

**Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського  
ПрАТ ВНЗ «МАУП»**

**«ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО ПОСТУПУ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ  
ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ  
ВИКЛИКІВ»**

*Колективна монографія*

За науковою редакцією  
к.е.н., професора Квасній Л.Г.,  
к.е.н., доцента Татомир І.Л.

Трускавець, 2020

УДК 330.341

О 23

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського ПрАТ ВНЗ «МАУП»  
(протокол №10 від 25 травня 2020 р.)*

Р е ц е н з е н т и:

**Єлісєєва О.К.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри статистики, обліку та економічної інформатики Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара

**Одрехівський М.В.** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

**О 23 Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів:** колективна монографія / За наук. ред. к.е.н., проф. Квасній Л.Г., к.е.н., доц. Татомир І.Л. – Трускавець : Посвіт, 2020. – 338 с.

**ISBN 978-617-7835-69-0**

У монографії викладені результати досліджень новітніх тенденцій соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання. Розглянуто роль та місце інформаційно-технологічних викликів у забезпеченні поступального розвитку національних економічних систем. Значну увагу приділено дослідженню процесів цифрової трансформації, що відбуваються в підприємстві та управлінні як основ успішного функціонування економіки країни. Визначено пріоритетні особливості та стратегічні напрями формування моделі сталого інноваційного розвитку соціальної та економічної сфер.

Для керівників, науково-педагогічних працівників, аспірантів та фахівців, які займаються питаннями розвитку економіки.

**УДК 330.341**

© Прикарпатський інститут ім. М. Грушевського  
ПрАТ ВНЗ «МАУП», 2020  
© Посвіт, 2020

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	8
1.1. Інноваційні системи прийняття рішень в охороні здоров'я <i>(Квасній Л.Г. к.е.н., проф., Килівник О.В. докторант)</i>	8
1.2. Особливості управління фінансовими потоками в системі забезпечення якості медичної допомоги <i>(Шульжик Ю.О. к.т.н. доцент, Романів О.В. докторант)</i>	17
1.3. Роль бюджетних інструментів у забезпеченні регіонального розвитку <i>(Лантух К.О. аспірант)</i>	27
1.4. Структурно-динамічний аналіз податкової системи України: тенденції та сучасні реалії <i>(Лещук Г. В. д.е.н., професор)</i>	38
1.5. Теоретико-методичні засади впровадження зеленого маркетингу в умовах екологічних викликів <i>(Пчелянська Г.О. к.е.н., доцент, Головчук Ю.О.к.е.н., доцент)</i>	48
1.6. Морально-етичні виміри інноваційної системи маркетингу відносин <i>(Поченчук Г.М. д.е.н., доцент, Бабух І.Б. к.е.н., доцент)</i>	56
1.7. Розвиток івент-туризму в Івано-Франківській області: здобутки та проблеми <i>(Дутчак О.І. к.і.н., доцент)</i>	65
1.8. Використання єврейської культурної спадщини в організації туристичної діяльності у Львівській області <i>(Габа М.І. к.е.н., асистент, Дністрянська Н.І. к.г.н., асистент, Ільницька-Гикавчук Г.Я. к.е.н., доцент, Макар О.П. к.е.н., доцент, Сеньків М.І. к.г.н., асистент)</i>	73
1.9. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку сімейного дозвілля міста Львова <i>(Луцик М. В. к. геогр. н., асистент, Роїк О. Р. к. е. н., асистент)</i>	82
1.10. Характеристика об'єкта складу злочину «протиправне заволодіння майном підприємства, установи, організації» <i>(Дідик М.М. к.п.н, професор, Слотило О.Р. докторант)</i>	95
1.11. Обґрунтування організаційно-економічного механізму регулювання витрат виробництва продукції підприємств агропромислового комплексу України <i>(Гуцалюк О.М. д.е.н., доц.)</i>	102
1.12. Працеспроможність персоналу як важливий елемент системи управління трудовим колективом <i>(Ахеян А.М. к.ф-м.н., професор, Щербан О.Я. к.е.н. доцент)</i>	111
1.13. Сутність та характеристики поведінкових моделей суб'єктів	

ринку праці (Якімова Н.С. к.е.н., доцент) 119

## **РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ** 129

- 2.1. Розвиток цифрової економіки та її вплив на національне зростання (Тютченко С.М., старший викладач) 129**
- 2.2. Цифрова трансформація економіки України в контексті глобальної світової діджиталізації (Дорош-Кізим М.М. к.е.н., доцент, Дадак О.О., к.е.н., доцент, Бабич Л.В., к.е.н., доцент ) 137
- 2.3. Оцінка адекватності розвитку потужностей електроенергетики України (Афанасьєв М.В. к.е.н., професор, Салашенко Т.І. к.е.н., доцент) 152
- 2.4. Організація діяльності роздрібних торговельних мереж на основі інноваційних рішень (Бугріменко Р.М. к.е.н., доцент) 172
- 2.5. Обліково-інформаційне забезпечення непрофільними активами сільськогосподарських підприємств галузі тваринництва в сучасних умовах (Людвенко Д.В. к.е.н., доцент) 180
- 2.6. Аналіз фінансової незалежності місцевих бюджетів України в умовах фінансової децентралізації (Грубляк О.М. к.е.н, доцент, Лисенко Ж.П. к.е.н, доцент) 191
- 2.7. Організаційно-економічний механізм фінансової безпеки приватної військової компанії в умовах сучасних викликів та загроз (Вівчар О. І. д.е.н., професор, професор, Баранов С.М. командир військової частини, здобувач) 199
- 2.8. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств (Рибальченко А.М. асистент) 205
- 2.9. Ідентифікація чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережових структур в умовах сучасних викликів (Гевко В.Л. к.е.н., доцент, народний депутат України) 216
- 2.10. Методичний підхід до оцінювання рівня інноваційної активності підприємства на базі математичного апарату нечіткої логіки (Дончак Л.Г. к.е.н, доцент, Бойківська Г.М. к.е.н, доцент, Шкварук Д.Г. викладач) 222

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СФЕР** 237

- 3.1. Форсайт прогнози попиту на робочу силу та нові освітні рішення в умовах технологічних викликів (Татомир І.Л. к.е.н., доцент) 237

3.2.	Стратегії інноваційно-цифрового розвитку економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів ( <i>Краус Н.М. д.е.н., доцент, Краус К.М. к.е.н., Манжура О.В. д.е.н., доцент</i> )	250
3.3.	Інституційні засади інноваційного розвитку соціальної та економічної сфер ( <i>Осецький В.Л. д.е.н., професор, Кузьменко Т.М. к.с.н., доцент, Куліш В.А. здобувач</i> )	260
3.4.	Цифрова трансформація економіки, бізнесу та управління: можливості та виклики ( <i>Сірко А.В. д.е.н., професор</i> )	269
3.5.	Адаптивне управління бізнес-середовищем в умовах мультиплікації негативних ефектів у світовому масштабі: принципи і практика ( <i>Калініченко З.Д. к.е.н., доцент</i> )	278
3.6.	Перспективи сталого інноваційного розвитку національної економіки в процесі інтеграційної взаємодії ( <i>Довгаль О.А. д.е.н., професор, Довгаль Г.В. к.е.н., доцент</i> )	286
3.7.	Загрози та пріоритети впливу глобалізаційних процесів на фінансовий стан України ( <i>Алексєєва Т.І. к.е.н., доцент</i> )	295
3.8.	Використання європейського досвіду підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в регіонах України ( <i>Каленчук Л.В. к.е.н., доцент</i> )	304
3.9.	Екологізація економіки в сучасних трансформаційних умовах: напрями реалізації принципів національної енергетичної безпеки ( <i>Грущинська Н.М. д.е.н., доц.</i> )	313
3.10.	Стратегічний аналіз реалізації продукції сільськогосподарського підприємства ( <i>Коцєруба Н.В. к.е.н., доцент, Лобачева І.Ф. к.пед.н., доцент</i> )	324
	<b>АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ</b>	333

## ПЕРЕДМОВА

*Шановні колеги,*

*Прикарпатський інститут ім. М. Грушевського ПрАТ «ВНЗ»МАУП» розпочинає серію друку колективних монографій, присвячених актуальним питанням новітніх тенденцій соціально-економічного поступу суб'єктів господарювання в умовах інформаційно-технологічних викликів. Висловлюємо щиро подяку рецензентам й усім авторам, які долучилися до написання наукової праці та бажаємо подальших творчих успіхів на науковій ниві*

В умовах ринкових трансформацій функціонування соціально-економічних систем проходить під впливом різноманітних чинників зовнішнього впливу, котрі спричиняють аритмічний розвиток подій в потокових соціальних та економічних процесах і часто призводять до негативних наслідків. Нестационарність умов функціонування економічних систем і кризові явища в економіці обумовлюють необхідність врахування впливу інформаційно-технологічних викликів на розвиток національної економіки і заздалегідь передбачати стратегічні напрями формування моделі сталого інноваційного розвитку соціальної та економічної сфер.

З огляду на зазначене автори праці першо чергово звернули увагу на новітні тенденції в соціально-економічному розвитку суб'єктів господарювання, а саме питання конкурентоспроможності підприємств й імплементацію принципів зеленого маркетингу, фінансової децентралізації та управління трудовими колективами. Не оминули увагою і трансформаційні зміни у системі охорони здоров'я й розвитку туристичної індустрії. Враховуючи те, що інформаційні технології обумовлюють подальший розвиток різних сфер діяльності, які змушені функціонувати в нових економічних умовах і враховувати нові виклики часу авторський колектив у другому розділі монографічного дослідження зосередився на вирішенні кола наукових проблем, які стосуються питань цифровізації національної економіки та її впливу на економічний добробут, ідентифікації чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур, формування нових моделей оцінювання рівня інноваційної активності підприємств, організаційно-економічних механізмів фінансової безпеки господарюючих суб'єктів тощо.

При цьому враховуються також чинники впливу глобалізації і сучасних структурних змін у світі, які мають наднаціональний формат дії, і чинять вплив на внутрішній ринок України. Наскільки такий вплив сприятиме розвитку економіки, залежатиме від інституційної спроможності держави реалізувати допустимі та можливі правові й адміністративні засоби управління в національних інтересах країни. Саме тому у третьому розділі праці авторськими колективом здійснено спробу визначити стратегічні напрями формування моделі сталого інноваційного розвитку соціальної та економічної сфер, які сприятимуть ефективному використанню інноваційних технологій для розвитку національної економіки і створенню противаг загрозам, що несуть нинішні тренди світової економіки. Мова, перш за все, йде про стратегії інноваційно-цифрового розвитку в процесі інтеграційної взаємодії, можливості та виклики цифрової трансформації економіки, бізнесу та управління, використання європейського досвіду підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в регіонах України, а також форсайт прогнози

попиту на робочу силу та нові освітні рішення в умовах технологічних викликів.

Наукова праця є результатом співпраці 57 науковців з понад 20 ЗВО, а саме Навчально-наукового інституту неперервної освіти Національного авіаційного університету, Харківського державного університету харчування та торгівлі, Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», Тернопільського національного економічного університету, Університету державної фіскальної служби України, Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича, Національного університету «Львівська політехніка», Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ, Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київського університету імені Бориса Грінченка, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Полтавського університету економіки і торгівлі, Донецького національного університету імені Василя Стуса та ін.

Монографія виконана у рамках тематики науково-дослідної роботи Прикарпатського інституту ім. М.Грушевського ПрАТ «ВНЗ»МАУП»: «Україна в контексті світових та національних модернізаційних процесів формування державності та громадянського суспільства: політичний, юридичний, економічний, соціальний, психологічний та управлінський аспекти» (Реєстраційний номер 0119U100492 від 12.02.2019 ) та розрахована на керівників, науково-педагогічних працівників, аспірантів й фахівців, які займаються питаннями розвитку економіки.

З повагою та найкращими побажаннями

к.е.н., професор кафедри  
економіки та підприємництва  
Прикарпатського інституту ім. М.Грушевського  
ПрАТ «ВНЗ»МАУП»

Квасній Л.Г.

к.е.н., доцент кафедри  
економіки та менеджменту  
Дрогобицького державного педагогічного  
університету імені Івана Франка

Татомир І.Л.

# РОЗДІЛ 1. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

## 1.1. Інноваційні системи прийняття рішень в охороні здоров'я

Національна медична практика показує необхідність удосконалення системи охорони здоров'я населення в Україні та пошук ефективних шляхів її розвитку, що зумовлено не благополучною теперішньою ситуацією, яка потребує інноваційних змін. Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити наступні класичні визначення інновацій:

- інновація – це успішний додаток до існуючої ситуації нових засобів і методів<sup>1</sup>;
- інновація – нове вирішення (проблеми, завдання), яке виникає на індивідуальному, груповому або організаційному рівнях<sup>2</sup>;
- інновація – це продукування, прийняття і використання нових ідей, процесів, продуктів і послуг<sup>3</sup>.

Стосовно медичної сфери – поняття інновацій як систематичних знань, націлених на виробництво продукту, послуг або на впровадження певного процесу в практику, представляє особливу особливу цінність<sup>1</sup>.

Електронна система охорони здоров'я eHealth – це українська інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує автоматизацію ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією в електронному вигляді. До її складу входять центральна база даних та медичні інформаційні системи, між якими забезпечено автоматичний обмін даними через відкритий програмний інтерфейс (API). Термін *eHealth* охоплює всі програми, які інтегрують сучасні інформаційно-комунікаційні технології для лікування та догляду за пацієнтами.

