання.
		Систематизація та налагодження робіт сервісного обслуговування та ремонту обладнання.
		Впровадження заходів з енергоефективності.
4.	Заходи щодо врегулювання соціальних питань.	Підтримка здорового соціального клімату в колективі.
		Персональна робота з колективом щодо досягнення виробничих завдань, покращення відносин всередині колективу та з суміжними організаціями.
		Підтримання існуючого рівня соціальних гарантій працівників.
		Робота з місцевими органами влади з питань державної соціальної політики.

засвідчив їх характеристику як належних до проектної діяльності.

Використання процесів планування, забезпечення та контролю якості є запорукою успішного управління якістю проекту. Таким чином, спроби реалізації соціальних ініціатив на різних рівнях (державному, регіональному, локальному) потре-

бують від ініціаторів усіх ідей вести свою діяльність у певному форматі.

Перспективний план розвитку стоматологічного центру подано в табл. 7.

**Висновки.** Головними елементами проектного бачення при проектуванні і втілення інновацій є виокремлення проблеми, задуму (ідеї, завдання),

Таблиця 7

## Перспективний план розвитку на 2020-2022 рр.

№ з/п	Програмні цілі	Стратегія втручання	Результати (наслідки)
1.	Покращення якості кадрових ресурсів.	Забезпечення наявності кваліфікованих кадрових ресурсів у сфері охорони здоров'я. Підвищення конкурентоспроможності працівників стоматологічного центру. Оптимізація штату. Збереження персоналу. Впровадження передового досвіду національних та зарубіжних ЗОЗ.	Достатня забезпеченість кадровими ресурсами (лікарі, середній та молодший персонал, допоміжний персонал). Забезпечення достатнього рівня якості медичних послуг.
2.	Забезпечення оптимальної фінансової доступності медичних послуг та адекватного фінансування сектору стоматологічних послуг.	Забезпечення самофінансування підприємства. Посилення партнерських відносин з партнерами, які беруть участь у секторі охорони здоров'я.	Зростання якості послуг з доступною ціною. Надання гарантованого пакету медичних стоматологічних послуг та за державними програмами.
3.	Забезпечення фінансування та оптимізації технологічного процесу надання медичної допомоги.	Обладнати Бориспільський стоматологічний центр відповідно до реальних потреб. Удосконалити систему технічного обслуговування медичного обладнання.	Забезпечення медичним обладнанням. Забезпечення адекватного технічного обслуговування обладнання.
4.	Забезпечення доступності застосування та раціонального використання на всіх рівнях якісних препаратів, та витратних матеріалів.	Забезпечення наявності лікарських засобів та витратних матеріалів. Удосконалення закупівель, зберігання та використання.	Менеджмент ліків, вакцин та витратних матеріалів. Наявність необхідних лікарських засобів витратних матеріалів.
5.	Забезпечення найвищої досяжної якості здоров'я	Покращення якості медичних послуг. Контроль якості медичних послуг.	Задоволеність пацієнтів медичними послугами. Своєчасне оновлення норм і стандартів



засобів їх реалізації та результатів, які необхідно здобути в процесі реалізації інноваційного проекту.

Аналіз проектної ідеї та формування проектної пропозиції показали, що проект створення стоматологічного центру має високий потенціал у проектному розумінні як об'єкт для управління і у розумінні перспективності напряму діяльності – надання стоматологічних послуг на основі сучасних підходів і методик. Аналіз проектної ідеї сприяв формуванню детальної проектної пропозиції, яку було розглянуто з використанням SWOT-аналізу і підтверджено високий потенціал проекту створення спеціалізованого стоматологічного центру.

Складання фінансового плану являє собою завершальну стадію процесу планування інноваційного проекту. За умови якісного збору й аналізу вихідних даних на стадії планування маркетингу і виробництва складання фінансового плану не викликає особливих проблем. Необхідно тільки дотримуватись певних правил і коректно виконувати деякі технічні прийоми.

Успіх проекту в значній мірі залежить від кваліфікації та особистих рис характеру проектного менеджера та його команди. Це складна але дуже важлива задача – відстежувати зміни, аналізувати ситуацію та вчасно приймати вірні рішення, що не призведуть до дострокового закриття проекту.

### Література:

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» від 2 березня 2016 р. № 285.
2. Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення».
3. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 14.11.2018 № 2206-VIII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
4. Розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я» від 30.11.2016 № 1013-р [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-p>
5. Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги. Наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 504 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 21 березня 2018 р. за № 348/31800).
6. ДСТУ ISO 10006:2005 (ISO 10006:2003, IDT) Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проєктах / Національний стандарт України/ Офіційне видання. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2007. – 31с.
7. Авраменко Т. Державне управління змінами у сфері охорони здоров'я України: нормативно-правовий аспект // Актуальні проблеми державного управління. 2014. Вип. 3. С. 30–33.
8. Арзянцева Д. А. Проблеми реалізації державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я // Університетські наукові записки. 2012. № 2. С. 280–286.
9. Білинська У. В. Види інноваційних ризиків в залежності від стадії інноваційного процесу / Уляна Володимирівна Білинська // Зб. тез доповідей 11 Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 96–98.
10. Бориспіль зареєстрував комунальне некомерційне підприємство «Бориспільський стоматологічний центр». Режим доступу: <https://i-visti.com/news/7467-mskiy-stomatologichny-centr-vrahuyut-nteresi-lkaryu-pacyenta.html>
11. Вашев О. Є. Сучасні правові механізми реалізації державної політики реформування системи охорони здоров'я та проблеми формування галузі медичного права // Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 4. С. 197–204.
12. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти // Науковий журнал МОЗ України. 2014. № 1. С. 39–46.
13. Галайчук Б. В. Інноваційний механізм удосконалення державного управління охороною здоров'я в умовах євроінтеграції України // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер.: Державне управління. 2012. Т. 181. Вип. 169. С. 93–97.
14. Гойда Н. Г. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України // Запорозький медичний журнал. 2013. № 5. С. 104–108.
15. Грузєва Т. С. Інноваційна сутність та стратегічний і практичний потенціал нової європейської політики «здоров'я – 2020» // Вісник проблем біології і медицини. 2014. Вип. 3(1). С. 25–33.
16. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку : кол. моногр. / кол. авт.; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш, передм. Т. Д. Бахтєєвої; за заг. ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша. – К.: НАДУ, 2013. 424 с.
17. Дячук Д. Д. Оцінка підходів до розробки та використання інноваційних моделей удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2012. № 3. С. 75–85.
18. Качур О. Ю. Структурні перетворення системи охорони здоров'я України // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Медицина. 2013. Вип. 4. С. 30–32.
19. Крячко А. Г. Шляхи підвищення надання якісної стоматологічної допомоги / А. Г. Крячко, І. Г. Романенко // Вісник стоматології. – 2010. – № 4. – С. 85–94.

**Панасюк Ирина Петровна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры управления профессиональным образованием  
Национального авиационного университета

**Панасюк Виталий Степанович**

студент магистратуры Института непрерывного образования  
Национального авиационного университета

**Мартынов Сергей Александрович**

студент магистратуры Института непрерывного образования  
Национального авиационного университета

## ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИКЛИНИКИ

**Аннотация**

Проведено комплексное исследование как теоретических, так и практических аспектов разработки методологии управления проектом создания предприятия – стоматологического центра. Проект создания стоматологического центра имеет высокий потенциал как объект для управления в понятии перспективности направления деятельности – оказания стоматологических услуг. Анализ проектной идеи способствовал формированию детального проектного предложения, которое было рассмотрено с использованием SWOT-анализа и подтвержден высокий потенциал проекта. Использование процессов планирования, обеспечения и контроля качества является залогом успешного управления качеством проекта. Попытки реализации социальных инициатив на разных уровнях (государственном, региональном, локальном) требуют от инициаторов идеи вести свою деятельность в определенном формате.

**Ключевые слова:** реформирование системы здравоохранения, медицинское обслуживание, инновационный проект, управление проектом, медицинское учреждение, стоматологический центр.