Отже, eHealth вважається загальним терміном для багатьох програм на базі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які обробляють інформацію в електронному вигляді. Цією інформацією можна обмінятися для підтримки процесів лікування та догляду за пацієнтами, оскільки у випадку потреби медичні дані, отримані з картки eHealth, можуть легко передаватися від одного лікаря до іншого. Електронна інформація складається з даних про невідкладні ситуації, планів лікування, ліків та електронних заявок пацієнтів. Отже ця інформація про стан здоров'я пацієнта передається через інфраструктуру телематики, а сам термін eHealth узагальнюється як «новий термін, що використовується для опису комбінованого використання електронних комунікацій та інформаційних технологій у сфері охорони здоров'я».<sup>4</sup>

Зарубіжна практика показує, що центри eHealth представляють собою медичні установи, які повністю оснащені відповідним медичним діагностичним обладнанням та інформаційними технологіями. Це дозволяє проводити діагностичні тести та повідомляти результати лікарям у режимі реального

---

<sup>1</sup> Mohr L. B. Determinants of Innovation in Organizations / L. B. Mohr, B. Lawrence // American Political Science Review. – 1969. – № 63. – P. 111-126. P. 115

<sup>2</sup> Cyert R. M. A Behavioral Theory of the Firm / R. M. Cyert, J. G. Mazch. – NJ, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1963. – 332 p., P. 247

<sup>3</sup> Thompson V. A. Bureaucracy and innovation / V. A. Thompson // Administrative Science Quarterly. – 1965. – № 10. – P. 1-20.



часу. Таким чином, центри eHealth демонструють інновації, на основі яких сучасна медицина може надавати якісну медичну допомогу населенню.

Інновації в охороні здоров'я потребують стабільності, безпеки, стійкості та високої якісної цінності. Це можливо забезпечити за допомогою мережевих структур, сучасних технологічних рішень та створенням аналогових просторів взаємодії.

Медична технологія – це будь-яке втручання з метою зміцнення здоров'я, профілактики, діагностики, лікування захворювання, реабілітації або довгострокового догляду, а також застосування вакцин, лікарських засобів, інструментів та обладнання, виконання медичних процедур, вдосконалення систем організації охорони здоров'я, у рамках яких захищається і підтримується здоров'я людини <sup>4</sup>.

Інноваційна медична технологія та цифрові рішення є складовими інноваційних моделей. Однак успішне впровадження інноваційних медичних технологій, зокрема цифрових супутників, залежить від їх сприйняття медичними працівниками, зокрема лікарями та медсестрами, оскільки вони безпосередньо стикаються з новими технологіями та їх впровадженням. Щоб визначити, чи сприйнятливою є інновація для медиків і для пацієнтів, вона повинна бути стійкою та зростати внаслідок збільшення обізнаності про технології та переконання потенційних користувачів у перевагах, пов'язаних із використанням цих нововведень. Тому в сучасних умовах впровадження нових медичних технологій повинно враховувати психологічні мотиви працівників, які вказують на сприйняття нововведення, підтримуючи тим самим ситуацію, яка склалася в медичному закладі.

Стійкість до нових технологій або процедур повинна визнаватися медичними працівниками та їхніми клієнтами. Тому вважаємо за доцільне визначити рушійні чинники та перешкоди для впровадження нових технологій у закладі охорони здоров'я шляхом посилення на існуючі наукові доробки та власні дослідження, а потім сформулювати рекомендації щодо доцільності впровадження інноваційних технологій, їх використання та розповсюдження.

Нововведення – це перцептивне явище, яке включає оцінку нового досвіду та видачу остаточного рішення щодо переваг та недоліків цього досвіду. Результати нововведення залежать від позицій учасників нововведення, рішень стосовно конкретної інновації і способів дій. Розвиток акцепту залежить від взаємодії наступних елементів: суб'єктивного нововведення, об'єктивного нововведення та контексту, в якому відбувається нововведення.

Нововведення часто є непередбачуваним. Рішення прийняти чи відхилити певну технологію залежить від впливу різних чинників<sup>3</sup>.

Психологічні підходи ґрунтуються на відношенні, позиціях, нормах та чинниках системи цінностей в медичному закладі, які впливають на нововведення. Емоції та соціодемографічні чинники, такі як вік, стать та рівень освіти, як медперсоналу, так і пацієнтів також впливають на сприйняття нововведення. Об'єктивне нововведення залежить від того, наскільки релевантно людина оцінює характеристики інновацій, визнаючи, що однакові характеристики можуть призвести до різних реакцій. Це пояснюється тим, що основні чинники впливу залежать від окремих осіб і можуть включати

---

<sup>4</sup> International Network of Agencies for Health Technology Assessment Tools & Resources. – Access: <http://www.inahta.org/hta-tools-resources>

фінансові обмеження, аналіз витрат та вигод, набуття необхідних навичок або можливості полегшення роботи.

Інноваційні технології також залежить від можливих ризиків, оскільки нова технологія вимагає забезпечення надійної та ефективної роботи, повинна сприяти більш ефективному виконанню функцій, пов'язаних зі здоров'ям пацієнтів. Змістові чинники, пов'язані з нововведенням, безпосередньо не пов'язані з користувачами; а швидше впливають на користувачів. Одним із прикладів цього можуть бути робочі місця, які підтримуються новими технологіями та соціальними процесами в медичних закладах, групах чи громадах, що беруть участь у впровадженні нових технологій. Інші контекстуальні чинники включають організаційне та соціальне середовище, враховуючи існуючі процедури, політичний клімат, культуру учасників процесу, стан економіки, правові рамки та процеси, за допомогою яких впроваджуються інновації.

Модель інноваційних технологій (ТАМ) часто використовується для пояснення нововведення і забезпечує розуміння рішення особи щодо використання чи відхилення технологічних нововведень. В основі моделі ТАМ лежить твердження, що використання інноваційної технології залежить від двох змінних: наскільки корисною сприймається технологія та наскільки легко її можна використовувати. Сприйнята корисність визначається суб'єктивною оцінкою медпрацівником нової технології стосовно того, наскільки це підвищить ефективність його роботи. З іншого боку, сприйнята простота використання – це оцінка зусиль, необхідних для вивчення та використання технологій. Баланс зусиль та корисності лежить в основі розвитку нововведення користувача та впливає на його мотивацію.

Загалом мотивація людини до використання інноваційної технології тим вища, чим простішою є ця технологія у використанні. Вплив зовнішніх чинників, таких, як способи підтримки інновацій, позитивно впливають на сприйняття корисності нововведення та сприяють розумінню інноваційної технології. Практика показує, що загалом, пацієнти швидко підлаштовуються до нових медичних процедур.

Враховуючи основні функції інноваційної діяльності в системі охорони здоров'я, вважаємо, що медичні інновації спрямовані на радикальну зміну змісту медичної діяльності закладу охорони здоров'я, форм, методів, технологій, засобів навчання персоналу, системи управління тощо. Процес інновації в охороні здоров'я може відбуватися як за рахунок власних ресурсів (при інтенсивному шляху інноваційного розвитку), так і за рахунок залучення додаткових потужностей (інвестицій) у вигляді нових засобів, обладнання, медичних технологій, капітальних вкладень (при екстенсивному шляху інноваційного розвитку).

Уніфікована технологія нововведення та використання технології (UTAUT) – це розширена версія моделі ТАМ, яка трактує зростання мотивації до нововведення нових технологій на основі дії наступних чинників: тривалість продуктивності роботи, тривалість зусиль, соціальний вплив та полегшення умов праці<sup>5</sup>. Тривалість продуктивності роботи – це сприйняття людиною того, наскільки нова технологія сприяє вдосконаленню медичної практики і

---

<sup>5</sup> Thim C. Universität Potsdam. 2017. [2018-11-28]. Technologieakzeptanz in Organisationen [https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/40107/file/thim\\_diss.pdf](https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/40107/file/thim_diss.pdf)

найбільше відповідає оптимістичному прогнозу розвитку нововведення. Як і у випадку з ТАМ, тривалість зусиль у моделі UTAUT – це сприйнята корисність та складність технології.

Ці моделі використовуються більше, ніж будь-які інші методи для пояснення нововведення. До основних недоліків моделей можна віднести те, що дослідження, пов'язані з ТАМ, проводилися при припущенні, що позитивний зв'язок існує між використанням нових технологій та задоволеністю користувачів, якістю та продуктивністю праці з використанням нових технологій; однак це не завжди справджується.<sup>6</sup>

Теорія дифузії інновацій вивчає використання технологій особами та організаціями, зосереджуючись на процесі розвитку технологічних інновацій, починаючи від стадії винаходу до загального впровадження чи відмови. Вважаємо, що на розповсюдження нової технології впливають наявність п'яти основних характеристик інновацій: відносна перевага, сумісність, складність, можливість випробування та можливість спостереження. Відносна перевага – це доведення переваги технології над сучасними методологіями, тоді як сумісність – це соціальний чинник, пов'язаний з тим, наскільки впровадження технології відповідає соціальним нормам. Решта чинників описують практичне використання, при цьому складність вказує на те, чи легко засвоїти технологію, можливість випробування – це здатність технології до оцінювання та шанси її впровадження до того, як буде визначено адаптацію, а можливість спостереження пов'язана із здатністю спостерігати за результатами та перевагами нової технології перед альтернативними. Хоч всі описані чинники впливають на швидкість розповсюдження технологій, проте вплив жодного з них не є достатньо сильним, щоб точно передбачити ефективність та доцільність нововведення. На швидкість дифузії інновацій найбільше впливає низька складність стосовно освоєння, можливість випробувати нові технології та можливість спостереження<sup>7</sup>.

На основі емпіричних досліджень також встановлено, що відносна перевага та сумісність мають позитивні зв'язки із впровадженням інноваційних технологій, тоді як складність негативно пов'язана із нововведенням<sup>8</sup>. Обмеження теорії дифузії інновацій включають інтерпретацію відносної переваги, яка є суб'єктивним чинником, оскільки порівняння витрат із вигодами є найважливішими для управлінського персоналу медичного закладу, але простота використання інновації більше цінується іншими медпрацівниками.

Показники розвитку нововведення, характеристики суб'єктів, особливості технологічної інновації, заплановані заходи для її впровадження та видимі переваги для пацієнтів та практикуючих (включаючи соціальні чинники та різноманітні екологічні характеристики) визначають ймовірність індивідуального нововведення та розповсюдження інновацій. Однак слабкі сторони, пов'язані з такими теоріями, не знайшли одностайного бачення у

---

<sup>6</sup> Younghwa L, Kozar K, Larsen K. Модель прийняття технології: минуле, теперішнє та майбутнє. CAIS. 2003 р .; 12 (50) doi: 10.17705 / 1CAIS

<sup>7</sup> Діллон А, Морріс М. Прийняття користувачем нових інформаційних технологій: теорій та моделей. АРІСТ. 1996; 14 (4): 3–32.

<sup>8</sup> Торнацький Л., Кляйн К. Інноваційні характеристики та впровадження інновацій: мета-аналіз отриманих результатів. IEEE T Eng Управління. 1982, лютий; 29 (1): 28–45. doi: 10.1109 / тем.1982.6447463. doi: 10.1109 / TEM.1982.6447463

сучасній науці. У цьому зв'язку необхідно перевірити, чи припущення, що лежать в основі ТАМ, призводять до позитивних результатів і чи впливає суб'єктивний характер відносної переваги на швидкість поглинання технологій, якою керується теорія дифузії інновацій.

Вважаємо чинники навколишнього середовища екзогенними. Ендогенні компоненти, такі як суб'єкти інноваційної діяльності та інновації, мають вирішальне значення для розвитку акцепту.

Для дослідження було обрано якісну методологію, яка відома в інтерпретуалістичній філософії дослідження та базується на індуктивному підході до побудови теорії. Тому якісні дані дослідження будуть головним пріоритетом. Вторинні дані зібрані з наукових джерел, таких як книги, статті журналів, спеціалізовані журнали та надійні веб-сайти, які є некомерційними. У дослідженні використано напівструктуровані інтерв'ю для збору емпіричних даних, придатних для виявлення стійкості медичних працівників та пацієнтів у Дрогобичі. У цьому випадку виявлення почуття страху та невпевненості відносно впровадження медичних інновацій в процесі реформи охорони здоров'я в Україні визначалися на основі стандартизованих інтерв'ю як частини розвитку акцепту, оскільки питання-відповіді інтерв'ю визначили формулювання висновків з проведеного дослідження.

Вибірка включає поєднання ключових зацікавлених сторін у Дрогобицьких закладах охорони здоров'я та їх пацієнтів, включаючи практикуючих лікарів, лікарні швидкої допомоги та відділення невідкладної допомоги, сімейних лікарів та інших медичних працівників. Місцеві заклади охорони здоров'я відіграють ключову роль у впровадженні технологій, оскільки вони можуть слугувати мультиплікаторами та виступати партнерами у формуванні остаточних цифрових рішень. Комунікаційні цільові групи, на яких зосереджуються зусилля щодо впровадження нових технологій, включають лідерів медичної думки: асоціацію лікарів із статутного медичного страхування; Асоціації лікарів загальної практики; інші відповідні професійні та торгові групи та представників органів місцевої влади.

Аналіз даних в процесі проведеного дослідження та емпіричне дослідження для перевірки результатів проведено з використанням контент-аналізу. Це означає, що зібрані дані підлягали ретельній перевірці для формулювання понять, пов'язаних з медичними інноваціями, і тим, яким чином можна прискорити розвиток нововведення та збільшити швидкість його розповсюдження.

Результати дослідження показали, що до періоду початку карантину в Україні, пов'язаного з захворюванням на коронавірус COVID-19, збільшення кількості пацієнтів, які потребують лікування, як правило, було спричинене старінням суспільства. Нинішня ситуація в медицині, спричинена пандемією коронавірусу у світі, посилила труднощі в системі охорони здоров'я. Це пов'язано з кількістю термінальних захворювань, які переживають ці пацієнти, та необхідністю впровадження нових медичних технологій, що дозволяють точніше діагностувати захворювання. Ці технології також породжують необхідні медичні втручання, які є більш ефективними та менш інвазивними. В загальному випадку, щоб отримати перевагу від нових технологій, наявні фінансові ресурси повинні бути спочатку розподілені міжсекторним шляхом у закладах первинної медичної допомоги, спеціалізованих клініках та реабілітаційних центрах. Однак поширена закордоном концепція так званих

безмежних лікарень (нині прикладом в Україні можна вважати спеціалізовані інфекційні), хоча і досяжна, проте обмежується внутрішньо недостатньою, неефективною мережевою конструкцією, неналежним чином обладнаними палатами, відсутністю належних засобів захисту медпрацівників, що призводить до відсутності міждисциплінарного підходу та малоєфективних процесів.