**Panasyuk Irina**

PhD, Associate Professor, Associate Professor of Department of  
Professional Education Management at the  
National Aviation University

**Vitaliy Panasyuk**

Master's Student at the Institute of Continuing Education  
National Aviation University

**Martynov Sergiy**

Master's Student at the Institute of Continuing Education  
National Aviation University

## FEATURES OF IMPLEMENTATION THE INNOVATIVE PROJECT FOR CREATION OF THE DENTAL POLYCLINIC

**Summary**

The relevance of the research topic has led to the necessity and urgency of its research and practical elaboration of the project management of the creation of the municipal non-profit enterprise "Borispol Dental Center". The idea of creating a dental center is set out in a project format. It was carried out: preliminary formulation and analysis of the problem of the project, preliminary formulation of the overall purpose of the project and criteria for its achievement, preliminary definition of a set of goals of the project idea, preliminary establishment of timeframes, preliminary choice of the organizational and legal form of the dental center. The use of quality planning, quality assurance and control processes is the key to successful project quality management. Thus, attempts to implement social initiatives at different levels (state, regional, local) require the idea initiators to conduct their activities in a specific format. A comprehensive study of the theoretical and practical aspects of the development of the project management methodology for the establishment of a medical center – a dental center. Some theoretical and methodical questions of innovative development of medical institutions are elaborated. Analysis and generalization of existing approaches and methods of assessment of intellectual capital of an institution are made, and methodological recommendations are developed for evaluation of innovativeness of its creation or reorganization, determination of directions of further development of the system of formation of their personnel potential. The main elements of the project vision in the design and implementation of innovations are the identification of the problem, the idea (ideas, tasks), the means of their implementation and the results that must be obtained in the process of implementation of the innovation project. The project of creating a municipal non-profit enterprise has a high potential as an object for management in understanding the prospects of its activity – rendering dental services. The analysis of the project idea contributed to the formation of a detailed project proposal, which was considered using SWOT-analysis and confirmed the high potential of the project. Using the processes of planning, ensuring and quality control is the key to successful project quality management. Attempts to implement social initiatives at different levels (state, regional, local) require the initiators to conduct their activities in a specific format.

**Key words:** health care reform, health care, innovative project, project management, medical institution, dental center.

УДК 330.14

**Пігуль Наталія Георгіївна**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Сумського державного університету**Іванчук Катерина Василівна**бакалавр кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Сумського державного університету**Пігуль Євгеній Ігорович**магістр кафедри економічної кібернетики  
Сумського державного університету**КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ЙОГО АНАЛІЗ**

У статті розглянуто економічну сутність категорії «капітал». Наведені дефініції даної категорії з точки зору різних авторів, а також власне трактування поняття капіталу підприємства з урахуванням основних його характеристик. Визначається значення капіталу підприємства в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовується необхідність проведення аналізу капіталу вітчизняних підприємств. Визначені мета, основні завдання та методи аналізу капіталу суб'єктів підприємництва.

**Ключові слова:** капітал, власний капітал, позиковий капітал, аналіз капіталу.

**Постановка проблеми.** Капітал є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази та продукції. Важливим питанням, що стосується ефективності діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, є наявність у них достатнього обсягу капіталу, який необхідний для фінансування їх потреб. Від наявності та розміру капіталу залежить можливість фінансування діяльності підприємства, його фінансова незалежність та платоспроможність, а в кінцевому підсумку і рівень конкурентоспроможності, кредитоспроможності та інвестиційної привабливості. Отже дослідження питань, пов'язаних з формуванням капіталу та аналізом ефективності його використання є актуальними в сучасних умовах економічного розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сутності капіталу підприємства, визначення його значення, а також узагальнення методів аналізу капіталу суб'єкта господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з основних категорій корпоративних фі-

нансів є капітал. Фінансова діяльність суб'єкта господарювання напряму пов'язана з його формуванням та використанням. Слід зазначити, що поняття «капітал» є однією з найскладніших та суперечливих категорій у фінансовій науці. У вітчизняній та закордонній науковій та практичній літературі ми можемо виокремити безліч підходів щодо трактування сутності капіталу.

Зміни економічних умов господарювання створюють умови для вдосконалення визначення категорії «капітал». Тому минулі та сучасні дослідники підходять до цієї дефініції з різних точок зору. Привертає увагу той факт, що одна група авторів охоплює фінансову сторону даної категорії, інша - природну. У таблиці 1 наведені трактування сутності капіталу різними науковцями.

Так, такі дослідники, як Крамаренко Г.О., Чорна О.Е. та Білоліпецький В.Г. вважають, що капітал – це перш за все фінансові ресурси, які з часом генерують підприємству прибуток.

Інші, зокрема Опарін В.М., вважають, що капітал це є кошти, що спрямовані в основні засоби та обігові кошти підприємства.

Таблиця 1

**Методичні підходи до визначення сутності «капітал»**

Автор	Визначення
Бланк І.А. [2, с. 42]	Капітал – загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній та нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів.
Крамаренко Г.О., Чорна О.Е. [5]	Капітал – це фінансові ресурси підприємства, необхідні для організації його господарської діяльності і використовувані в господарському обороті для одержання доходів і прибутку.
Опарін В.М. [6]	Капітал – це сума коштів, спрямованих в основні засоби та обігові кошти підприємства.
Біла О.Г. [1]	Капітал підприємства – сукупні грошові ресурси, що використовуються на підприємстві; авансований у господарську діяльність капітал власний, позичений і залучений у сукупності.
Поддєрьогін А.М. [7]	Капітал – це кошти, якими володіє підприємство для здійснення своєї діяльності з метою отримання прибутку.
Клименко С.М. [4]	Капітал – це сукупність матеріальних цінностей і коштів, фінансових вкладень і витрат на придбання прав і привілеїв, необхідних для здійснення його господарської діяльності.
Селезньов В.В. [8]	Капітал є взаємозростаючою вартістю, яка виступає у вигляді певної суми грошей, що витрачаються на засоби виробництва і на заробітну плату робітникам, а потім при продажі виготовленого товару знову перетворюються на гроші.
Сопко В.В. [9]	Капітал – це власність відповідної фізичної чи юридичної особи на активи: майно і об'єкти (ресурси), які є на підприємстві.

На думку Сопко В.В., капітал – це власність відповідної фізичної чи юридичної особи на активи.

Враховуючи різні підходи вчених, ми прийшли до висновку, що капітал – це багатогранна категорія. Узагальнивши різні підходи, ми вважаємо, що капітал являє собою загальний обсяг наявних власних та позикових фінансових ресурсів підприємства, які необхідні для його фінансового забезпечення з метою реалізації головної мети підприємства.

Процес формування капіталу суб'єкта підприємства складається з ряду узгоджених та пов'язаних з цим методів та способів, спрямованих на залучення виробничих ресурсів, що використовуються постачальниками бізнес-послуг та керівними органами в процесі формування капіталу.

Цей процес повинен виконувати такі функції: відбір, планування та залучення оборотних ресурсів, розподіл ресурсів відповідно до обраної стратегії підприємства та контроль над формуванням капіталу.

Формування капіталу суб'єкта господарювання починається з розробки послідовності цього процесу на основі вивчення потреб ринку, визначає стратегію та вигідну політику підприємства. Після цього відбувається оцінка економічних можливостей суб'єкта господарювання, тобто визначаються можливості виробництва, управління, персоналу та маркетингу. Потім оцінюється потенціал суб'єкта підприємництва (основні фонди, робочі, фінансові та інтелектуальні ресурси). Створюється цільовий бізнес-план, в якому обчислюються необхідні ресурси для формування капіталу, план відбору, дослідження, залучення та обґрунтування джерел. Капітал суб'єкта підприємства формується з метою задоволення потреби в придбанні необхідних активів та оптимізації його структури

з позиції забезпечення належних умов для його виробничого використання [11].

Процес формування капіталу суб'єкта господарювання проявляється в основних його принципах: обґрунтування потреби в джерелах фінансування; оцінка вартості різних джерел грошей та можливість їх залучення; пошук та вибору найбільш підходящих джерел фінансування на основі оцінок витрат; формування груп, підгруп та елементів капіталу в контексті фінансової діяльності; утворення раціональної структури фінансового капіталу; оцінка ризику в процесі утворення капіталу; активна роль фінансових послуг у процесі утворення капіталу.

На рисунку 1 представлені основні джерела формування власного та позикового капіталу підприємства.

Капітал та його структурна модель мають прямий вплив на фінансовий стан суб'єкта господарювання, зокрема вони впливають на платоспроможність, кредитоспроможність, ліквідність, рентабельність та прибутковість. Структура капіталу, яку використовує суб'єкт господарювання, визначає не лише багато аспектів фінансових операцій, а й операційну та інвестиційну діяльність, і має безпосередній вплив на кінцевий результат діяльності.

У сучасних умовах капітал відіграє важливу роль у розвитку підприємства враховуючи інтереси його власників і є важливим елементом управління його фінансовим станом. Отже, ретельний та професійний аналіз капіталу суб'єкта господарювання дозволяє отримати обґрунтовану та важливу інформацію про фінансове забезпечення майна та розробити відповідне управлінське рішення, яке дозволяє підприємству досягти поставлених цілей.

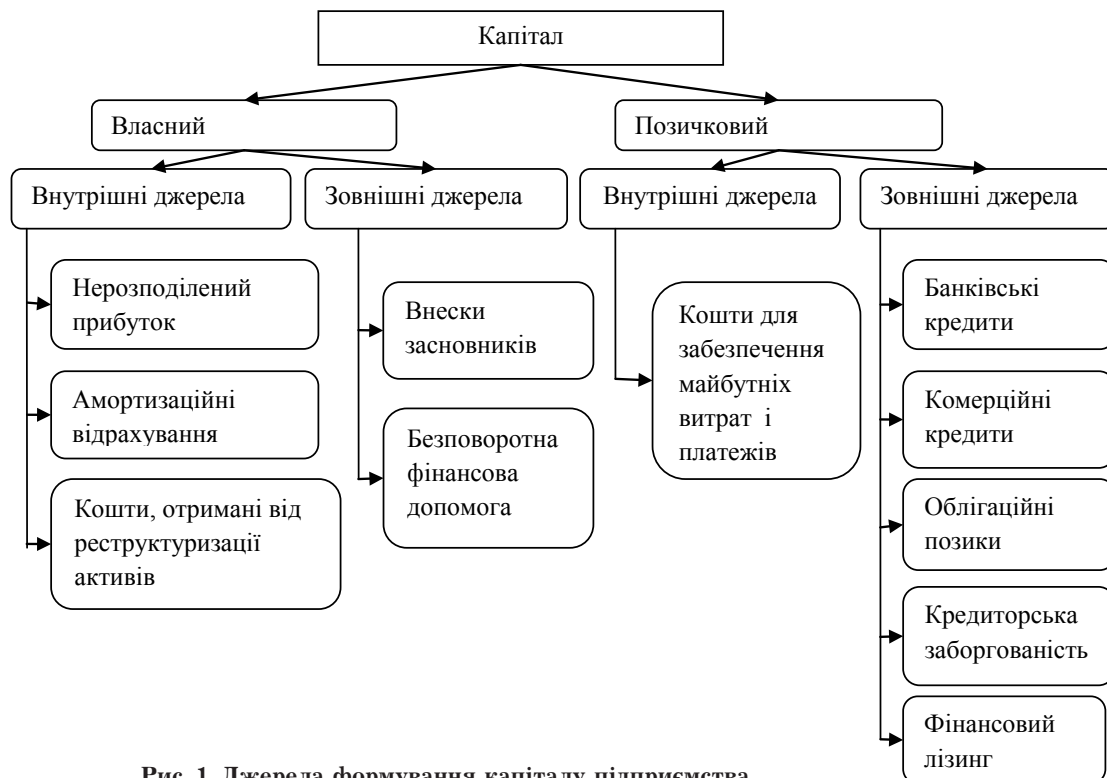


Рис. 1. Джерела формування капіталу підприємства





Рис. 2. Методи аналізу капіталу підприємства [4, с. 146]

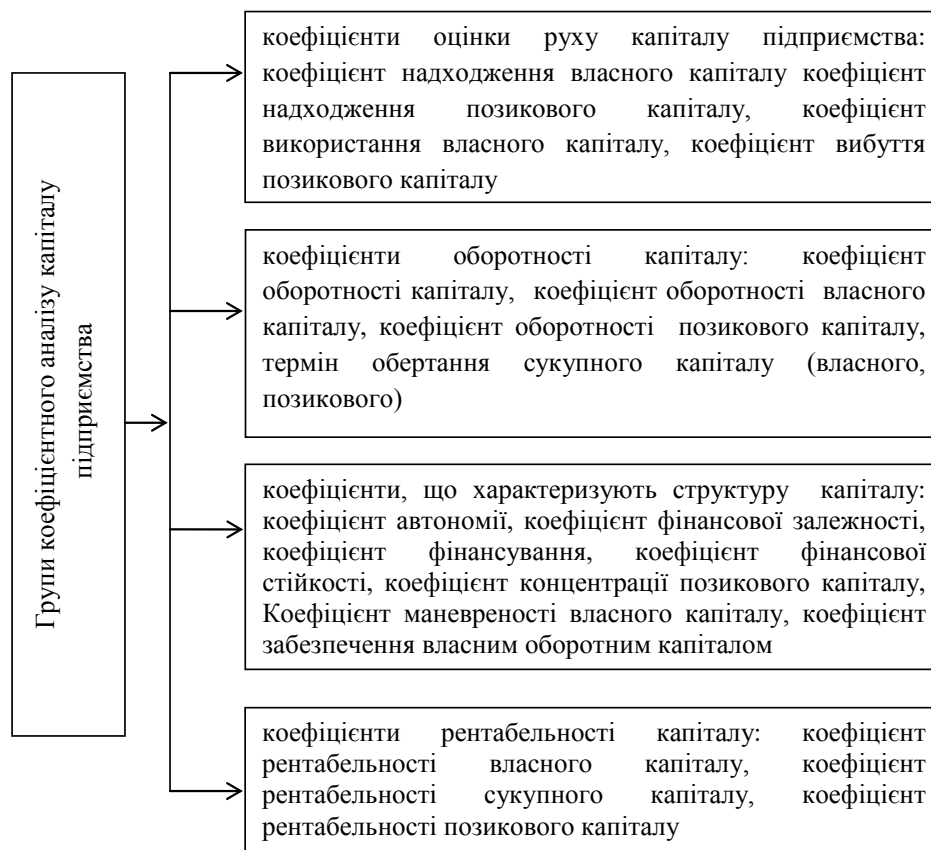


Рис. 3. Групи коефіцієнтного аналізу капіталу підприємства

Інформаційною базою для проведення аналізу капіталу суб'єкта підприємництва є Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про власний капітал.

Основною метою аналізу капіталу суб'єкта господарювання є оцінка динаміки обсягу та складу капіталу за звітний період, а також показників ефективності його використання.

Основними завданнями аналізу капіталу суб'єкта господарювання є:

– аналіз обсяг та динаміку корпоративного капіталу;

– аналіз структуру капіталу та його зміни в оцінках до зміни фінансового стану;

– аналіз зміни складу та структури власного і позикового капіталу;

– оцінка впливу структурних змін джерел фінансування на показники фінансової стабільності та платоспроможності;

– пошук резервів для збільшення капіталу, підвищення його прибутковості та зміцнення фінансової стійкості компанії [10, с.91].

Основні методи аналізу капіталу включають вертикальний та горизонтальний методи, порівняльний аналіз та метод фінансових коефіцієнтів (рис. 2).

Вертикальний та горизонтальний аналізи дають оцінку структури та динаміки пасивів балансу. Цей тип аналізу вивчає абсолютні та відносні коливання власних та позикових фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва.

Порівняльний аналіз капіталу суб'єкта господарювання дозволяє йому підтримувати свою позицію щодо інших компаній та визначати

стратегічні орієнтації діяльності з урахуванням аналогічних показників діяльності інших підприємств та середні показники галузі.

Одним із найпоширеніших методологічних підходів до оцінки капіталу підприємства є метод фінансових коефіцієнтів, суть якого полягає в обчисленні та аналізі фінансових коефіцієнтів, що дозволяють оцінити оптимальність співвідношення складових капіталу підприємства, а саме його власних та позикових фінансових ресурсів (рис. 3).

Таким чином, одним із найбільш важливих етапів в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства є аналіз його капіталу. Ефективне проведення аналізу капіталу дозволить суб'єкту господарювання підвищити якість його формування та використання, а це в свою чергу позитивно вплине на функціонування підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, основною метою соціально-економічного розвитку в Україні є підвищення рівня ефективності функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання. В таких умовах капітал виступає одним із визначальних факторів ефективності господарювання підприємств, оскільки від сформованого обсягу величини та структури капіталу суб'єктів господарювання залежить рівень їх фінансової стійкості та автономії. При цьому одними із важливіших етапів у процесі формування та використання капіталу підприємства є його аналіз. Ефективне його проведення дозволить підвищити якість управління капіталом, і це в свою чергу позитивно вплине на діяльність підприємства в майбутньому.