Системи eHealth мають потенціал для вирішення проблем лікування все більшої кількості пацієнтів, у тому числі хворих на хронічні захворювання, та створення ефективного зв'язку між відділеннями. Ряд досліджень продемонстрували переваги телемоніторингу та дистанційного контролю за хронічними станами пацієнтів. Проте потенційні переваги нових технологій не завжди очевидні для основних зацікавлених сторін. У деяких випадках нові технології в системі eHealth спочатку пов'язані з більшими витратами та більшим часом впровадження порівнянно з традиційними альтернативами. Вважаємо, що основними чинниками, які впливають на нововведення eHealth, є наступні: ступінь довіри, який пацієнт має до постачальника послуг, як пацієнт сприймає зручність використання нових методів чи інструментів, ступінь тяжкості стану та анонімність при використанні інструментів (тестів) самодіагностики. Дослідження показали, що медичні працівники дотримуються суб'єктивних думок про корисність нової технології, її складність, доцільність і можливість давати вищі або звичайні результати для кінцевих споживачів. Культура, місце розташування та розмір лікарні вплинули на управлінські рішення щодо актуальності таких інструментів, як програми eHealth для рентгенології та планування результатів лікування пацієнтів. Отже, визначено 3 групи основних зацікавлених сторін, що містять важливі підгрупи, і ці підгрупи впливають як на доцільність нововведення, так і на процес розвитку нововведення.

Емпіричне дослідження чинників нововведення стосовно пацієнта підтверджує важливість його віку. Хоча люди похилого віку, як правило, найбільше потребують медичних послуг, ця група часто не є прихильником нових технологій до того часу, коли самі не зіткнуться з потребою в сучасних інструментах чи технології. Незважаючи на широке поширення мобільних технологій, таких як смартфони, в Україні, серед багатьох людей, які завантажують додатки, дуже мало дорослих людей, здатних використовувати програми eHealth, вважаючи за краще веб-сайти та електронну пошту<sup>9</sup>. Це говорить про недостатню обізнаність населення України з перевагами цих додатків. Загалом, дослідження показало, що нововведення є багатоступеневим процесом, і що пацієнти сприймали нововведення відповідно до визначених етапів і з різною швидкістю.

Вважаємо, що постачальники послуг повинні посилити маркетингові заходи. Це може включати посилене спілкування з медичними працівниками, більш широкий доступ до цифрових систем підтримки та цілодобовий моніторинг поширених захворювань. Медичні працівники також можуть використовувати поінформованість пацієнтів про потенціал індивідуалізованого обслуговування, оскільки вони мають доступ до

---

<sup>9</sup> Фокс Б, Фелкі БГ. Залучення пацієнтів цифровими інструментами: те, що ми думаємо, ми знаємо. *Hosp Pharm.* 2014 листопад; 49 (10): 992–3. doi: 10.1310 / hpj4910-992. <http://europepmc.org/abrief/MED/25477572>

електронно організованої інформації про пацієнтів, яку можна постійно оновлювати.

Медичні працівники та заклади охорони здоров'я можуть також інформувати пацієнтів про надійні медичні веб-сайти, які надають інформацію про переваги та витрати на eHealth. Крім того, медичні працівники повинні відслідковувати відгуки пацієнтів для підтримки більш ефективного використання інструментів eHealth та сприяння покращенню якості цих інструментів. Усе це доводить необхідність залучення пацієнтів до розвитку нововведення в системі eHealth.<sup>10</sup> Емпіричне дослідження показало, що лікарі заявили про те, що їх участь у розробці технологій та їх досвід стосовно інформаційно комунікативних технологій були дуже низькими. Дослідженням також встановлено, що 46% розбіжностей у сприйнятій корисності карт eHealth пов'язане з можливістю інформаційних технологій.

Аналіз наукових джерел показав, що мотивація медичних працівників до використання записів eHealth залежить від якості взаємодії з пацієнтом; однак, відсутність часу, обсяг робочого навантаження, нові технології як головна загроза самостійності професійних медиків та потенційне використання технології як інструменту контролю управління все ще залишається істотними бар'єрами.<sup>11</sup> Обсяг ІТ-підтримки та навчання має істотний вплив на нововведення та впровадження технології eHealth медичними працівниками. Практика показала, що коли не було стандартних процедур та протоколів для закладів охорони здоров'я на місцевому, національному та регіональному рівнях, лікарі та керівники були менш мотивовані користуватися системою eHealth.

Пацієнти, як правило, більше позитивно ставляться до технологій eHealth, ніж інші групи користувачів молодшого віку, визнаючи, що вони мають більшу самостійність в управлінні здоров'ям. Якщо менеджери просто нав'язували медичним працівникам та іншому персоналу методики та процеси електронного здоров'я, рівень відмов був високим. На противагу цьому, коли процес планування та впровадження інновацій включав групи користувачів та систему розвитку знизу вгору, зростав ентузіазм медичних працівників.

Отже, власне процес управління змінами вважаємо основним рушієм успіху чи неуспіху в процесі ведення інноваційної діяльності. В результаті проведеного дослідження встановлено, що найчастішими причинами сприйняття записів eHealth були дизайн, конфіденційність та безпека, спроможність інтегрованих інформаційних систем охорони здоров'я в межах та за межами організаційних меж, простота використання, можливість ознайомлення та продуктивність. Всього 4 групи користувачів охорони здоров'я були предметом взаємопов'язаних досліджень: лікарів, інших медичних працівників, професіоналів з питань охорони здоров'я та менеджерів. Учасникам було запропоновано оцінити важливість та потенціал реалізації 10 інноваційних чинників. Хоча медичні працівники погоджуються з тим, що важливим чинником є взаємодія пацієнтів, але важливість та практичність

---

<sup>10</sup> Рамхотул І. Визначення процесу прийняття електронних медичних послуг: Якісне дослідження. Берлін, Гейдельберг: Спрингер; 2015. С. 257–276.

<sup>11</sup> McGinn C, Grenier S, Duplantie JS, Scotte C, Mathieu L, Leduc Y, Legare F, Gagnon M. Порівняння поглядів груп користувачів на бар'єри та фасилітатори впровадження електронних медичних записів: систематичний огляд. BMC Med. 2011 грудень; 9 : 46. doi: 10.1186 / 1741-7015-9-46. doi: 10.1186 / 1741-7015-9-46.

інновації є визначальними критеріями успіху. Менеджери вважають, що сумісність та тривалість результатів є найважливішими чинниками. Велика частка серед медичних працівників та медичних фахівців зосереджується на сприйнятті корисності, продуктивності, мотивації та можливій участі кінцевих споживачів в інноваційному впровадженні. Ці висновки ілюструють різні пріоритети груп користувачів, які, отже, мають відігравати різну роль у процесі впровадження медичних інновацій.

В Україні поінформованість населення про можливості системи електронного здоров'я нижча, ніж в інших країнах. Тому нові медичні технології не мають широкого поширення, що призводить до дефіциту інформації. Літні дорослі люди недостатньо знайомі з постачаннями та продуктами телемедицини, і ця недостатня обізнаність посилюється нестачею міжфункціональних взаємодій в різних секторах охорони здоров'я. Оскільки надійної та захищеної загальнодержавної інфраструктури не існує, виникають недоліки в якості обслуговування та ефективності адміністративних процесів. Ручний збір та передача даних також породжує адміністративні затримки і може бути джерелом помилок, що призводить до недооцінювання реального потенціалу можливостей eHealth. У більшості випадків низькі сподівання, пов'язані з технологіями, виступають як самореалізаційне пророцтво, оскільки основні зацікавлені сторони, такі як лікарі, уявляють, що їх колеги не будуть повністю підтримувати можливості eHealth і не будуть належним чином обмінюватися даними. Вважаємо, що в нинішніх кризових умовах в Україні формування широкої спільноти користувачів для повноцінного та успішного впровадження eHealth є менш ймовірним у короткостроковій перспективі.

Таким чином, висновки з результатів дослідження фокусується на необхідності ефективного впровадження інновацій в медицині та порівнянні з теоретичними напрацюваннями багатьох науковців, оскільки у галузі охорони здоров'я рішення використовувати або уникати нових технологій залежить від різноманітних чинників, які розглянуто в попередніх дослідженнях<sup>12</sup>. Хоча окремі чинники є загальними для пацієнтів, медичних працівників та медичних закладів та їх керівників, існують суттєві відмінності в сприйнятті їх користувачами. Тому повністю погоджуємось з науковими думками<sup>13</sup>, що прийняття рішень стосовно впровадження нововведення в медичній практиці є суб'єктивним процесом. Наприклад, деякі лікарі висловлювали занепокоєння, що нова технологія може негативно вплинути на професійну самостійність під час діагностики або лікування пацієнтів. В інших стурбованість полягала в тому, що медичні заклади в особі керівництва можуть використовувати інструменти eHealth як засоби контролю лікарів. Усе це спричинило появу негативного ставлення багатьох учасників до впровадження інноваційних змін. Більшість лікарів сприйняли інноваційні технології як позитивний чинник, котрий сприяє потенційно зменшенню помилок при призначенні діагнозу та лікування пацієнтів та як засіб поліпшення спілкування з іншими групами та особами, які доглядають за пацієнтами. Однак лікарі констатували,

---

<sup>12</sup> Schäfer M, Keppler D. Technische Universität Berlin. 2013. [2018-11-28]. Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung [https://www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Discussion\\_Papers/Akzeptanzpaper\\_end.pdf](https://www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Discussion_Papers/Akzeptanzpaper_end.pdf)

<sup>13</sup> Bagozzi R. The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift. . 2007 p. : 8 (4): 244.

що їхня участь у розробці технологій та їх ІКТ-досвіді була дуже низькою. Дослідження також показали, що 46% розбіжностей стосовно сприйняття корисності картки eHealth стосуються можливостей використання інформаційних технологій.

Важливо, що між групами користувачів існували різні рівні згоди щодо 10 критеріїв, які вважаються важливими для прийняття eHealth. Очікувана тривалість результатів та сумісність були найважливішими для керівників, тоді як сприйнята корисність, продуктивність та мотивація були важливими для медичних працівників. Однак, серед медичних фахівців існував високий консенсус щодо важливості взаємодії пацієнта-доглядача, наявного часу, навантаження та наявних ресурсів. Цікаво, що вони також підкреслили важливість залучення кінцевих споживачів до впровадження інноваційних змін. Поряд з цим, менеджери та медичні працівники зазначили, що відсутність стандартизації та інтеграції між системами охорони здоров'я є величезним демотивуючим чинником для впровадження eHealth.

При застосуванні моделі UTAUT найважливішим аспектом є чинник соціального стану, оскільки він враховує вік пацієнтів. Таким чином, цей чинник визначає різні можливості використання інноваційної технології в порівнянні з традиційними методами, способом внесення змін, який може бути продиктованим процесом «зверху вниз» або приведений в дію шляхом «знизу вгору». Погоджуємося, що простота використання була основним чинником, який підкріплювався цими висновками та заходами підтримки, такими як ІТ-підготовка та підтримка медичних працівників, що відображено в моделі ТАМ.<sup>14</sup> Висновки також узгоджуються з теорією дифузії інновацій<sup>15</sup> з точки зору відносної переваги, сприйнятої складності, часу та можливості освоювати технології під час навчання, з можливістю спостерігати за її потенційними перевагами та з ступенем легкості її освоєння. Можливість оцінити технологію перед тим, як вирішити, чи застосовувати її, та можливість отримання переваг, пов'язаних з технологіями, також впливала з необхідності підвищення кваліфікації працівників в процесі освоєння сучасних інформаційних технологій та мотивації, які медичні працівники вважають необхідними для впровадження та поширення медичних інновацій.

Таким чином, на основі проведеного дослідження інноваційної діяльності у сфері медицини, охарактеризуємо основні етапи розробки та реалізації нововведень у системі охорони здоров'я:

1. Діагностування стану системи охорони здоров'я, що потребує реформування з доведенням необхідності потреби в нововведеннях.

2. Оцінка якості системи охорони здоров'я для визначення необхідного інструментарію інноваційного реформування. Детальний аналіз повинен охопити всі складові системи охорони здоров'я з метою виявлення того, що необхідно реформувати як нераціональне, неефективне, застаріле.

3. Розгляд перспективних організаційних та управлінських рішень, які можуть бути використані для моделювання нововведень.

4. Розгорнутий аналіз наукових досліджень стосовно актуальних проблем системи охорони здоров'я.

---

<sup>14</sup> Jockisch M. Das Technologieakzeptanzmodell. Вісбаден: Габлер; 2010

<sup>15</sup> Торнацький Л., Кляйн К. Інноваційні характеристики та впровадження інновацій: мета-аналіз отриманих результатів. IEEE T Eng Управління. 1982, лютий; 29 (1): 28–45. doi: 10.1109 / тем.1982.6447463. doi: 10.1109 / TEM.1982.6447463.



5. Створення якісно нової моделі функціонування системи охорони здоров'я на основі проектування нововведень з конкретними властивостями, спрямованими на вдосконалення процесів управління, що є відмінними від існуючих традиційних варіантів.

6. Виконавська інтеграція реформи з персоніфікацією завдання, визначенням відповідальних за її проведення, встановленням форми контролю.

7. Визначення ефективності впровадженої інновації у практичну діяльність закладу охорони здоров'я.

8. Побудова та моделювання впровадження алгоритму інновації в практику медичного закладу на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду і даних наукових досліджень, а також розробки програми експерименту, моніторинг результатів, аналіз необхідних коректив, підсумковий контроль.

9. Запровадження до професійної лексики нових понять.

10. Формування стратегії впровадження інновацій, яка включає заходи з формування позитивного ставлення до цифрових технологій серед різних цільових груп та інтегрована в загальну стратегію eHealth із тривалим періодом дії.

11. Утвердження доцільності інноваційної моделі в системі охорони здоров'я, захист від псевдоноваторів.

Таким чином під інноваціями в охороні здоров'я будемо розуміти продукт діяльності, пов'язаної з розвитком цифрових технологій у сфері медицини, науковими досягненнями і передовим досвідом, які спрямовані на одержання якісно нових переконань щодо способів діагностування, оздоровлення, лікування, адміністрування процесів у медичній галузі, отримання нових медичних товарів, технологій з метою надання якісних медичних послуг і отримання конкурентних переваг.

Особи, відповідальні за процес впровадження інновацій в закладах охорони здоров'я та прийняття рішень, повинні бути надійними та досвідченими. Це спонукатиме їх наочно продемонструвати свою підтримку змінам та їх роль у впровадженні цифрових медичних технологій.

## **1.2. Особливості управління фінансовими потоками в системі забезпечення якості медичної допомоги**

Здоров'я людини є однією з найвищих соціальних цінностей держави, і саме держава має гарантовано забезпечувати загальносуспільні потреби, у тому числі й потреби в медичній допомозі, на засадах справедливого і неупередженого розподілу між громадянами.<sup>16</sup> Процеси і стратегії, що впливають на здоров'я населення, включають не тільки ті, які відносяться безпосередньо до охорони здоров'я, а й соціальні, фіскальні (податково-бюджетні), торговельно-збутові та екологічні стратегії держави. Формування та реалізація стратегій реалізуються на всіх рівнях управління, як в рамках формальних державних секторів, так і через громадські організації.

---

<sup>16</sup>Розвиток державного управління реформуванням охорони здоров'я в Україні на регіональному рівні: стан, проблеми, перспективи : метод. рек. / авт. кол. : Т. П. Авраменко, Л.І. Жаліло, О. І. Мартинюк та ін. К. : НАДУ, 2013. 48 с.

Необхідною умовою забезпечення достатнього рівня узгодженості, масштабності та інтенсивності дій, здатних вирівняти проблему соціального градієнта здоров'я, є узгоджений, багаторівневий підхід в процесі розробки, впровадження та оцінки політики в сфері охорони здоров'я. Варіабельність застосування і ефективності міжсекторальної взаємодії відображає дефіцит належних навиків у практиці людських ресурсів, а також фрагментацію інституційних механізмів в охороні здоров'я, які мають вирішальне значення для ефективної організації профілактики захворюваності і надання якісної медичної допомоги потребуючим.

Базова інфраструктура для надання послуг з охорони здоров'я на національному, регіональному і місцевому рівнях існує у всіх країнах. Відмінність полягає в розподілі відповідальності між рівнями управління фінансовими потоками даної інфраструктури. Інституційна модель управління фінансами у сфері охорони здоров'я включає організацію, фінансування, управління виконанням основних оперативних функцій охорони здоров'я, охоплює як державний, так і приватний сектори, різні рівні управління і учасників, як в рамках системи охорони здоров'я, так і поза нею. Основними параметрами здійснення основних оперативних функцій охорони здоров'я для різних інституційних моделей є оперативне врахування потреб, запитів населення і реагування, результативність, ефективність, стійкість, інтеграція, належне фінансування<sup>17</sup>.

На стійкість інституційних моделей управління фінансами в області суспільної охорони здоров'я впливають також партнерство та коаліції в даній сфері, а також взаємоузгодженість організаційних стратегій. Виділяють три ключові аспекти, які впливають на ефективність інституціональних моделей в секторі охорони здоров'я: характер організації послуг і заходів громадської охорони здоров'я, діючі механізми фінансування заходів охорони здоров'я і структуру управління охороною здоров'я в суспільстві.

Україна має розгалужену інфраструктуру системи охорони здоров'я, створену Н.Семашко в СРСР і передану їй у спадщину. У 1993 р була проведена реформа фінансування охорони здоров'я, що передбачає створення системи обов'язкового медичного страхування (ОМС)<sup>18</sup>. Сьогодні система охорони здоров'я в Україні відрізняється високим ступенем централізації і орієнтацією на загальнодоступність базових медичних послуг. Діяльність системи суспільної охорони здоров'я в Україні регулює Міністерство охорони здоров'я України. Крім системи громадської охорони здоров'я, є «паралельні» системи надання медичних послуг мережею поліклінік, лікарень, санаторіїв і державних медичних установ на рівні регіональної та місцевої влади; територіальні фонди ОМС, приватні страхові медичні організації (СМО), що здійснюють ОМС і ДМС.

До сфери відповідальності Міністерства охорони здоров'я України входить стратегічне планування сектора охорони здоров'я, хоч і були зроблені спроби переходу від планування за ресурсами до планування за кінцевими результатами.

---

<sup>17</sup> Норт Д. Інститути, інституціональні аспекти функціонування економіки / Пер. з англ. А.Н. Нестеренко; предисл. і науч. ред. Б.З. Мільнера. М. : Фонд економічної книги «Начала», 1997. 180 с.

<sup>18</sup> Лехан В.М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір / В.М.Лехан, Г.О. Слабкий, Г.М.Шевченко//Україна. Здоров'я нації. 1(13). – 2010.

Завдання медичної реформи полягають у:

- впровадженні державного гарантованого пакета медичної допомоги;
- створенні єдиного національного замовника медичних послуг;
- появі нових можливостей для здійснення місцевою владою повноважень у сфері охорони здоров'я;
- автономізації постачальників медичної допомоги;
- запровадженні принципу “гроші ходять за пацієнтом”;
- розбудові сучасної системи управління медичною інформацією.

В процесі реформування системи охорони здоров'я медичні заклади первинної допомоги, які підписали договір із НСЗУ, перейшли на нову систему фінансування, що означає: держава не утримує заклад, а оплачує медпослуги, надані цим закладом конкретному пацієнту. Лікарі медичного закладу первинної допомоги укладають декларації з пацієнтами, а НСЗУ оплачує послуги відповідно до капітаційного тарифу. Кошти переховуються безпосередньо на відкритий у будь-якому банку країни рахунок медичного закладу. Так реалізується принцип «гроші йдуть за пацієнтом». Таким чином, пацієнт отримує гарантований та оплачуваний державою пакет медпослуг та лікарських засобів, визначений наказом МОЗ від 19.03.18 р. № 504 «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги».

За новою системою фінансування переважна більшість закладів отримали більше коштів, ніж за субвенцією. Завдяки збільшеному фінансуванню заклад може гарантувати гідну оплату праці медперсоналу, повне устаткування кожної лікарської практики за табелем оснащення, має змогу, приймаючи рішення самостійно, зробити ремонт приміщень, оновити матеріально-технічну базу, тобто зробити все, що потрібно для надання якісних медпослуг, щоб і надалі отримувати гідне фінансування від партнерства з НСЗУ.

З автономізацією медичного закладу та перетворенням його на КНП багато чого змінюється в діяльності головного лікаря. Головний лікар із бюджетного утримання перетворюється на управлінця: організовує роботу закладу, керує всіма процесами, думає, як зменшити витрати, куди спрямувати кошти, що купити й кому підвищити зарплатню чи кого преміювати. Власником медичного закладу залишається місцева громада, і керівник закладу їй підзвітний. Проте головний лікар самостійно розподіляє та витрачає кошти, отримані за надання медичних послуг населенню. Це нова свобода його управлінських рішень. Однак і нова відповідальність за ці рішення. Медичні заклади, які не матимуть договору з НСЗУ, не зможуть укласти декларації з пацієнтами.

Впровадження державного гарантованого пакета медичної допомоги може бути здійснене шляхом формування державного гарантованого пакета медичної допомоги, який поширюватиметься на всіх громадян України та включатиме:

- первинну медичну допомогу;
- екстрену медичну допомогу (у тому числі у стаціонарі);
- основні види амбулаторних послуг за направленням лікаря загальної практики – сімейного лікаря;
- основні види стаціонарної медичної допомоги за направленням лікаря загальної практики – сімейного лікаря чи лікаря-спеціаліста, включаючи лікарські засоби для стаціонарної та екстреної медичної допомоги, вартість

яких відшкодуватиметься через встановлений державою механізм оплати відповідних видів медичної допомоги;

- амбулаторні рецептурні лікарські засоби, які внесені до національного переліку основних лікарських засобів.

Для вирішення другого завдання пропонується утворення окремого центрального органу виконавчої влади. Діяльність цього органу спрямовуватиметься і координуватиметься Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я. Для забезпечення відповідності діяльності єдиного національного замовника медичних послуг інтересам громадян як користувачів його послуг при зазначеному центральному органі виконавчої влади буде утворено Раду пацієнтського контролю.

Запровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я передбачає збереження повноважень органів місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я і створення можливостей для їх повноцінного виконання завдань. Кабінетом Міністрів України буде визначено чіткий, обмежений перелік послуг державного гарантованого пакета медичної допомоги, надання яких буде повністю забезпечуватися за рахунок коштів державного бюджету. Внаслідок автономізації постачальників медичної допомоги на зміну командно-адміністративній моделі відносин між такими суб'єктами має прийти контрактна модель взаємовідносин, в межах якої такі відносини регулюватимуться договорами стратегічної закупівлі медичної допомоги (медичних послуг) з чітко визначеними параметрами фінансування та результату.

Важливим напрямком нинішнього етапу проведення медичної реформи є запровадження принципово нових сучасних механізмів фінансування закладів охорони здоров'я. Аналіз статистичних даних показав що витрати бюджету на охорону здоров'я охоплювали в середньому 51% від загального обсягу (близько 4% ВВП). Приватні витрати на охорону здоров'я в Україні у співвідношенні з державними, були одними з найвищих в ЄС та країнах Східної Європи. Переважна більшість цих витрат – 95% – були виплачені домогосподарствами, а лише 5% припадали на страхові виплати, донорську та міжнародну допомогу. Бюджетні витрати переважно склалися із видатків закладів охорони здоров'я на виплату заробітної плати та оплату комунальних послуг (близько 75%). За таких обставин залишається дуже мало фінансових можливостей для фактичного надання послуг, тобто, лікування хворих, закупівлі медикаментів та витратних матеріалів, оновлення технологічних фондів тощо.

Більшість витрат домогосподарств на охорону здоров'я, що склалися від 3% ВВП (близько 43 млрд грн) у 2012 до майже 4% ВВП (близько 95 млрд грн) у 2016 роках, були виплачені безпосередньо надавачам послуг. Такий рівень приватних видатків часто призводить до катастрофічних наслідків для бюджетів домогосподарств. Відповідно більшість пацієнтів не можуть собі дозволити сучасну дороговартісну медичну допомогу. Вони вимушені затягувати із початком або відкладати продовження лікування, що веде до високої смертності, інвалідизації зниження якості життя українців із хронічними станами. У свою чергу веде до низького запиту на таку допомогу та унеможливорює розвиток системи охорони здоров'я.

Протягом 2012-2017 років загальні видатки на охорону здоров'я в Україні в середньому становили 7,7% ВВП на рік (приблизно 4,1% за рахунок державного бюджету та приблизно 3,6% за рахунок приватного сектору,

переважно видатків домогосподарств), що насправді не сильно відрізняється від загальносвітового та європейського тренду. У Європейському регіоні загальні видатки на охорону здоров'я складають 8,9%, а у світі в цілому – 8,6%. Проте через низький рівень ВВП, цей показник у витратах на душу населення складає лише близько \$200, що значно нижче, ніж \$3 340 в середньому по ЄС, що також включає в себе Польщу - \$809, Болгарію - \$612 і Румунію - \$476.<sup>19</sup>

Таблиця 1.1

**Порівняльна динаміка бюджету охорони здоров'я у порівнянні з іншими соціальними галузями у млрд грн<sup>4</sup>**

Соціальна галузь	2015	2016	2017	2018	2019
МОЗ	55,58	54,01	70,23	80,91	91,69
МОН	66,29	62,39	76,06	85,82	101,85
Мінсоц	105,78	151,95	145,22	162,86	234,40
Пенсійний фонд	94,81	143,01	133,69	149,97	11,651

Аналіз табл.1.1 дає змогу констатувати факт що бюджет охорони здоров'я у порівнянні із іншими соціальними галузями, є найнижчим. Видатки Міністерства соціальної політики у два з половиною рази перевищують видатки МОЗ. Дві третини цих видатків складає пенсійне забезпечення. Видатки міністерства освіти і науки України також перевищують видатки МОЗ. Тут варто зауважити, що підготовка фахівців у сфері охорони здоров'я є сферою відповідальності МОЗ та відповідно фінансується з його бюджету, тоді як інших спеціальностей – з бюджету МОН.

Таблиця 1.2

**Видатки на охорону здоров'я в розрізі інших соціальних сфер млрд.грн<sup>20</sup>**

Показник витрат	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Загальні витрати на охорону здоров'я	108,9	115,8	117,8	155,2	181,6	223,7
Державні витрати	62,6	65,3	61,0	75,8	81,7	111,0
Витрати домогосподарств	43,2	46,8	53,4	75,7	95,0	106,3
Інші приватні витрати (страхові виплати, лікарняні каси та ін.)	2,9	3,3	3,1	3,1	3,7	4,5
Міжнародна допомога	0,3	0,3	0,3	0,6	1,3	2,0

Таблиця 1.3

**Видатки на охорону здоров'я в реальному значенні (в млрд. гривень за цінами 2012 року)<sup>21</sup>**

Показник витрат	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Загальні витрати на охорону здоров'я	108,4	115,2	78,8	56,5	56,5	66,9
Державні витрати	62,3	65,0	40,8	27,6	25,4	33,2
Витрати домогосподарств	43,0	46,6	35,7	27,6	29,6	31,8
Інші приватні витрати (страхові виплати, лікарняні каси та ін.)	2,9	3,3	2,0	1,1	1,1	1,3
Міжнародна допомога	0,3	0,3	0,2	0,2	0,4	0,6

<sup>19</sup> МОЗ України: Що було? Є і Буде? [https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition\\_book\\_healthcare.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf)

<sup>20</sup> Там само.

<sup>21</sup> Там само

Перетворення закладу охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства сприяє збільшенню господарської та фінансової автономії (самостійності) та управлінської гнучкості комунальних закладів охорони здоров'я, формуванню у них стимулів для поліпшення якості медичного обслуговування населення і водночас підвищення економічної ефективності використання активів. Такий процес запобігає можливому надмірному податковому навантаженню на комунальні заклади охорони здоров'я та виключає можливість їх банкрутства і скорочення існуючої мережі комунальних закладів охорони здоров'я.