#### Література:

1. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств / О.Г. Біла // Фінанси України. – 2007. – № 4. – 119 с.
2. Бланк И.А. Управление формированием капитала / И.А. Бланк. – К.: «Ника-Центр», 2008. – 656 с.
3. Грабовецький Б.Є. Фінансовий аналіз та звітність : навчальний посібник / Б.Є. Грабовецький, І.В. Шварц. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 281 с.
4. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия : навч. посіб. [Електронний ресурс] / С.М. Клименко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с. – Режим доступу: <http://studentam.kiev.ua/content/view/754/83/>
5. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підруч. / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. – К.: ЦНЛ, 2009. – 520 с.
6. Опарін В.М. Фінанси : навч. посіб. – 2-ге вид., [перероб. і доп.] / В.М. Опарін –К.: Вид-во КНЕУ, 2002. – 240 с.
7. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент : підручник / А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2008. – 536 с.
8. Селезньов В.В. Основи ринкової економіки України : навч. посіб. / В.В. Селезньов. – 2-е вид., [перероб. і доп.] – К.: А.С.К., 2002. – 656 с.
9. Сопко В.В. Бухгалтерський облік капіталу підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 526 с.
10. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / за заг. ред. Школьник І.О. [І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 368 с.
11. Хомюк А.О. Удосконалення управління формуванням та використанням капіталу [Електронний ресурс] / А.О. Хомюк. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/1065>

**Пигуль Наталья Георгиевна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования  
Сумского государственного университета

**Иванчук Екатерина Васильевна**

бакалавр кафедры финансов, банковского дела и страхования  
Сумского государственного университета

**Пигуль Евгений Игоревич**

магистр кафедры экономической кибернетики  
Сумского государственного университета

**КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ И ЕГО АНАЛИЗ****Аннотация**

В статье рассмотрена экономическая сущность категории «капитал». Приведены дефиниции данной категории с точки зрения разных авторов, а также собственная трактовка понятия капитала предприятия с учетом основных его характеристик. Определяется значение капитала предприятия в современных условиях хозяйствования. Обосновывается необходимость проведения анализа капитала отечественных предприятий. Определены цель, задачи и методы анализа капитала субъектов предпринимательства.

**Ключевые слова:** капитал, собственный капитал, заемный капитал, анализ капитала.

**Pihul Nataliya**

PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Finance Banking and Insurance Department  
Sumy State University

**Ivanchuk Kateryna**

Bachelor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Sumy State University

**Pihul Yevhenii**

Master of the Department of Economic Cybernetics  
Sumy State University

**ENTERPRISE CAPITAL: THE ESSENCE, THE ROLE AND ITS ANALYSIS****Summary**

The article investigates the economic essence of the category “capital”. There have been provided different definitions of the denomination “capital” by the various authors as well as own interpretation of that definition by taking into account all of its main characteristics. The role of the capital of the enterprise in modern business conditions is determined. The necessity of the analysis of the capital of domestic enterprises is substantiated. The purpose, main tasks, and methods of capital’s analysis of business entities are defined.

**Key words:** capital, owned capital, borrowed capital, analysis of the capital.

УДК 330.3

**Побережна Наталія Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

**Савич Вікторія Федорівна**

магістрант кафедри економічного аналізу та обліку  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

**ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ВІДОБРАЖЕННЯ ЇХ У ЗВІТНОСТІ**

У статті розглянуто поняття, формування фінансових результатів, відображення їх у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Розглянуті основні недоліки формування та відображення фінансових результатів у звітності. Запропоновано шляхи удосконалення обліку фінансових результатів та їх відображення у звітності для покращення достовірності та інформативності. Перелічені удосконалення можливо здійснити шляхом додаткових аналітичних рахунків та субрахунків, зміни та доповнення статей в фінансовій звітності. Проведене дослідження та запропоновані зміни, націлені на покращення аналізу та обліку фінансових результатів, що призведе до поліпшення результатів діяльності підприємства, а в майбутньому – економіки країни в цілому.

**Ключові слова:** фінансовий результат, прибуток, збиток, організація обліку, фінансова звітність, дохід, витрати.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки головним критерієм об'єктивної оцінки підприємства є розрахунок фінансового результату. Фінансовий результат, відображений у звітності дає змогу оцінити діяльність підприємства, його рентабельність, конкурентоспроможність, кредитоспроможність та інвестиційну привабливість в цілому. Правильно визначений та відображений у звітності фінансовий результат підвищує ринкову вартість компанії.

Фінансова звітність є основним джерелом інформації для користувачів, які поділяються на внутрішні (менеджери) та зовнішні (інвестори). В такій звітності відбиваються узагальнені дані за результатами діяльності господарюючого суб'єкта діяльності. Для забезпечення фінансової стійкості підприємства управлінський персонал аналізує та веде облік фінансових результатів підприємства. Актуальним завданням є формування єдиної і доступної до розуміння принципів формування звітності, затверджених у нормативних документах та визначення факторів впливу на формування фінансових результатів діяльності підприємства, підтвердження достовірності показників фінансової звітності.

Застосування дієвих управлінських рішень, прийнятих на основі аналізу фінансових результатів, щодо майбутнього розвитку підприємства є ключовим для збільшення ефективності роботи компанії.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Проблеми та особливості аналізу фінансових результатів та відображення їх у звітності були предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. До них відносяться: Ф.Ф. Бутинець, Б.І. Валуєв, З.В. Задорожний, І.А. Басманов, В.В. Сопко, Я.Д. Крупка, П.Я. Хомин та інші. Науковці досліджують фактичні та абстрактні особливості обліку, способи та методики обліку, обліково-аналітичне забезпечення, технології аудиту, класифікацію доходів, витрат та прибутку, результативність управління доходами та витратами, дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності в різних сферах економіки. Незважаючи на це, залишилось ряд невирішених питань стосовно обліку, аналізу та відображення фінансових результатів.

**Постановка задачі.** Головною метою статті є дослідження та визначення сутності фінансового результату та його відображення у фінансовій звітності підприємства, аналіз нормативно-правової бази та спеціальної літератури за темою дослідження, визначення проблем та недоліків обліку фінансових результатів, та відображення їх у звітності.

**Викладення основного матеріалу.** Фінансова звітність – звітність, що містить інформацію про фінансовий стан та результати діяльності підприємства. Найважливішою із складових фінансової звітності є система обліку чистого прибутку, що включає в себе дані про доходи та витрати підприємства, результатом зіставлення яких є фінансовий результат. Фінансова звітність складається з Балансу (Звіту про фінансовий стан), Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), Звіту про рух грошових коштів, Звіту про власний капітал і Приміток до фінансової звітності. Проте, така звітність не

може задовольнити в повній мірі всі інформаційні інтереси зацікавлених осіб. Користувачі, які не мають доступу до всіх бухгалтерських даних, потребують чітких алгоритмів по формуванню показників нерозподіленого прибутку та чистого прибутку [1, с. 437].

Фінансовий результат розглядається як збільшення або зменшення власного капіталу, прибуток або збиток, результат порівняння доходів та витрат, додаткова вартість, створена у процесі виробництва та ціна капіталу. Таким чином, в сучасній науковій літературі єдиного тлумачення поняття «фінансовий результат» не існує. В законодавстві також не має чіткого визначення цього поняття, проте наведено поняття «прибуток» та «збиток».

Сприйняття суті визначення «прибуток» – є одним з основних чинників розвитку його обліку, аналізу та здатності прийняття своєчасного управлінського рішення з метою підвищення ефективності діяльності підприємств. Проаналізувавши визначення можна зробити висновок, що більшість наукових експертів вважають, що поняття «прибуток» це позитивний фінансовий результат, який формується у результаті порівняння доходу та витрат підприємства або у результаті порівняння ціни реалізації та собівартості. Збиток – це негативний фінансовий результат, або сума, на яку витрати перевищують доходи та який характеризується зменшенням власного капіталу [2, с. 112].

Основними нормативно-правовими документами регулювання обліку, аналізу та контролю фінансових результатів є: Податковий, Цивільний, Господарський та Бюджетний кодекси України, Закон України Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність № 2258-VIII від 21.12.2017, Закон України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні № 996-XIV від 16.07.1999, міжнародні стандарти фінансової звітності та національні Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, План рахунків бухгалтерського обліку, інші накази Міністерств.

Реалізація мети управління прибутком на підприємстві потребує вирішення таких завдань:

- планування необхідного рівня прибутковості;
- виявлення резервів зростання прибутку підприємства,
- визначення припустимого операційною та фінансово-інвестиційною діяльністю підприємства,
- забезпечення ефективного використання прибутку підприємства.

Згідно з НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», формування фінансових результатів здійснюється з урахуванням різних видів прибутку, а саме: валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Наведені види прибутку дають можливість проводити порівняльну оцінку рівня прибутковості за окремими напрямками діяльності та визначати стратегічні напрями розвитку підприємств [4].

Потреба у якісній оцінці впливу вірогідних факторів у довгостроковій та короткостроковій перспективі, призводить до реформування системи, підходів та форми підготовки і складання фінансової звітності. Формування прогнозів



для передбачення майбутнього стану діяльності підприємства з використанням облікових даних є одним з основних підходів щодо підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства [5]. Від точності та достовірності складання фінансової звітності залежить оцінка та кваліфікований аналіз показників господарської діяльності, що впливають на прийняття управлінських рішень.

На основі відображеної у бухгалтерському обліку інформації про доходи та витрати підприємства, розраховується фінансовий результат. Згідно з Інструкцією про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку, активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [6], рахунок 79 «Фінансові результати» призначено для обліку й узагальнення інформації про фінансові результати діяльності підприємства, а рахунок 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)» призначений для ведення обліку нерозподілених прибутків чи непокритих збитків поточного та минулих років, а також використаного в поточному році прибутку.

Кожне підприємство самостійно обирає облікову політику, організовує бухгалтерський облік, в тому числі і облік фінансових результатів та їх відображення в фінансовій звітності. Правильно обрана облікова політика впливає на достовірне визначення фінансових результатів, трудомісткість складання та формування цих показників.

Основною проблемою в організації обліку фінансових результатів є різна класифікація доходів та витрат у різних джерелах. За національними стандартами витрати класифікують у складі собівартості реалізованої продукції або у складі інших витрат (адміністративні, витрати на збут). Проте, відповідно формі № 2 «Звіт про фінансовий результат», до цієї класифікації додають ще інші операційні витрати, витрати від участі в капіталі, витрати або дохід з податку на прибуток. Доходи за національними стандартами класифікують як дохід від реалізації, чистий дохід від реалізації, інші операційні доходи, фінансові доходи, інші доходи. У формі № 2 «Звіт про фінансовий результат» немає доходу від реалізації, а є дохід від участі в капіталі та дохід з податку на прибуток. Таким чином, такі відмінності ускладнюють облік доходів та витрат на підприємстві [7, с. 933].

На сьогоднішній день найпоширенішими методами розрахунку фінансових результатів є метод порівняння доходів та витрат та метод порівняння капіталу. В обох методах фінансовий результат визначається, як різниця, в першому методі, між доходами та витратами, а в другому – між власним капіталом на початок та кінець періоду. Такі підходи закріплені в національних стандартах, на основі зарубіжної практики [8, с. 1387].

Визначення фінансового результату не розкриває в повній мірі всі ситуації формування фінансових результатів в процесі діяльності. Проблемним залишається питання класифікації доходів та витрат на субрахунках.

Вагомим недоліком є спільне відображення на рахунках основної та операційної діяльності, фінансової та інвестиційної діяльності. Ці види діяльності доцільно відображати на окремих су-

брахунках, що дасть змогу зменшити помилки та кількість часу на складання фінансової звітності.

Однією із помилок, при складання фінансової звітності є ототожнювання понять «чистий прибуток» та «нерозподілений прибуток». Нерозподілений прибуток пов'язаний з власним капіталом та залишається у розпорядженні суб'єкта господарювання. Проте, чистий прибуток не може бути використаний при виплаті дивідендів акціонерам або власникам, адже це кінцевий результат, який не підлягає перерозподілу. Через це ускладнюється аналіз фінансової звітності, правильність складання висновків по ній [1, с. 439].

Для вирішення цих питань доцільно покращити форму № 1 «Баланс» у розрізі власного капіталу по формуванню та висвітленню нерозподіленого прибутку. Покращити інформативність Балансу можна шляхом деталізації відображення даних про розподіл та формування нерозподіленого прибутку.

Також для підвищення прозорості даних бухгалтерського обліку в звітності доцільно доповнити Баланс показниками використання та формування чистого прибутку. Наприклад, прибутку на початок діяльності, прибуток, використаний у звітному періоді та прибуток на кінець періоду. При порівнянні прибутку на початок та кінець періоду, позитивна різниця буде свідчити про реальний приріст активів.

Процес контролювання фінансових результатів як складової частини діяльності системи управління підприємством передбачає наявність трьох етапів: установлення бюджетних показників у створенні прибутку, що піддаються вимірюванню в обліку; зіставлення з ними реальних результатів та визначення, аналіз і оцінювання відхилень; прийняття необхідних управлінських рішень.

В сучасних умовах в системі управління прибутком на підприємстві не створений дієвий механізм оцінки і контролю операцій з формування прибутку, тому актуальним завданням є створення інформаційного забезпечення за допомогою економічного аналізу та обліку.

Отже, такі зміни у фінансовій звітності призведуть до поліпшення якості, прозорості облікової інформації, її достовірності та точності, полегшать аналіз фінансової звітності, як для внутрішніх так і для зовнішніх користувачів. Таке спрощення покращить роботу менеджера, тому що в основному це людина без глибоких знань бухгалтерського обліку, що іноді ускладнює процес обробки та подальшого використання бухгалтерської інформації.

**Висновки з проведеного дослідження.** У фінансових результатах підприємства відображається ефективність діяльності господарюючого суб'єкта, тому необхідним є удосконалення організації обліку доходів та витрат, фінансових результатів та відображення їх у звітності, як частини функціонування вітчизняних підприємств.

Відповідно до чинного законодавства кожне підприємство самостійно обирає облікову політику. Від правильно обраної та організованої облікової політики залежить правильність та достовірність відображення фінансової інформації підприємства та його успіх.

Зі всього вищесказаного, можна зробити висновки, що метою організації обліку фінансових результатів є надання внутрішнім і зовнішнім користувачам достовірної, необхідної та своєчасної інформації про діяльність підприємства. На сьогоднішній день, питання організації обліку фінансових результатів та висвітлення їх у звітності недостатньо вивченні, бракує деталізації ін-

формації про фінансові результати за видами діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної, уніфікованих рекомендацій щодо визначення та відображення фінансових результатів, зокрема нерозподіленого прибутку та чистого прибутку.

Фінансовий результат є досить заперечливою та складною категорією, яка потребує подальшого вивчення та дослідження.

### Література:

1. Левицька О. Відображення результатів діяльності у формах фінансової звітності підприємства / О. Левицька // Економічний аналіз. – 2010. – № 6. – С. 437–440.
2. Бондаренко Н. М. Теоретичні підходи до визначення сутності понять «прибуток» і «збиток» / Н. М. Бондаренко, К. Р. Кобиляцька – Дніпро: Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка, 2013. – (7). – (2; т. 21). – С. 111–116.
3. Черв'як О. Ю. Нормативно-правове регулювання обліку результатів діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Черв'як, Н. М. Побережна // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/41411/1/MicroCAD\\_2019\\_Chervyak\\_Normat\\_pravove.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/41411/1/MicroCAD_2019_Chervyak_Normat_pravove.pdf)
4. Кушнар'ов К. С. Прибуток підприємства: види та інформаційна база оцінки [Електронний ресурс] / К. С. Кушнар'ов, Т. С. Шовкопляс, Н. М. Побережна // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41417/1/MicroCAD\\_2019\\_Kushnarov\\_Prybutok\\_pidpr.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41417/1/MicroCAD_2019_Kushnarov_Prybutok_pidpr.pdf)
5. Рета М. В. Звітність як інформаційна основа розробки управлінських рішень: ключові проблеми [Електронний ресурс] / М. В. Рета, В. О. Мар'єнко. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25933/1/Reta\\_Zvitnist\\_iak\\_informatsiina\\_2016.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25933/1/Reta_Zvitnist_iak_informatsiina_2016.pdf)
6. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку, активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затв. наказом МФУ від 30.11.99 р. № 291 (зі змінами та доповненнями).
7. Губарик О.М. Облік фінансового результату діяльності підприємства / О.М. Губарик, К.О. Макуха // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомилинського. – 2016. – № 14. – С. 932–936.
8. Мелень О. В. Дослідження та аналіз проблемних питань організації обліку фінансових результатів / О. В. Мелень, О. Д. Майструк // Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – С. 1385–1390.

### Побережная Наталья Николаевна

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономического анализа и учёта  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»

### Савич Виктория Фёдоровна

магистрант кафедры экономического анализа и учёта  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОТОБРАЖЕНИЕ ИХ В ОТЧЕТНОСТИ

### Аннотация

В статье рассмотрено понятие, формирование финансовых результатов, отражения их в бухгалтерском учете и финансовой отчетности. Рассмотрены основные недостатки формирования и отражения финансовых результатов в отчетности. Предложены пути совершенствования учета финансовых результатов и их отражения в отчетности для улучшения достоверности и информативности. Перечисленные усовершенствования возможно осуществить путем добавления аналитических счетов и субсчетов, изменения и дополнения статей в финансовой отчетности. Проведенное исследование и предложены перемены, нацелены на улучшение анализа и учета финансовых результатов, что приведет к улучшению результатов деятельности предприятия, а в будущем – экономики страны в целом.