Трудові відносини з працівниками реорганізованого закладу охорони здоров'я продовжуються, а звільнення можливе лише у випадку скорочення чисельності (штату) перетвореного комунального некомерційного підприємства. Після реорганізації окремі працівники можуть бути переведені на інші посади, переміщені в інші структурні підрозділи у разі необхідності. Процес перетворення медичних закладів у комунальні некомерційні підприємства не призводить до виникнення негативних податкових наслідків у вигляді виникнення нових, пов'язаних з перетворенням податкових зобов'язань. Створене (внаслідок перетворення) комунальне некомерційне підприємство не буде платником податку на прибуток й податку на нерухомість.

Джерелами фінансування перетвореного у комунальне некомерційне підприємство закладу охорони здоров'я можуть бути як бюджетні кошти, так і кошти юридичних та фізичних осіб. Також джерелом фінансування реорганізованого медичного закладу можуть бути кошти, отримані за договорами з органами місцевого самоврядування та іншими закладами охорони здоров'я.

Аналіз ситуації у системі вітчизняної охорони здоров'я показує що існуючі проблеми системи охорони здоров'я в Україні є непростими для вирішення, мають багатоаспектний комплексний характер, що обумовлює необхідність оновлення політики охорони здоров'я, розробки і реалізації нових стратегій та програм. В даний час спостерігається розбалансованість фінансово-економічних, організаційних, нормативно-правових та профілактичних механізмів функціонування системи, а саме:

1. Фінансово-економічна розбалансованість що зумовлена нестачею ресурсного забезпечення сфери охорони здоров'я. Зокрема, спостерігається низька частка витрат на охорону здоров'я відносно валового внутрішнього продукту (ВВП) України. Вона за останні п'ять років коливається у межах 3%. Разом з тим, слід наголосити, що даний показник має досить відносний характер, оскільки стосується суто державних видатків. Адже, як свідчать дані національних рахунків в охороні здоров'я, загальні витрати на охорону здоров'я в Україні коливаються в межах 5,5–6,5% ВВП (як і у деяких країнах Східної та Центральної Європи). Характерною особливістю фінансових потоків України є перевищення недержавних джерел фінансування над державними.

2. Основні недоліки механізмів державного фінансування сфери охорони здоров'я зумовили неефективність ресурсного забезпечення галузі. Загальний обсяг фінансування охорони здоров'я з державного та місцевих бюджетів щорічно збільшується. Збільшення бюджетного фінансування сфери охорони здоров'я в основному було пов'язане з необхідністю підвищення заробітної плати медичним працівникам та індексом інфляції. Проте рівень заробітних

плат в медичній галузі, за даними Держкомстату, залишається одним з найнижчих. Таким чином, ані медичні працівники, ні пацієнти не відчують збільшення видатків на сферу охорони здоров'я. Будь-яка зміна кошторису вимагає прийняття рішення відповідною місцевою радою та дозволу місцевих фінансових органів<sup>22</sup>. Спостерігається висока частка неформальних платежів (хабарів) за надання офіційно безкоштовної допомоги в державних/комунальних закладах охорони здоров'я (які, за окремими даними, становлять 3 – 3,5% сукупних державних видатків на охорону здоров'я).

Відсутність технології розрахунку собівартості медичної послуги в державних та комунальних медичних закладах різного рівня у поєднанні з законодавчою неможливістю (Ст. 49 Конституції України) розробки стандартів мінімального, гарантованого державою обсягу медичної допомоги, ускладнює процес планування економічно обґрунтованого розміру бюджетного фінансування державних медичних закладів, а також ускладнює процес державного контролю за використанням матеріальних, трудових та грошових ресурсів. Незважаючи на збільшення в останні роки бюджетного фінансування сфери охорони здоров'я, його розмір у душовому вимірі залишається дуже низьким, що зумовлює зростання частки особистих витрат населення (як офіційних, так і неофіційних) і заміщення безоплатної медичної допомоги платною.

3. Висока вартість ліків, неконтрольована система ціноутворення на лікарські засоби та недостатнє державне забезпечення ліками. Наслідком вищезазначеного є те, що частина населення України не в змозі придбати необхідні ліки з причини їх високої вартості<sup>23</sup>

Таблиця 1.4

**Структура грошових витрат домогосподарств на охорону здоров'я в середньому за місяць\***

Грошові витрати	У середньому на домогосподарство грн		У % до споживчих витрат		У % до грошових витрат	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Товари	151,36	186,08	2,7	2,8	2,4	2,5
Послуги	110,67	135,94	1,9	2,0	1,8	1,8
Всього на охорону здоров'я	262,03	323,02	4,6	4,8	4,2	4,3

\* Сформовано на основі<sup>24</sup>

В Україні з 1 квітня 2020 р. запрацювала друга ланка медичної реформи. Проте корегування в ситуацію внесла пандемія нового коронавірусу COVID-19. Реформування системи охорони здоров'я пов'язане з подальшими процесами фінансування медицини. Якщо говорити про пацієнта, то пацієнт хоче вчасно отримувати медичні послуги і щоб вони були якісними. Якщо говорити про фінансування лікарів і середній медперсонал, то це повинна бути гідна

<sup>22</sup> Пак С. Розвиток організаційно-правових засад державного управління охороною громадського здоров'я на регіональному та місцевому рівнях в Україні / С. Пак, І. Солоненко // Вісник НАДУ. – 2011. – № 1. – С. 243.

<sup>23</sup> Самооцінка населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги у 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

<sup>24</sup> Витрати і ресурси домогосподарств України у 2018 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України). – Статистичний збірник. Державна служба статистики України. 2019.

заробітна плата, гідні умови праці. Фінансування з боку лікаря означає, що як тільки в нас жоден лікар не буде вважати, що йому потрібно поїхати за кордон працювати, то це буде той ефект від реформи, який повинен бути. Особливістю є те, що нинішній процес фінансування, яке відбувається через Національну службу здоров'я України, змінив правило в зв'язку з коронавірусом: усі лікарні отримують глобальний бюджет, оскільки час вносить відповідні зміни.

Головним критерієм реформи повинна бути не зміна фінансування, а якість лікування і гідні умови праці наших лікарів, усього медичного персоналу<sup>25</sup>. На сьогоднішній день в Україні створено єдину базу щодо залишків та потреб медиків у лікарнях, які борються з новою коронавірусною інфекцією. З державного бюджету мінімум 5 мільярдів гривень спрямовано на підтримку медицини на боротьбу з коронавірусом. А це – кошти для закупівлі захисних медичних масок для населення, тест-систем, апаратів штучної вентиляції легенів. Для таких випадків у державному бюджеті передбачено резервний фонд. На сьогоднішній день не розподілені 1,4 млрд грн. З цією ж метою вирішено розподілити кошти, передбачені місцевим бюджетам на стабілізаційну дотацію в сумі 0,2 млрд грн. До поліпшення фінансової ситуації можна було відкласти витрати за бюджетною програмою «Статистичні спостереження» в сумі 1,2 млрд грн.

Медична допомога фінансується базовою програмою ОМС і асигнуваннями відповідних бюджетів. Базова програма ОМС включає надання населенню базової медичної допомоги, а надання спеціалізованої і високотехнологічної медичної допомоги, медикаментозне забезпечення пільгових контингентів населення при амбулаторному лікуванні та швидка медична допомога здійснюються з коштів бюджетів. В останні роки виникає питання: чи можливо обійтися в медицині без спів оплати пацієнтів, яка передбачена Концепцією реформи фінансування системи охорони здоров'я і чи таке залучення є конституційним?<sup>26</sup>

Практика показує, що двома головними джерелами фінансування системи охорони здоров'я України виступають кошти бюджету та страхові внески роботодавців на ОМС, у вигляді фіксованої частки єдиного соціального податку. Вивчення та імплементація європейського досвіду у вітчизняне законодавство дозволить вирішити проблему суперечності ст. 49 Конституції України та залучення у сферу охорони здоров'я коштів громадян.

Отже у плані управління фінансовими потоками медичної сфери України існують проблеми, пов'язані із скороченням фінансування капітальних видатків; застосуванням програмно-цільового методу у бюджетному процесі; розподілом видатків між державним і місцевим бюджетами в умовах децентралізації, як це передбачено Законом України від 07.12.2017 р. № 2233 «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України», оскільки не всі місцеві бюджети будуть спроможні утримувати матеріально-технічну базу сфери охорони здоров'я, що може призвести до її знищення.

Фонди ОМС збирають страхові внески та перерозподіляють їх. Однак механізми фактичного отримання організаціями коштів за надані медичні

---

<sup>25</sup> <https://tsn.ua/ukrayina/finansuvannya-reformovanoyi-drugoyi-lanki-medicini-zminili-cherez-koronavirus-ministr-ohoroni-zdorov-ya-1521627.html>

<sup>26</sup> Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013-р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249626689>.



послуги істотно варіюються. СМО укладають з медичними установами договори і оплачують їх послуги, що створює стимули для підвищення ефективності їх діяльності. Фінансування медичних установ також здійснюється з коштів регіональних і місцевих бюджетів безпосередньо, оскільки медичні установи підвідомчі органам влади відповідного рівня<sup>27</sup>. Таким чином, управлінські дії медичних установ в плані розподілу фінансових потоків контролюються через структури вертикального управління системою на регіональному та місцевому рівнях. У цьому зв'язку нами виділено такі вектори інституційного середовища України:

- розвиток інституту страхової медицини за ланцюгом взаємовпливів: споживач медичних послуг - провайдер медичних послуг - лікувальний заклад;

- становлення системи забезпечення якості медичної допомоги. Ланцюжок взаємовпливів: рекомендації ВООЗ - Міністерство охорони здоров'я - стандарти

- медичної допомоги - лікувальний заклад - провайдер медичних послуг - споживач;

- формування інституту сімейної медицини. Ланцюжок взаємовпливів: споживач медичних послуг - лікар загальної практики - сімейної медицини;

- орієнтація на первинну ланку охорони здоров'я. Ланцюжок взаємовпливів: потоки фінансування – лікар загальної практики - сімейної медицини - споживач медичних послуг.

Умови взаємодій та розподілу фінансів в інституціональному середовищі охорони здоров'я формує Міністерство охорони здоров'я, опираючись на рекомендації ВООЗ, і створюючи стандарти медичної допомоги. У свою чергу, останні визначають основні акценти у векторі якості надання медичної допомоги. Крім цього, інститут якості медичної допомоги створює стандарт надання медичних послуг в системі охорони здоров'я України, формує фінансові потоки різних вартісних порядків, а саме:

- фінансові потоки першого порядку – створюються в первинній ланці охорони здоров'я і передбачають незначний обсяг фінансування, спрямований в основному на профілактичну допомогу;

- фінансові потоки другого порядку – створюються на вторинному і третинному рівнях і характеризуються значним обсягом фінансування, диверсифікованістю об'єкта оплат, превалюванням частки заробітної плати в загальній сукупності потоку грошових коштів;<sup>28</sup>

- фінансові потоки третього порядку - створюються на державному рівні. Вони є основою Програм, спрямованих на досягнення нового рівня якості медичної допомоги.

Таким чином, фінансові потоки виступають регулюючим механізмом інституційного середовища системи охорони здоров'я. Вважаємо, що оптимізація системи охорони здоров'я на регіональному та місцевому рівнях

---

<sup>27</sup>Реформи фінансування здравоохранения. Опыт стран с переходной экономикой Implementing health financing reform: Lessons from countries in transition Под ред. Kutzin J., Cashin C., Jakab M. Ed. by Kutzin J., Cashin C., Jakab M. / Европейское региональное бюро ВОЗ /Европейская Обсерватория по системам и политике здравоохранения WHO Regional Office for Europe / European Observatory for Health Systems and Policies. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0012/151023/e94240R....](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0012/151023/e94240R....)

<sup>28</sup> Рожкова І. В. Децентралізація управління у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні : монографія / І. В. Рожкова, І. М. Солоненко. – К. : Фенікс, 2008. – С. 160.

має ґрунтуватися на принципі децентралізації, через запровадження нової системи господарювання в лікувально-профілактичних закладах шляхом створення комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я та результативне впровадження нової моделі фінансування.

Нова модель фінансування системи охорони здоров'я має базуватися на таких принципах:

- фінансового захисту;
- універсальності покриття та справедливості доступу до медичної допомоги;
- прозорості і підзвітності;
- ефективності;
- вільного вибору;
- конкуренції постачальників;
- передбачуваності обсягу коштів на медичні послуги у державному бюджеті;
- субсидарності тощо.

Завдання реформи вбачаються у:

- впровадженні державного гарантованого пакета медичної допомоги;
  - утворенні єдиного національного замовника медичних послуг;
  - створенні нових можливостей для здійснення місцевою владою повноважень у сфері охорони здоров'я;
    - автономізації постачальників медичної допомоги;
    - запровадженні принципу "гроші ходять за пацієнтом";
  - розбудові сучасної системи управління медичною інформацією.
- В ході реформування системи охорони здоров'я медичні заклади первинної допомоги, які підписали договір із НСЗУ, перейшли на нову систему фінансування, що означає: держава не утримує заклад, а оплачує медпослуги, надані цим закладом конкретному пацієнту. Лікарі медичного закладу первинної допомоги укладають декларації з пацієнтами, а НСЗУ оплачує послуги відповідно до капітаційного тарифу. Кошти переховуються безпосередньо на відкритий у будь-якому банку країни рахунок медичного закладу. Так реалізується принцип «гроші йдуть за пацієнтом». Таким чином, пацієнт отримує гарантований та оплачуваний державою пакет медпослуг та лікарських засобів, визначений наказом МОЗ від 19.03.18 р. № 504 «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги».

За новою системою фінансування переважна більшість закладів отримали більше коштів, ніж за субвенцією. Завдяки збільшеному фінансуванню заклад може гарантувати гідну оплату праці медперсоналу, повне устаткування кожної лікарської практики за табелем оснащення, має змогу, приймаючи рішення самостійно, зробити ремонт приміщень, оновити матеріально-технічну базу, тобто зробити все, що потрібно для надання якісних медпослуг, щоб і надалі отримувати гідне фінансуванні від партнерства з НСЗУ.

З автономізацією медзакладу та перетворенням його на КНП багато чого змінюється в діяльності головного лікаря. Головний лікар із бюджетного утримання перетворюється на управлінця: організовує роботу закладу, керує всіма процесами, думає, як зменшити витрати, куди спрямувати кошти, що купити й кому підвищити зарплатню чи кого преміювати. Звісно, власником медзакладу залишається місцева громада, і керівник закладу їй підзвітний. Проте головний лікар самостійно розподіляє та витрачає кошти, отримані за

надання медпослуг населенню. Це нова свобода його управлінських рішень. Однак і нова відповідальність за ці рішення. Медичні заклади, які не матимуть договору з НСЗУ, не зможуть укласти декларації з пацієнтами.

Отже, фінансових ресурсів у сфері охорони здоров'я вкрай бракує. Вирішити наявну проблему управління фінансами тільки через реалізацію на практиці ухваленого у 2017 р. Закону України № 2168-VIII неможливо, як і неможливо реалізувати усі інші задекларовані у ньому положення. Вважаємо, що без подолання пандемії корона вірусу у світі та в Україні, без відродження вітчизняних виробничих підприємств та забезпечення умов для розвитку української економіки на інноваційній основі будь-які спроби реформувати сферу охорони здоров'я будуть марними.

### 1.3. Роль бюджетних інструментів у забезпеченні регіонального розвитку

Сучасні тенденції теорії та практика державного управління вказують на те, що забезпечення стабільного економічного зростання держави ґрунтується на сталому розвитку її регіонів. Головна роль в реалізації даного процесу належить бюджетним інструментам, оптимальне використання яких сприяє мінімізації соціально-економічних диспропорцій у розвитку регіонів, що особливо гостро відчуваються в сучасних реаліях України. Наявна державна регіональна політики має ряд недоліків, які мають бути усунені або мінімізовані. Слід зазначити, що їх виявлення неможливе без оцінки та аналізу ефективності використання бюджетних інструментів регіонального розвитку. Саме тому тема дослідження набуває особливої актуальності.

Питанню забезпечення регіонального розвитку на основі використання бюджетних інструментів, а також оцінці їх ефективності присвячено чимало робіт вітчизняних науковців. Так, Вахович І.М. та Купира М.І.<sup>29</sup> виділяють наступні бюджетні інструменти, що спрямовані на розвиток депресивних регіонів, а саме: бюджетне регулювання, бюджетні видатки та інвестування, грантові програми, міжбюджетні трансферти, податкове навантаження, податкові пільги, прямі платежі, фінансове вирівнювання. Нечипоренко А.В.<sup>30</sup> на основі аналізу досвіду європейських країн щодо використання фінансових інструментів регіонального розвитку, наводить наступний перелік: дотації, субсидії, податкові пільги, прискорена амортизація, субсидії на працевлаштування, транспортні пільги, регіональні позики, створення спеціальних фондів, інвестиційні гранти.

Чекіна В.Д.<sup>31</sup> проводить аналіз результативність використання бюджетних інструментів соціально-економічного розвитку регіонів України

---

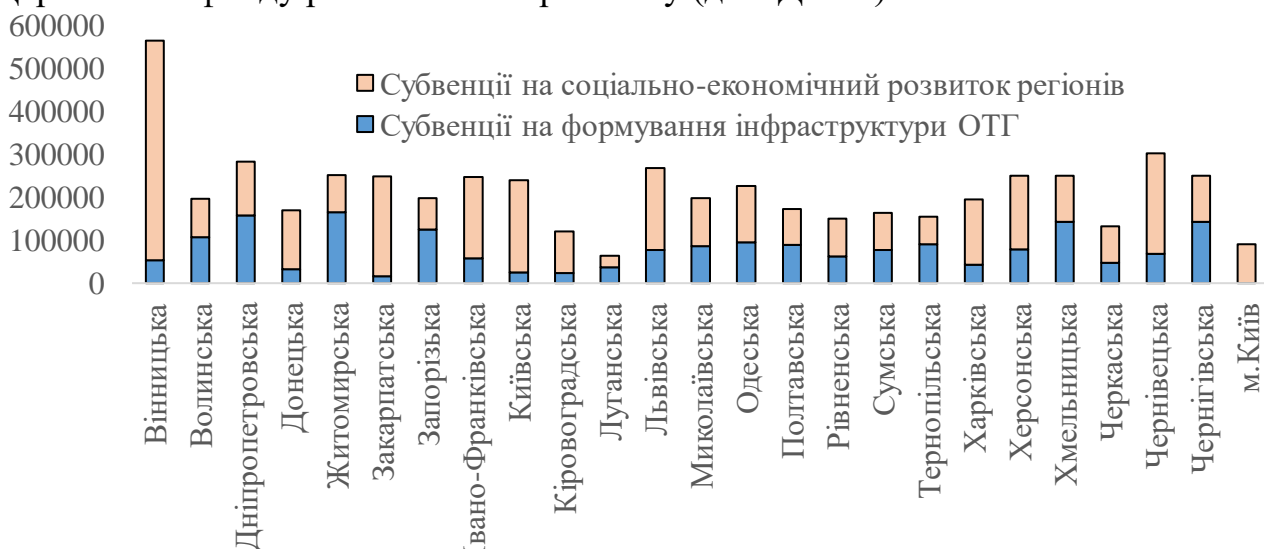
<sup>29</sup> Вахович І. М., Купира М. І. Бюджетні інструменти подолання депресивного стану регіону. *Економічний форум*. 2016. №. 2. С. 117–121.

<sup>30</sup> Нечипоренко А.В. Зарубіжний досвід використання фінансових інструментів стимулювання регіонального розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 25. Ч. 2. С. 97–101.

<sup>31</sup> Чекіна В.Д. Податково-бюджетні інструменти розвитку соціальної сфери України в умовах децентралізації: аналіз та пропозиції щодо їх удосконалення. *Фінанси України*. 2017. №3. С. 51–69.

протягом 2007-2015 років. Дослідження Підхомного О.М. та Журби О.Ю.<sup>32</sup> присвячені бюджетним видаткам, як таким, що являються головним інструментом соціально-економічного розвитку регіонів. Авторами здійснено аналіз розвитку національної економіки за показниками 2013-2017 років. Власюк О.С.<sup>33</sup> здійснив аналіз бюджетних інструментів регіональної політики за 2016 рік та визначив основні недоліки механізму регулювання регіонального розвитку в Україні. Керецман В.Ю.<sup>34</sup> у монографії «Державне регулювання розвитку регіонів в Україні: теорія і практика» з поміж інших інструментів регіонального розвитку виділяє бюджетні, а також визначає основні критерії ефективності державного регулювання розвитку регіонів.

Регіональний розвиток є динамічним процесом зміни його внутрішньої соціально-економічної структури в напрямі оптимізації та раціоналізації. Відтак, державна регіональна політика спрямована на забезпечення соціально-економічної єдності, високого рівня конкурентоспроможності та життя населення, економічної активності регіонів. Бюджетні інструменти відіграють вирішальну роль в процесі забезпечення сталого розвитку регіонів, адже регулюють процес розподілу фінансових ресурсів. Наразі регіональний розвиток в Україні здійснюється на основі Державної стратегії регіонального розвитку до 2020, що реалізується на основі таких бюджетних інструментів: субвенції на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (далі ОТГ), субвенцій на соціально-економічний розвиток регіонів, кошти Державного фонду регіонального розвитку (далі ДФРР)<sup>35</sup>.



**Рис.1.1.** Розподіл субвенцій на формування інфраструктури ОТГ та соціально-економічний розвиток регіонів у 2018 році, тис. грн.<sup>36</sup>

<sup>32</sup> Підхомний О.М., Журба О.Ю. Бюджетні видатки як інструмент державного регулювання соціально-економічного розвитку України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2018. №. 55. С. 18–23.

<sup>33</sup> Власюк О.С. Соціально-економічний розвиток регіонів України в умовах децентралізації влади: виклики, загрози, нові механізми. *Регіональна економіка*. 2016. №. 3. С. 5-9.

<sup>34</sup> Керецман В.Ю. Державне регулювання розвитку регіонів в Україні: теорія і практика : монографія. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2019. 512 с.

<sup>35</sup> Інструменти регіонального розвитку в Україні / за ред. В.М. Вакуленка, О.В. Берданової. К: НАДУ, 2013. 286 с.

<sup>36</sup> Розпорядження КМУ «Деякі питання розподілу у 2018 році субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих

Субвенція на формування інфраструктури була запроваджена у 2016 році для підтримки розвитку ОТГ. Дані бюджетні кошти щорічно розподіляються між наявними громадами в сумі, яка залежить від площі та чисельності населення ОТГ. Подальше використання інфраструктурної субвенції залежить від рішення місцевої громади. Субвенція на соціально-економічний розвиток регіонів – форма грошової допомоги місцевим бюджетам з боку державного бюджету на соціально-економічний розвиток окремих регіонів. На відміну від інфраструктурної субвенції, у даного бюджетного інструменту відсутні конкретні правила розподілу, що апріорі не дозволяє якісно оцінити його ефективність. Розподіл зазначених субвенцій за регіонами України у 2018 році наведено на рисунку 1.1.

Державний фонд регіонального розвитку – це бюджетний інструмент, який було створено у 2012 році для забезпечення можливості реалізації потенціалу регіонів України. Головною відмінністю даного інструменту від субвенцій полягає в тому, що фінансування відбувається за конкретними проектами, що проходять конкурсний відбір<sup>37</sup>. Наразі критеріями відбору проекту є наступні: територія охоплення, вплив проекту на вирішення нагальної проблеми регіону, інноваційність, соціально-економічні особливості, залучення додаткових джерел фінансування (не менше 10% від загальної суми)<sup>38</sup>. Відповідно до Стратегії, регіональні програми розвитку повинні забезпечувати виконання трьох пріоритетних цілей, а саме<sup>39</sup>: Ціль 1. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; Ціль 2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток; Ціль 3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку.

У Додатку 4 до Стратегії визначено перелік індикаторів розвитку регіонів, їх плановий рівень та джерела інформації для аналізу показників. Враховуючи той факт, що на сайті Державної служби статистики (основного джерела інформації) наявні повні дані тільки до 2018 року, проведемо оцінку ефективності реалізації бюджетних інструментів регіонального розвитку за 2018 рік. Виконання першої цілі у 2018 році передбачало досягнення запланованого рівня індикаторів у регіонах та загалом по Україні (результати оцінки виконання першої цілі за регіонами України наведено в таблиці 1.5, де 1=100%):

---

територій» від 13 червня 2018 р. № 423-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-rozpodilu-u-2018-roci-subvenciyi-z-derzhavnogo-byudzhetu-miscevim-byudzheta-na-zdijsnennya-zahodiv-shodo-socialno-ekonomichnogo-rozvitku-okremih-teritorij> (дата звернення 15.03.2020). Розпорядження КМУ «Про затвердження розподілу обсягу субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад у 2018 році» від 04 квітня 2018 р. № 201-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-rozpod> (дата звернення 15.03.2020)

<sup>37</sup> Опарін В.М., Пйонтко Н.Б. Державний фонд регіонального розвитку в системі фінансового вирівнювання. *Фінанси України*. 2017. № 7. С. 25-42.

<sup>38</sup> Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про внесення змін до наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 24 квітня 2015 року № 80» від 1 квітня 2016 р. № 80. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0578-16> (дата звернення 16.03.2020)

<sup>39</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF/print1446542150663211> (дата звернення 11.03.2020)

– Індикатор 1.1. Валовий регіональний продукт у фактичних цінах. Запланований рівень складав 58912 гривень у розрахунку на одну особу, що по Україні було виконано на 119% (показник становив 70233 грн.). Показник ВРП на душу населення було виконано третиною регіонів України, рештою регіонів було виконано план на рівні від 53% (Чернівецька обл.) до 99% (Вінницька обл.). Виокремлюється тільки Луганська область з показником ВРП на душу населення в 13883 грн. (24% від плану). Структура валової доданої вартості у 2018 році за секторами економіки була наступна: 19,1% у первинному, 28,3% у вторинному, 52,6% у третинному. Зниження частки третинного сектору економіки у порівнянні з попереднім періодом свідчить про сповільнення переходу національної економіки до постіндустріальної стадії розвитку.

Таблиця 1.5

**Результати оцінки виконання першої цілі Стратегії у 2018 році\***

	Ціль 1. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів					
	I 1.1	I 1.2	I 1.3	I 1.4	I 1.5	I 1.6
Україна	1,19	0,09	0,95	1,37	0,78	1,18
Вінницька	0,99	0,11	0,79	1,30	0,15	0,96
Волинська	0,85	0,00	0,72	1,10	0,26	0,73
Дніпропетровська	1,65	0,01	1,15	1,72	1,14	2,53
Донецька	0,67	0,00	0,25	0,75	0,30	1,22
Житомирська	0,84	0,04	0,59	1,23	0,20	0,57
Закарпатська	0,58	0,00	0,57	0,96	0,28	1,39
Запорізька	1,28	0,20	0,97	1,61	0,54	2,08
Івано-Франківська	0,79	0,00	0,69	1,14	0,67	0,67
Київська	1,53	0,28	1,23	1,50	0,93	1,10
Кіровоградська	0,94	0,16	0,95	1,21	0,08	0,58
Луганська	0,24	0,03	0,17	0,49	0,21	0,10
Львівська	0,99	0,14	0,81	1,31	0,38	0,79
Миколаївська	1,03	0,00	1,16	1,31	0,20	1,96
Одеська	1,06	0,01	1,16	1,45	0,52	0,74
Полтавська	1,80	0,04	0,85	1,42	0,75	1,43
Рівненська	0,71	0,00	0,51	1,13	0,12	0,37
Сумська	0,87	0,12	0,57	1,32	0,17	0,78
Тернопільська	0,66	0,37	0,51	1,03	0,05	0,45
Харківська	1,18	0,22	0,95	1,42	0,26	0,50
Херсонська	0,77	0,16	0,89	1,18	0,20	0,27
Хмельницька	0,85	0,00	0,63	1,24	0,16	0,53
Черкаська	1,01	0,33	0,83	1,19	0,28	0,68
Чернівецька	0,53	0,00	0,49	1,01	0,05	0,23
Чернігівська	0,94	0,02	0,64	1,20	0,44	0,79
м. Київ	4,05	0,06	3,44	3,34	5,95	3,65

\* розраховано автором на основі джерел<sup>40</sup>

– Індикатор 1.2. Обсяг реалізованої інноваційної продукції. Запланований рівень складав 3% від загального обсягу реалізованої промислової продукції,

<sup>40</sup> Регіони України : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2019. Ч.1. 309 с. Регіони України : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2019. Ч.2. 657 с.