**Ключевые слова:** финансовый результат, прибыль, убыток, организация учёта, финансовая отчетность, доходы, расходы.

**Poberezhna Nataliia**

PhD, associate professor,  
associate professor of economic analysis and accounting  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

**Savych Viktoriia**

master's degree student of economic analysis and accounting  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

**FINANCIAL RESULTS AND DISPLAYING THEM IN A STATEMENTS****Summary**

The article deals with the concepts, formation of financial results, and their reflection in accounting and financial statements. The main disadvantages of the formation and presentation of financial results in the reporting are considered. Ways to improve accounting of financial results and their presentation in the reporting for improvement of reliability and informativeness are offered. These improvements can be made through additional analytical accounts and subaccounts, changes and additions to the items in the financial statements. The research was conducted and the changes proposed aimed at improving the analysis and accounting of financial results, which will lead to improvement of the results of activity of the enterprise, and in the future – the economy of the country as a whole.

**Key words:** financial result, profit, loss, accounting organization, financial statements, income, expenses.

УДК 336.717.18

**Рац Ольга Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри банківської справи і фінансових послуг  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО  
БАНКІВСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ**

Статтю присвячено організаційним аспектам антикризового управління банком. Визначено причини виникнення проблемних секторів діяльності банківських установ внаслідок впливу кризотвірних факторів. Виділено основні етапи антикризового управління банком. Проаналізовано особливості процесу антикризового управління банком на макро- та мікрорівні. Визначено специфічні риси системи організації антикризового управління вітчизняних банків. Запропоновано удосконалення організаційної структури управління антикризовою діяльністю шляхом упорядкування функцій та виокремлення окремих підрозділів банку.

**Ключові слова:** банк, криза, фінансова стійкість, антикризове управління банку, безпека діяльності банку, організація системи антикризового управління банком.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції, що характерні для поточного етапу розвитку світової економіки, а саме: фінансова глобалізація, жорстка конкуренція, впровадження нових банківських продуктів, розвиток інформаційних технологій, – все це суттєво ускладнює функціонування банківських установ, збільшує вірогідність ризиків їх діяльності, сприяє активному поширенню кризових явищ та розширенню сфери їх впливу. Сучасний стан функціонування сучасних фінансових ринків зумовлює необхідність впровадження антикризового управління, що потребує розробки та впровадження механізмів антикризового управління банківськими установами, які б дали можливість мінімізувати виникнення фінансових криз та забезпечити фінансову стійкість банківського сектору.

Передбачення кризових ситуацій та зниження їхніх негативних наслідків до мінімального рівня особливо важливим є для банків, оскільки вони відіграють з'єднувальну роль у переміщенні фінансових ресурсів в економіці країни. Від фінансової стійкості банків залежить безперервний рух та перерозподіл грошових і капітальних

ресурсів. Виконання традиційних підходів до локалізації та нейтралізації кризових явищ за умов відсутності ефективного антикризового управління припускає перехід від потенційної кризи до ліквідації банку, від проблем окремого банку до дестабілізації банківської системи в цілому. Отже, актуальність антикризового управління банком обумовлена нестабільністю економічної ситуації, що потребує розробки відповідних заходів в системі управління ризиками банківської діяльності. Важливим завданням антикризового управління банком є пошук ефективних методів організації системи антикризового управління.

Особливості антикризового управління банківською діяльністю досліджували такі вітчизняні й зарубіжні дослідники, як: О.М. Адамська, М.І. Зверяков, В.В. Коваленко, О.В. Крухмаль, Т.Л. Мостенська, Л.М. Перехрест, С.К. Рамазанов, Т.С. Смовженко, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова [1–6; 8] та ін. Проте, в умовах динамічних економічних змін, постійного впливу дестабілізуючих чинників, питання ефективної організації процесу антикризового управління банку набуває все більшої необхідності щодо детального вивчення з

урахуванням сучасних умов функціонування національної економіки.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в визначенні основних напрямів удосконалення організації системи антикризового управління банківськими установами України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління є одним з функціональних напрямів управління банком і є необхідним для формування та досягнення поставлених цілей. Крім загальних закономірностей, притаманних управлінським процесам, антикризове управління базується на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур [6].

Антикризове управління представляє собою комплексну систему управління, яка спрямована на передбачення небезпеки кризи, аналіз та усунення загроз появи кризових ситуацій. За умов виникнення кризи антикризове управління має передбачає виконання діагностики впливу кризотвірних факторів на банківську установу та прийняття ефективних заходів щодо мінімізації витрат та негативних наслідків.

Отже, під антикризовим управлінням розуміють комплекс заходів на етапах виявлення кризотвірних факторів, своєчасної діагностики, упередження і нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності банку, реалізацію його стратегії та подальший розвиток [3, с. 47].

Запровадження антикризового управління має на меті здійснення таких заходів [8, с. 231]:

діагностики процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;

прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);

організації і координації ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Ефективність антикризового управління визначається ступенем досягнення цілей пом'якшення, нейтралізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами [3]. Головною метою антикризового управління вважають забезпечення стійкого функціонування та розвитку банку.

Функціонування вітчизняних банків в сучасних умовах характеризується наявністю таких негативних тенденцій:

недостатній рівень капіталізації банків до рівня міжнародних стандартів;

неспроможність банків виконувати власні зобов'язання;

структурні дисбаланси між попитом та пропозицією на кредитні ресурси банків;

погіршення якості кредитного портфеля;

зростання рівня недовіри населення до банківських установ.

Фактори, які сприяють розвитку кризи, як правило, не виникають несподівано, тому криза розвивається протягом певного часу. Виникненню

кризи дуже часто передують деякі причини, які призводять до виникнення проблемних секторів діяльності у банківських установах:

низька кваліфікація співробітників банку та його менеджерів;

недосконала структура внутрішнього контролю; неефективна система управління ризиками банку;

недотримання норм, нормативів банківської діяльності;

зменшення величини власного капіталу;

негативні зміни у структурі ресурсної бази;

зниження доходів при зростанні дебіторської та кредиторської заборгованості;

зниження якості активів та порушення їх структури;

постійне залучення з міжбанківського ринку коштів у значних обсягах;

зниження рівня диверсифікації активів і пасивів;

недостатній рівень сформованих резервів під прийняті ризики;

недосконалість технічної бази, яка відповідає за забезпечення проведення банківських операцій;

неефективна робота служби безпеки банку.

Особливістю антикризового управління як важливої складової загальної системи менеджменту банку є його циклічність. Процес антикризового управління має повторюватись до того моменту часу, коли банк не вийде з кризи. Основними етапами антикризового управління банком, які постійно повторюються є такі:

організація виконання ухвалених рішень;

контроль за виконанням ухвалених рішень;

корегування заходів з антикризового управління;

позитивна організація виконання ухвалених рішень.

Таким чином, процес антикризового управління постійно повторюється, тому він є складовою стратегічного управління банком. Система стратегічного управління банком націлена на конкурентоспроможне існування банку в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління включає в себе визначення цілей і стратегій банку, розробку і забезпечення виконання системи планів, удосконалення функціонування банку в цілому та окремих його функцій та операцій.

Стратегія антикризового управління банком – це засіб досягнення банком своєї мети, спрямований на вирішення протиріч у його розвитку в умовах прояву кризи або її загрози під впливом кризотвірних факторів, на базі обмежених ресурсів [2, с. 248]. Таким чином, система стратегічного управління банком тісно пов'язана з його системою антикризового управління, де остання – важкий, але необхідний регулюючий процес, який дозволяє банку залишатись фінансово стійким та прибутковим.

Процес антикризового управління банком будується з метою управління керованими кризами та передбачення некерованих криз. Керовані кризи є процесами, які піддаються змінам при певному впливі на них. Керований процес подолання чи запобігання кризі, що відповідає цілям банку і відповідає об'єктивним тенденціям його розвитку, характеризує процес антикризового управління [16, с. 15].



Некеровані кризи являють собою процеси, напрямом і характер яких неможливо змінити у результаті управлінського впливу. Перебіг некерованих криз здійснюється за власними законами і призводить до незворотних наслідків.