що було реалізовано тільки на 0,09% по Україні, адже частка реалізованої інноваційної продукції становила тільки 0,26%. Плановий показник було виконано на 11–16% у Вінницькій, Сумській, Львівській, Кіровоградській, Херсонській областях, а на 20–37% – Запорізькій, Харківській, Київській, Черкаській та Тернопільській областях. Стан інноваційної активності підприємств різних видів економічної діяльності дозволяє стверджувати, що Україна перебуває на стадії індустріального розвитку. Перехід до постіндустріальної стадії потребує широкого впровадження техніко-технологічних інновацій в господарську діяльність для формування наукоємної продукції, що матиме суттєві конкурентні переваги на національному та міжнародному ринках.

– Індикатор 1.3. Кількість малих підприємств. Запланований рівень в 75 підприємств у розрахунку на 10 тис. наявного населення було виконано на 95% по Україні, тобто показник становив 71 підприємство. Запланований рівень було виконано та перевиконано в м. Київ, Дніпропетровській, Київській, Миколаївській та Одеській областях. Найнижчий рівень виконання плану відзначається в Донецькій (19 підприємств на 10 тис. населення) та Луганській (13 підприємств на 10 тис. населення) областях, що спричинено наявним військовим конфліктом з РФ. Варто зазначити, що Чернівецька область також має низький показник виконання запланованого рівня, що вказує на несприятливий клімат в регіоні для започаткування малого бізнесу.

– Індикатор 1.4. Наявний дохід. Запланований рівень в 42288 гривень у розрахунку на одну особу було виконано на 137% по Україні (показник становив 57909 грн.). Наявний дохід на душу населення був нижче запланованого рівня у Луганській (20619 грн.), Донецькій (31888 грн.) та Закарпатській (40472 грн.) областях.

– Індикатор 1.5. Обсяг прямих іноземних інвестицій. Запланований рівень в 979 доларів США у розрахунку на одну особу населення було виконано на 78% по Україні (показник становив 767 дол. США). У 2018 році відзначається низький рівень прямих іноземних інвестицій (від 5% до 17% запланованого рівня) у таких областях України: Чернівецька, Тернопільська, Кіровоградська, Рівненська, Вінницька, Хмельницька та Сумська.

– Індикатор 1.6. Обсяг експорту товарів. Запланований рівень в 952 долара США у розрахунку на одну особу населення було виконано на 118% по Україні (показник становив 1123 дол. США). Плановий рівень експорту товарів було досягнуто третіною регіонів України. Разом з тим, не було досягнуто 50% плану в таких областях: Луганська (94 дол. США), Рівненська (355 дол. США), Тернопільська (433 дол. США), Харківська (478 дол. США), Чернівецька (221 дол. США).

Виходячи з розрахунків, Полтавська, Київська, Запорізька, Дніпропетровська області та м. Київ в середньому досягли виконання першої цілі. Сімнадцять регіонів України не досягли планового рівня виконання цілі, а ще три не виконали навіть 50% плану (Луганська обл., Чернівецька обл., Рівненська обл.). Варто зазначити, що сфери реалізації проектів суттєво відрізняються від тих, що мають найбільший вплив на формування суттєвих конкурентних переваг регіонів. Наявні критерії відбору проектів ДФРР є недосконалими, адже сповільнюють процес реалізації найбільш перспективних для регіонального розвитку проектів. Виконання другої цілі у 2018 році передбачало досягнення запланованого рівня індикаторів в регіонах та загалом

по Україні (результати оцінки виконання другої цілі за регіонами України наведено в табл. 1.6):

– Індикатор 2.1. Демографічне навантаження населення віком 16–59 років. В середньому по Україні запланований рівень (639 осіб у віці 0—15 років та 60 років і старше на 1 тис. постійного населення у віці 16—59 років) було виконано на 101%. В декількох регіонах спостерігається незначне відхилення від планового показника на 2–4%. Варто зазначити, що чисельність осіб у віці 16–59 років скорочується, що в перспективі може призвести до суттєвого дисбалансу в національній економіці.

Таблиця 1.6

**Результати оцінки виконання другої цілі Стратегії у 2018 році\***

	Ціль 2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток						
	I 2.1	I 2.2	I 2.3	I 2.4	I 2.5	I 2.6	I 2.7
Україна	1,01	0,64	0,97	0,97	0,95	0,93	0,59
Вінницька	1,05	-0,85	0,84	1,09	1,23	0,85	0,23
Волинська	1,02	1,26	1,02	1,25	1,04	0,67	1,08
Дніпропетровська	1,03	-0,02	0,79	0,88	1,04	1,10	0,26
Донецька	1,06	-0,42	1,29	1,54	1,10	0,87	0,33
Житомирська	1,05	-0,14	0,77	1,14	1,02	0,32	0,42
Закарпатська	0,97	1,15	1,10	1,10	0,96	0,01	1,29
Запорізька	1,04	-0,52	0,79	1,09	0,90	1,98	0,51
Івано-Франківська	0,96	1,91	1,06	0,86	1,06	0,88	1,45
Київська	1,01	4,60	0,80	0,69	1,10	0,08	1,20
Кіровоградська	1,06	-1,10	0,79	1,27	0,91	0,15	0,05
Луганська	1,03	-0,64	1,45	1,66	0,60	0,26	0,25
Львівська	0,96	1,39	1,04	0,76	1,36	0,52	0,63
Миколаївська	1,01	0,62	0,88	1,05	0,71	0,08	0,28
Одеська	1,01	1,68	0,95	0,70	0,88	0,04	0,42
Полтавська	1,01	-0,42	0,75	1,23	1,12	0,44	0,46
Рівненська	1,02	1,24	1,07	1,07	0,92	0,15	0,84
Сумська	1,00	-1,18	0,78	0,96	1,03	0,73	0,69
Тернопільська	0,98	-0,10	0,94	1,14	1,31	0,46	0,83
Харківська	0,96	-1,13	0,82	0,58	1,08	0,55	0,22
Херсонська	1,02	0,12	0,85	1,13	0,63	0,27	1,15
Хмельницька	1,05	-0,78	0,84	0,92	1,24	1,75	1,47
Черкаська	1,04	2,27	0,76	1,05	1,04	1,67	0,28
Чернівецька	0,96	1,29	1,08	0,87	1,29	0,93	1,19
Чернігівська	1,09	-1,71	0,58	1,16	0,82	0,48	0,76
м. Київ	0,96	...	1,19	0,68	...	0,01	2,20

\* розраховано автором на основі джерел<sup>41</sup>

– Індикатор 2.2. Загальний коефіцієнт вибуття сільського населення на 1 тис. наявного сільського населення. Запланований рівень у 4,9 проміле був виконаний по Україні на 64 % (склав 6,7 проміле). Третиною регіонів України було досягнуто запланованого рівня. Херсонська та Миколаївські області

<sup>41</sup> Довкілля України за 2018 рік : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2019. 214 с. Природно-заповідний фонд України. URL: <http://pzf.menr.gov.ua/> (дата звернення 12.03.2020). Державне агентство автомобільних доріг України. Звіт про діяльність Державного агентства автомобільних доріг України за 2018 рік. URL: [https://ukravrtdor.gov.ua/4489/zvity/zvit\\_pro\\_diialnist\\_derzhavnoho\\_ahentstva\\_avtomobilnykh\\_dorih\\_ukrainy\\_za\\_2018\\_rik.html](https://ukravrtdor.gov.ua/4489/zvity/zvit_pro_diialnist_derzhavnoho_ahentstva_avtomobilnykh_dorih_ukrainy_za_2018_rik.html) (дата звернення 10.03.2020)



виконали план на 12% та 64% відповідно. В більшості областей відзначається значний рівень вибуття сільського населення, а саме: Дніпропетровська (9,9 проміле), Тернопільська (10,3 проміле), Житомирська (10,5 проміле), Полтавська (11,9 проміле), Донецька (11,9 проміле), Запорізька (12,4 проміле), Луганська (13 проміле), Хмельницька (13,6 проміле), Вінницька (14 проміле), Кіровоградська (15,2 проміле), Харківська (15,3 проміле), Сумська (15,6 проміле), Чернігівська (18,2 проміле). Слід зауважити, що частка міського населення зросла за рахунок більш повільних темпів скорочення міського населення у порівнянні із сільським у більшості областей та адміністративних районів України.

– Індикатор 2.3. Загальний коефіцієнт смертності на 1 тис. наявного населення. Запланований рівень в 13,5 проміле по Україні було виконано на 97% (склав 13,9 проміле). Третиною регіонів України було досягнуто запланованого рівня, в тому числі, в Донецькій обл. (9,6 проміле) та Луганській обл. (7,4 проміле). В більшості регіонів виконання плану складає 75–95%, проте в Чернігівській обл. відзначається високий рівень смертності (19,2 проміле). При цьому показник народжуваності в Україні поступається середньому європейському рівню. Важливим аспектом даного індикатору є чисельність постійного населення, що на кінець 2018 року оцінюється в 44,339 млн. осіб. Однак дана оцінка не являється достатньо точною, адже не враховує незареєстровану еміграцію населення з Донецької та Луганської областей.

– Індикатор 2.4. Рівень безробіття населення віком 15–70 років. Запланований рівень у 9,1% (за методологією МОП) було виконано по Україні (рівень безробіття становив 8,8%). В більшості регіонів України рівень безробіття коливався в межах 5,3–10%. Рівень безробіття в межах 10,3–11,6% відзначалось в таких областях: Херсонська, Житомирська, Тернопільська, Чернігівська, Полтавська, Волинська, Кіровоградська. Найвищий рівень безробіття зареєстровано в Донецькій (14%) та Луганській (15,1%) областях.

– Індикатор 2.5. Щільність автомобільних доріг загального користування державного та місцевого значення з твердим покриттям. Запланований рівень в 276,68 км доріг на 1 тис. кв. км території було досягнуто на 95% по Україні. Більшістю регіонів було досягнуто плановий рівень. Разом з тим, найнижча щільність доріг з твердим покриттям відзначається в наступних областях: Одеська (243,17 км на 1 тис. кв. км), Чернігівська (225,95), Миколаївська (195,14), Херсонська (175,68), Луганська (164,89). Протягом 2014–2018 років зберігається тенденція до зниження середньої динаміки пасажирських та вантажних перевезень в Україні, що спричинено військовими діями на сході України та анексією Криму.

– Індикатор 2.6. Питома вага утилізованих відходів. Запланований рівень в 31,8% загальної кількості утворених відходів було виконано на 93% по Україні. Найнижчі рівні утилізації відходів мають наступні регіони: Херсонська обл. (8,5%), Луганська обл. (8,2%), Кіровоградська обл. (4,9%), Рівненська обл. (4,8%), Миколаївська обл. (2,5%), Київська обл. (2,4%), Одеська обл. (1,3%), Закарпатська обл. (0,2%) та м. Київ (0,2%). Найбільше відходів було утворено в Дніпропетровській, Кіровоградській та Полтавській областях. Попри те, що протягом 2000–2016 років спостерігалася загальна тенденція до зниження обсягів накопичених відходів по Україні, протягом 2017–2018 років відзначається тенденція до зростання показників, що свідчить про скорочення витрат промислових підприємств на утилізацію та переробку небезпечних

відходів. Дана ситуація обумовлена недосконалістю нормативно-правової бази щодо управління даним процесом, а також відсутністю дієвих механізмів мотивації до охорони довкілля.

– Індикатор 2.7. Питома вага площі природно-заповідного фонду. Запланований рівень в 10,8% площі адміністративно-територіальної одиниці було виконано на 59% по Україні. Третиною регіонів України було досягнуто запланованого рівня. Незначна частка природно-заповідного фонду відзначається в таких областях: Миколаївська (3,1%), Черкаська (3%), Дніпропетровська (2,8%), Луганська (2,7%), Вінницька (2,5%), Харківська (2,4%), Кіровоградська (0,5%). У 2018 році відбулося незначне розширення площі природно-заповідного фонду (на 0,166%, тобто на 6,6 тис. га).

Виходячи із вищезазначеного, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Черкаська, Чернівецька області та м. Київ в середньому досягли планового рівня індикаторів даної цілі. Шістнадцять регіонів України не досягли планового рівня виконання цілі (Харківська обл. – 56%, Житомирська обл. – 61%), а ще три не виконали навіть 50% плану (Луганська обл., Чернігівська обл., Кіровоградська обл.).