Зазначимо, що процес антикризового управління доцільно розглядати як на макро-, так і на мікрорівні. На макрорівні застосовуються заходи, які спрямовані на своєчасне виявлення та розв'язання проблем щодо запобігання кризи, інструменти державного управління, що використовуються з метою ліквідації наслідків фінансових криз у банківській системі, визначаються антикризові стратегічні пріоритети розвитку банківського сектору економіки.

На макрорівні процес антикризового управління банківською установою передбачає розмежування його на такі основні етапи:

1. Стимування кризи. На даному етапі після виявлення системних ознак кризи органи державної влади повинні бути застосовані негайні заходи, спрямовані на перешкодження поширенню кризи на всю систему. Тому, одним із перших та пріоритетних завдань для банку є збереження клієнтів та підтримання рівня депозитних вкладів шляхом відновлення їх довіри до банку та банківського сектору в цілому. Зі сторони держави доцільним буде застосування таким методом як розширення схеми гарантування банківських депозитів, надання підтримки ліквідності банків, у тому числі за менш жорстких умов, ніж за нормальних обставин, а також структурного інструменту – невідкладної ліквідації цілковито неплатоспроможних банків.

2. Системна реструктуризація банків. Цей етап має на меті відновлення платоспроможності та прибутковості банків, виконання ними функцій фінансових посередників. На даному етапі проводять детальний аналіз активів банків з метою визначення їх поточного стану. Після цього робиться розподіл банків за окремими категоріями: від неплатоспроможних до фінансово стабільних.

3. Робота з проблемними кредитами. Проводиться для максимізації вартості «поганих» активів та мінімізація втрат банку. Управління такими активами може здійснюватися шляхом: самостійної реструктуризації банком або списання їх вартості з балансу; передачі або перепродажу кредитів приватній компанії або продажу централізованій компанії з управління активами, що є зазвичай державною установою.

Отже, на рівні державного регулювання виникнення криз використовуються специфічні методи банківського антикризового управління, які спрямовані на впорядкування та оновлення нормативної бази, фінансове оздоровлення банків, введення тимчасової адміністрації, фінансове оздоровлення, реструктуризацію та ліквідацію проблемних банків, перегляд монетарної політики НБУ й ін.

Антикризове управління банківською установою в мікроекономічному аспекті передбачає, насамперед, досягнення фінансової стійкості окремої банківської установи, яка реалізується кризою призму наступних завдань: запобігання кризовим явищам; виведення банку з кризової ситуації, якщо не вдалося її уникнути; відновлення роботи банку на докризовому рівні.

Умовно антикризове управління банком можна поділити на наступні етапи:

1. Визначення цілей, мети, завдань антикризового управління банком.

2. Виявлення ранніх ознак кризи й ідентифікація фінансового стану банку.

3. Проведення превентивних антикризових заходів, фінансової стабілізації, санаційних заходів (за потреби).

Зазначимо, в процесі антикризового управління на мікрорівні банк має здійснювати такі заходи:

діагностику процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;

прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;

здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);

проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);

організацію і координацію ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Таким чином, етапи антикризового управління як на макро-, так і на мікрорівні є важливими і в більшості випадків взаємопов'язаними, проте поручкою їх ефективності є якісний менеджмент банку, адже якою б складною не була макроекономічна ситуація, причиною неефективної роботи банку є перш за все некваліфікованість менеджменту. Саме в період кризи особливого значення набуває питання відповідності посад і кваліфікованості людей, які їх обіймають. Отже, необхідним в умовах кризи для будь-якої банківської установи є ефективний антикризовий менеджмент, що є запорукою ефективної роботи банку. Також, основним питанням при дослідженні банківських криз є аналіз їх впливу на банківську систему в цілому. Економічні наслідки для країни залежать від кількості банків, які постраждали від кризових явищ.

Отже, етапи реалізації антикризового управління банком це складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему банку, його ресурсів та фінансові відносини, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність банку та не допустити його банкрутства в умовах дії кризовітвірних факторів.

Ефективність процедур здійснення антикризового управління в банку суттєво залежить від діючої організаційної структури банку, певних правил та процедур забезпечення системи попередження та протидії кризи в банку.

Система управління антикризовою діяльністю банків в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища базується на загальних властивостях, притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Її основне завдання – своєчасність виявлення ознак настання кризи та її причин, а також здатність коригувати розвиток банку без втрати керованості та зниження темпів зростання.

Для ефективного виконання завдань антикризового управління відбувається виконання певних управлінських функцій. Більшість авторів, які присвятили свої праці вивченню даної проб-

леми [1; 4; 5; 8], виділяють функції планування, організації, контролю, мотивації, обліку, моніторингу, діагностування.

Вважаємо, що однією з найважливіших функцій антикризового управління банківською установою є саме функція прогнозування. Вона дозволяє передбачати стан, структуру, динаміку та перспективи управлінських явищ і процесів, властивих об'єкту антикризового управління фінансовою стійкістю. Функція планування реалізується через процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення, розробленні антикризових заходів, за допомогою яких має бути досягнуто мети. Організаційна функція пов'язується з формуванням органу, що здійснює антикризове управління, встановленням його завдань, функцій та повноважень. Функція мотивації забезпечується використанням мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу власників і персоналу банку, який опинився у кризовому стані. Виконання функції обліку передбачає збирання, передачу, зберігання і перероблення даних, реєстрацію та групування відомостей про функціонування та дієвість системи антикризового управління банку. Моніторинг як функція антикризового управління банком представляє собою безперервний процес збору інформації, узагальнення, аналізу одержаних результатів, вивчення причин, які їх зумовили, і тенденцій, які при цьому проявляються, а також розробку відповідних заходів. Функція діагностування реалізується шляхом формування системи основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи банку, здійснення діагностики таких індикаторів, виявлення основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування банку, що генерують загрози його фінансовим інтересам, комплексне оцінювання масштабів кризового фінансового розвитку банку [5, с. 91].

Всі вищенаведені функції антикризового управління банку мають бути реалізовані на основі виконання ряду принципів, а саме: безперервності виконання антикризових та попереджувальних дій, циклічності формування цілей, контролем за виконанням та оцінці результативності управлінських рішень щодо антикризового управління банку, узгодженості різних видів та рівнів управлінських рішень антикризового управління у просторі та часі, системності, пропорційності органів керуючої підсистеми антикризового управління банком за обсягом повноважень та техніко-технологічним оснащенням.

Система організації антикризового управління банком синтезує всі види діяльності антикризового управління та є невід'ємною частиною системи управління ризиками та управління фінансовою стійкістю банку. В прикладному аспекті антикризова організаційна діяльність спрямована на впорядкування, узгодження, поєднання в просторі та часі всіх складових антикризового управління. Тому сутність організаційного забезпечення антикризового управління банком можна сформулювати як сукупність процесів і дій, що включають методи, форми, інструменти упорядкування дій щодо мінімізації впливу кризових факторів на діяльність банку, у тому чис-

лі на його фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси.

Система антикризового управління, як і система управління ризиками в банку складається з таких регламентних документів: політик, положень, процедур, методик, які затверджуються відповідно до обраної банком форми корпоративного управління з урахуванням розміру банку та складності його операцій [3, с. 57]. Структура з організації антикризового управління залежить від ступеня впливу загроз з боку зовнішнього та внутрішнього середовища. Також на її побудову впливає структура системи управління ризиками банку, яка складається з підсистем управління кредитним ризиком, ризиком ліквідності, валютним ризиком, процентним ризиком, ринковим ризиком, операційно-технологічним ризиком, ризиком репутації, стратегічним ризиком та юридичним ризиком.

Процес антикризового управління охоплює всю діяльність банку та тісно пов'язаний із стратегічним управлінням. Цей процес здійснюється спостережною радою, менеджерами та всіма іншими працівниками, для того, щоб проводити розробку заходів, які дозволять привести виявлений ризик у відповідність з його допустимим рівнем.

Зазначимо, що антикризове управління в банках здійснюється тими ж департаментами та комітетами, які виконують функції управління ризиками в банку. Відповідно до законодавства, кожен банк може самостійно створювати постійно діючий підрозділ з питань аналізу та управління ризиками. Обов'язковим для банків України є створення спеціальних постійно діючих комітетів: кредитного комітету та комітету з питань управління активами та пасивами.

Важливу роль розробці та вибору основних напрямів антикризового управління банком має служба внутрішнього аудиту, яка відповідає за зменшення ризиків у проведенні банківських операцій, пов'язаних з раціональним та ефективним використанням ресурсів банку, перевірку результатів поточної фінансової діяльності, проведення аудиту діяльності структурних підрозділів банку.

Таким чином, до процесу антикризового управління банком залучаються такі підрозділи (органи): комітет з управління активами і пасивами (КУАП);

кредитний комітет;  
відділ управління проблемними активами;  
підрозділ ризик-менеджменту банку;  
служба (департамент) безпеки банку;  
служба внутрішнього аудиту;  
департамент управління кредитними ризиками й ін.

Також в установах банку створюються спеціальні департаменти та комітети, які співпрацюють з службами фінансового моніторингу, внутрішнього аудиту та іншими департаментами. Серед них потрібно виділити департамент прогнозування діяльності банку, який реалізує управлінські функції банку з метою реалізації основних принципів його діяльності: ліквідності, рентабельності, надійності. Також для накопичення та аналізу статистичної інформації про діяльність банку та його клієнтів, проведення різ-

номанітних досліджень, створюють департамент аналізу та статистики [7, с. 366].

Крім наведених організаційних структурних підрозділів, в умовах невпинної диджиталізації фінансових процесів, яка передбачає переведення операцій, комунікацій, функцій та процесів у цифрову площину, важливим є виконання функцій із забезпечення стійкого функціонування банку і запобігання погроз його інформаційній безпеці. Частково такі завдання можуть виконувати існуючі підрозділи банку, проте, на нашу думку, доцільним є створення окремого відділу з управління інформаційною безпекою.

До основних завдань підрозділу інформаційної безпеки банку мають бути віднесені:

захист інформаційних активів та забезпечення безперервності діяльності банку;

запобігання витоку і руйнуванню конфіденційної банківської інформації;

захист від протиправних посягань, розголошення, втрати, витоку, перекручування і знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів;

захист нормальних умов функціонування інформаційної інфраструктури для забезпечення інформаційної безпеки власників, співробітників та клієнтів банку.

На нашу думку, в структурі антикризового управління банку доцільним є створення постійно діючого центру з управління ризиками банку, до складу якого крім вищенаведених комітетів та підрозділів мають входити: департамент стратегічних ризиків, департамент ризиків корпоративного бізнесу, департамент кредитних ризиків, департамент контролю ризиків. Головними функціями центру з управління ризиками банку є співробітництво та координація діяльності всіх підрозділів банку під час запровадження антикризового управління банком.

Отже, проведений автором аналіз теоретичних та практичних аспектів антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і має бути побудовано на обґрунтованих стратегіях, то процес реалізації стратегій антикризового управління, як і стратегії розвитку банку, має відбуватися на різних рівнях його організаційної структури – рівні в банку в цілому, рівні підрозділів та функціонально-операційному рівні, що дозволяє виділити три типи стратегій антикризового управління – корпоративну, ділову та функціональну.

У більшості вітчизняних банків, як правило, немає погодженості в діях керівництва, відсутні ясні концепції і чітко сформульоване стратегічне бачення розвитку банку в умовах кризи [8]. У зв'язку з цим підвищення ефективності антикризового управління банком вимагає розробки теоретичного базису формування і вибору стратегії в системі антикризового управління. Зважаючи на це, у довгострокову стратегію розвитку банку потрібно вносити корективи відповідно до змін зовнішнього середовища та особливостей функціонування в ньому банку. В іншому разі в банку може виникнути криза, як наслідок критичної невідповідності функціонування і зовнішніх умов.

Одним з найважливіших завдань суб'єкта антикризового управління є оцінка ефективності дій

щодо формування та реалізації його антикризової стратегії [7]. Побудова якісної системи оцінювання ефективності антикризового управління банком є підґрунтям для удосконалення механізму прийняття управлінських рішень, які впливають як на поточну ефективність банку, так і на формування заходів з попередження майбутніх криз.

На нашу думку, оцінка ефективності антикризового управління банком має здійснюватись комплексно на основі найсуттєвіших локальних характеристик оцінки ефективності антикризових дій за показниками фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності, ефективності управління, а також показників, негативне значення яких може загрожувати існуванню банку. Такі показники повинні давати можливість їхнього застосування для всебічного аналізу й оцінки ефективності антикризового управління, а також виявлення напрямів удосконалення антикризової стратегії банку.

**Висновки з проведеного дослідження.** У статті визначено особливості організації антикризового управління банком. Акцентовано увагу на проблемних секторах діяльності банківських установ внаслідок впливу негативних факторів на банківську систему України. Розмежовано процес антикризового управління банком на макро- і мікрорівні та проаналізовано його етапи. Визначено, що система організації антикризового управління банком синтезує всі види діяльності антикризового управління та є невід'ємною частиною системи управління ризиками та управління фінансовою стійкістю банку. Оскільки антикризове управління банком за своєю суттю є стратегічним, воно має бути побудовано на обґрунтованих стратегіях, а процес реалізації стратегій антикризового управління, як і стратегії розвитку банку, має відбуватися на різних рівнях його організаційної структури, рівні підрозділів та функціонально-операційному рівні.

Організаційне забезпечення антикризового управління банком представляє собою як сукупність процесів і дій, що включають методи, форми, інструменти упорядкування дій щодо мінімізації впливу кризотвірних факторів на діяльність банку, у тому числі на його фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси.

Зроблено висновок, що ефективність процедур здійснення антикризового управління в банку суттєво залежить від діючої організаційної структури банку. На основі аналізу роботи структурних підрозділів, які приймають участь у процесі антикризового управління, запропоновано упорядкування функцій із антикризового управління банком шляхом виокремлення окремих його структурних підрозділів, зокрема постійно діючого центру з управління ризиками банку.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення організації системи антикризового управління банком дозволять розробити нові підходи щодо оптимізації організаційної структури антикризового управління банком. Удосконалення організаційної структури антикризового управління банком сприятиме більш якісній організації роботи персоналу, від якого залежить виконання завдань та досягнення цілей у процесі проведення антикризових дій банківської установи.

**Література:**

1. Адамська О. Антикризисное управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект / О. Адамська // Ефективність державного управління. – 2018. – Вип. 2(55). – Ч. 1. – С. 30–38.
2. Зверьяков М. І. Антикризисное управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія / М. І. Зверьяков, О. М. Зверьяков. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – С. 418.
3. Коваленко В. В. Антикризисное управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: монографія / В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль. – Суми : УАБС НБУ, 2008. – 198 с.
4. Мостенська Т. Л. Інструменти антикризового управління / Т. Л. Мостенська, Е. О. Юрій // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Т. 4. – № 1. – С. 64–72.
5. Перехрест Л. М. Теоретичні підходи до антикризового управління банком в умовах фінансової нестабільності / Л. М. Перехрест // Сталий розвиток економіки, 2009. – № 5. – С. 89–95.
6. Рамазанов С. К. Методи антикризового управління: монографія / С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.
7. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 361–367.
8. Смозженко Т. С. Антикризисное управління стратегічним розвитком банку: монографія / Т. С. Смозженко, О. М. Тридід. – Київ : УБС НБУ, 2008. – 473 с.

**Рац Ольга Николаевна**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры банковского дела и финансовых услуг  
Харьковского национального экономического университета  
имени Семена Кузнеця

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
АНТИКРИЗИСНОГО БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ УКРАИНЫ****Аннотация**

Статья посвящена организационным аспектам антикризисного управления банком. Определены причины возникновения проблемных секторов деятельности банковских учреждений в результате воздействия кризисообразующих факторов. Выделены основные этапы антикризисного управления банком. Проанализированы особенности процесса антикризисного управления банком на макро- и микроуровне. Определены специфические черты системы организации антикризисного управления отечественных банков. Предложено усовершенствование организационной структуры управления антикризисной деятельностью путем упорядочения функций и выделение отдельных подразделений банка.

**Ключевые слова:** банк, кризис, финансовая устойчивость, антикризисное управление банка, безопасность деятельности банка, организация системы антикризисного управления банком.

**Rats Olga**

PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Banking and Financial Services  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF ORGANIZATION  
OF ANTICRISIS BANKING MANAGEMENT  
IN BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE****Summary**

The article is devoted to organizational aspects of anti-crisis bank management. The causes of the problem sectors of banking institutions as a result of the impact of crisis-forming factors are determined. The main stages of anti-crisis management of the bank are highlighted. The features of the anti-crisis management of the bank at the macro and micro levels are analyzed. The specific features of the system of organization of anti-crisis management of domestic banks are determined. It is proposed to improve the organizational structure of crisis management by streamlining functions and the allocation of individual bank divisions.

**Key words:** bank, crisis, financial stability, anti-crisis management of the bank, security of the bank, organization of the anti-crisis management system of the bank.