Виконання третьої цілі Стратегії визначається такими індикаторами: обсяг коштів державного фонду регіонального розвитку, на відповідний бюджетний період, відповідно до законодавчо визначеного рівня (1% прогнозного обсягу доходів загального фонду проекту Державного бюджету України на відповідний бюджетний період); частка проектів регіонального розвитку, що фінансуються з державного бюджету та відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів та у планах заходів з їх реалізації; кількість агенцій регіонального розвитку, утворених відповідно до вимог Закону України “Про засади державної регіональної політики”. У 2018 році в Державний фонд регіонального розвитку було виділено 6 млрд. гривень, що на 3,1 млрд. грн. менше, ніж передбачено законодавчою базою. У 2019 році було виділено 7,7 млрд. грн., що на 2,4 млрд. грн. менше, ніж передбачалося. Відтак, різниця між виділеними коштами та запланованим зменшується, проте розрив ще досить суттєвий <sup>42</sup>. У 2018 та 2019 роках всі проекти, що фінансувалися ДФРР відповідали пріоритетам, що визначені у Стратегії. Сфери проектів до плану заходів з реалізації стратегії регіонального розвитку, що були відібрані регіональною комісією у 2019 році:

1. Благоустрій. Відібрано та реалізується один проект в Житомирській обл. (м. Житомир) на суму 7,4 млн. грн. з ДФРР;

2. Вища та професійно-технічна освіта. Відібрано 3 проекти на суму 94,9 млн. грн. в таких областях: Львівська (м. Львів), Луганська (Старобільський р-н), Тернопільська (м. Тернопіль);

3. Водовідведення. Відібрано 2 проекти у Тернопільській обл. (м. Монастирська) та Херсонській обл. (м. Скадовськ) на суму 26,2 млн. грн.;

4. Громадська безпека та порятунк. Відібрано 1 проект у Херсонській обл. (Каховський р-н) на суму 8 млн. грн.;

---

<sup>42</sup> Бюджет України 2018 : статистичний збірник / Міністерство фінансів України. Київ, 2018. 310 с. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik> (дата звернення: 12.03.2020) Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Державний фонд регіонального розвитку. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/> (дата звернення 10.03.2020)

5. Дорожньо-транспортна інфраструктура. Відібрано 8 проектів на суму 18473,6 млн. грн. у таких регіонах: Львівська обл. (м. Львів), Закарпатська обл., Івано-Франківська обл. (м. Тлумач, Тисменицький р-н);

6. Дошкільна освіта. Відібрано 22 проекти на суму 406 млн. грн. у таких регіонах: Житомирська обл. (м. Житомир, Андрушівський та Малинський р-ни), Закарпатська обл. (Тячівський та Хустський р-ни), Івано-Франківська обл. (Богородчанський, Косівський, Надвірнянський та Тисменицький р-ни, м. Тлумач), Львівська обл. (Самбірський, Миколаївський та Пустомитівський р-ни), Рівненська обл. (м. Сарни, м. Рівне), Тернопільська обл. (Тернопільський р-н, м. Монастирська), Херсонська обл. (Білозерський та Олешківський р-ни), Чернівецька обл. (м. Чернівці);

7. Загальна середня освіта. Відібрано 35 проектів на суму 620,1 млн. грн. в наступних регіонах: Донецька обл. (Олександрівський р-н), Житомирська обл. (Андрушівський, Бердичівський, Володарсько-Волинський, Коростенський, Овруцький, Попільнянський, Романівський та Червоноармійський р-ни), Закарпатська обл. (Берегівський р-н, м. Тячів), Івано-Франківська обл. (Долинський, Верховинський та Надвірнянський р-ни), Львівська обл. (Буський, Городоцький, Дрогобицький, Мостиський, Пустомитівський, Самбірський, Сколівський, Старосамбірський та Яворівський р-ни, м. Львів, м. Моршин), Тернопільська обл. (м. Тернопіль та Підволочиський р-н), Херсонська обл. (м. Гола Пристань та Голопристанський р-н), м. Київ;

8. Культура та самобутність. Відібрано 4 проекти на суму 107,5 млн. грн. в таких регіонах: Житомирська обл. (м. Житомир), Івано-Франківська обл. (Тисменицький р-н), Львівська обл. (Самбірський р-н), Херсонська обл. (м. Херсон);

9. Основні засоби для комунальних підприємств. Відібрано чотири проекти в Івано-Франківській обл. (Рожнятівський, Долинський та Коломийський р-ни) та Тернопільській обл. (Шумський р-н) на суму 24,3 млн. грн.;

10. Охорона здоров'я. Відібрано 17 проектів на суму 252,0 млн. грн. в таких регіонах: Донецька обл. (м. Бахмут), Житомирська обл. (м. Житомир), Івано-Франківська обл. (Богородчанський, Городенківський та Долинський р-ни), Львівська обл. (м. Львів, Городоцький, Золочівський, Кам'янка-Бузький р-н), Миколаївська обл. (м. Миколаїв), Тернопільська обл. (м. Тернопіль, Борщівський р-н), Хмельницька обл. (Чемеровецький р-н), Чернівецька обл. (м. Чернівці).

Станом на 10.02.2020 було відібрано 200 проектів для фінансування з ДФРР (на суму 38,4 млн. грн.) та місцевих бюджетів (на суму 1,2 млн. грн.), територіальний розподіл яких зображено на рисунку 1.2. Останнім критерієм виконання третьої цілі Стратегії є формування агенцій регіонального розвитку, що є неприбутковими організаціями, головною метою яких є активізація та підтримка інноваційного розвитку регіонів. Варто зазначити, що функціонування даних агенцій є ефективним інструментом регіонального розвитку в провідних країнах світу, а їх основними функціями є: формування довгострокових планів розвитку регіонів та контроль їх реалізації; підготовка, впровадження та контроль проектів регіонального розвитку; реалізація державної політики щодо розвитку регіону; всебічна підтримка бізнесу<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» від 11 лютого 2016 р. № 258. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248941325> (дата звернення 17.03.2020)

Відтак, у 2018 році в Україні було створено сім агенцій регіонального розвитку, тобто їх кількість збільшилася до шістнадцяти, а в 2019 році – до вісімнадцяти. Отже, фактичний показник відстає від плану на 2 одиниці і в 2018, і в 2019 році.



Рис. 1.2. Відібрані у 2020 році проекти для фінансування з ДФРР (станом на 10.02.2020) <sup>19</sup>

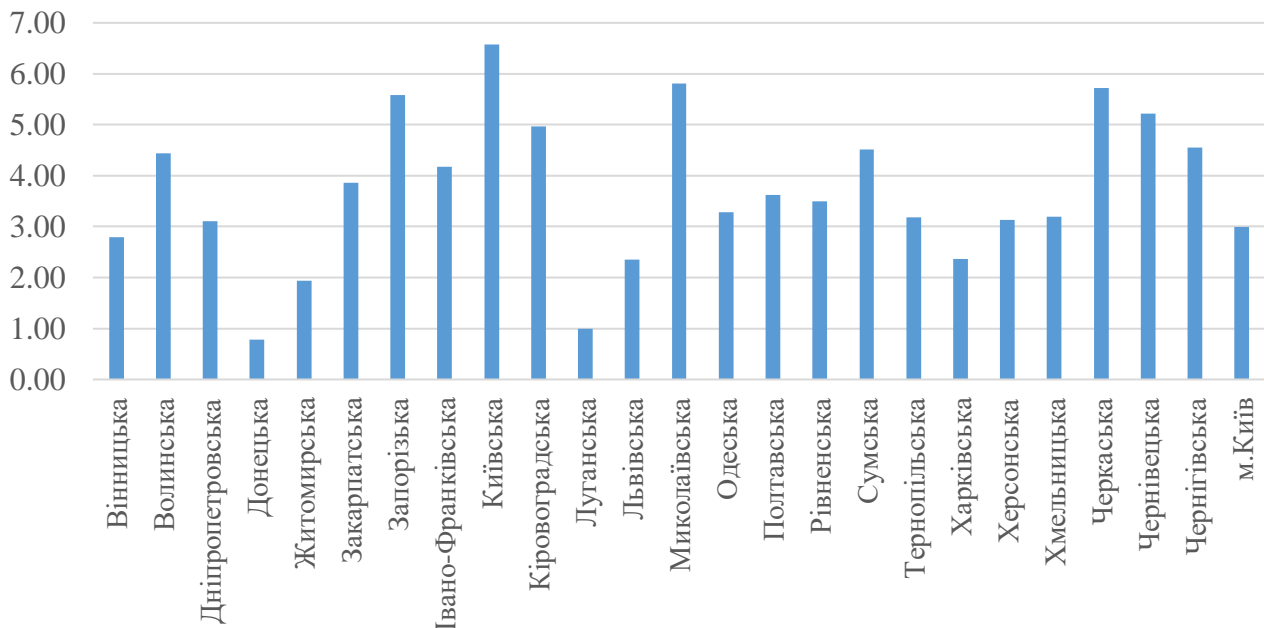
Перейдемо до оцінки ефективності використання бюджетних інструментів регіонального розвитку. Ефективність будь-якого процесу розраховується як відношення отриманого результату до вкладених ресурсів. Очевидно, що витратами виступають бюджетні кошти, що були виділені на розвиток регіону з ДФРР та місцевих бюджетів. Результатом даного процесу виступає рівень виконання плану за заданими індикаторами. Отже, для визначення ефективності використання бюджетних інструментів регіонального розвитку використаємо формулу 1.1:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n I_i^1 + \sum_{j=1}^m I_j^2}{F_{GFRD} + F_{LB}}; \quad (1.1)$$

де  $E$  – коефіцієнт ефективності використання бюджетних інструментів розвитку певного регіону;  $I_i^1$  – ступінь виконання планового рівня  $i$ -го індикатору першої цілі в регіоні;  $I_j^2$  – ступінь виконання планового рівня  $j$ -го індикатору другої цілі в регіоні;  $i$  – номер індикатору першої цілі;  $n$  – кількість індикаторів першої цілі;  $j$  – номер індикатору другої цілі;  $m$  – кількість індикаторів другої цілі;  $F_{GFRD}$  – фінансування проектів розвитку регіону з ДФРР, млн. грн.;  $F_{LB}$  – фінансування проектів розвитку регіону з місцевих бюджетів, млн. грн.

Використаний коефіцієнт ефективності показує скільки відсотків плану було виконано за рахунок 1 млн. грн. бюджетних коштів, що було вкладено в розвиток регіону з ДФРР та місцевих бюджетів. В результаті ранжування

регіонів за рівнем ефективності використання бюджетних інструментів регіонального розвитку було виділено п'ять груп (результати розрахунку коефіцієнта ефективності наведені на рис. 1.3):



**Рис. 1.3.** Ефективність використання бюджетних інструментів регіонального розвитку у 2018 році\*

\*розраховано автором на основі джерела <sup>44</sup>

1) Рівень ефективності «високий» (4,96–6,57% на 1 млн. грн.): Київська обл. – на реалізацію 1% було витрачено 152 тис. грн.; Миколаївська обл. – 172 тис. грн. на 1% плану; Черкаська обл. – 175 тис. грн. на 1% плану; Запорізька обл. – 179 тис. грн. на 1% плану; Чернівецька обл. – 191 тис. грн. на 1% плану; Кіровоградська обл. – 202 тис. грн. на 1% плану.

2) Рівень ефективності «вище середнього» (4,18–4,55% на 1 млн. грн. бюджетних коштів): Чернігівська обл. – 220 тис. грн. на 1% плану; Сумська обл. – 221 тис. грн. на 1% плану; Волинська обл. – 225 тис. грн. на 1% плану; Івано-Франківська обл. – 239 тис. грн. на 1% плану.

3) Рівень ефективності «середній» (2,79–3,86% на 1 млн. грн.): Закарпатська обл. – 259 тис. грн. на 1% плану; Полтавська обл. – 276 тис. грн. на 1% плану; Рівненська обл. – 286 тис. грн. на 1% плану; Одеська обл. – 305 тис. грн. на 1% плану; Хмельницька обл. – 313 тис. грн. на 1% плану; Тернопільська обл. – 315 тис. грн. на 1% плану; Херсонська обл. – 319 тис. грн. на 1% плану; Дніпропетровська обл. – 321 тис. грн. на 1% плану; м. Київ – 334 тис. грн. на 1% плану; Вінницька обл. – 368 тис. грн. на 1% плану.

4) Рівень ефективності «нижче середнього» (2,35–2,36% на 1 млн. грн. бюджетних коштів): Харківська обл. – 423 тис. грн. на 1% плану; Львівська обл. – 425 тис. грн. на 1% плану.

<sup>44</sup> Міністерство розвитку громад та територій України. Звіт за результатами реалізації державної регіональної політики в Україні у 2018 році. URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-na-polityka/monitorynh/rezultati-realizatsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki/zvit-za-rezultatami-realizatsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki-v-ukrayini-u-2018-rotsi/> (дата звернення 11.03.2020)

5) Рівень ефективності «низький» (0,78–1,93% на 1 млн. грн.): Житомирська обл. – 517 тис. грн. на 1% плану; Луганська обл. – 1007 тис. грн. на 1% плану; Донецька обл. – 1286 тис. грн. на 1% плану.

В результаті проведеного аналізу ефективності використання бюджетних інструментів регіонального розвитку в Україні було виявлено два головні недоліки. По-перше, недостатній рівень фінансування проектів регіонального розвитку. Наявний рівень фінансування з ДФРР та місцевих бюджетів не дозволяє досягти планового рівня визначених індикаторів регіонального розвитку. Для усунення даного недоліка необхідно забезпечити дотримання законодавчих норм щодо фінансування ДФРР, а також активізувати процес залучення коштів з недержавних джерел як резидентного, так і закордонного походження. По-друге, в більшості регіонів спостерігається низький рівень ефективності використання бюджетних інструментів, тобто реалізація відібраних проектів не приносить запланованого соціально-економічного ефекту. Це спричинено як недосконалістю критеріїв відбору проектів, так і незначною кількістю поданих на розгляд проектів. Для подолання даного недоліку доцільно переглянути процедуру відбору проектів ДФРР, активізувати процес надання пропозицій громад щодо проектів розвитку, а також підвищити рівень обізнаності громадян України щодо діяльності Державного фонду регіонального розвитку.

#### **1.4. Структурно-динамічний аналіз податкової системи України: тенденції та сучасні реалії**

Концептуальні засади соціально-економічного розвитку регіонів України зокрема та фінансове забезпечення країни загалом ґрунтуються на комплексному, системному й ефективному функціонуванні податкової системи. Податкові надходження становлять найбільшу частку серед інших методів централізації бюджетних ресурсів та є відповідно ключовим інструментом регулювання економіки державою та формування чітких механізмів децентралізації. Податкові надходження найбільш адекватно та об'єктивно відображають стан національної економіки, відображаючи при цьому економічне зростання чи спад. Окрім цього податки є основним джерелом фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту і соціального забезпечення, економічної діяльності, а також розвитку регіонів в умовах децентралізації.

Від так актуальними питаннями сьогодення постають питання пошуку джерел зростання доходів Державного та місцевих бюджетів України, що відповідно зумовлює необхідність вдосконалення складових податкових надходжень, які є найбільш вагомими у складі доходів, тому розширювати існуючі зобов'язання держава може лише за наявності джерел зростання податкових надходжень Державного бюджету України.

Проблеми теорії та практики податкових надходжень, було досліджено у наукових працях як зарубіжних учених, так і вітчизняних, зокрема: Василюк О.Д., Горбач Л.М., Зубенка В. В., Карліна М.І., Новосад Л.М., Павлюк К.В., Поддєрьогіна А.М., Рудик А. Ю., Самчинської І.В. та інших. Проте у дослідженнях вітчизняних науковців не досягнуто єдиного підходу щодо напрямів реформування податкової системи України в умовах міжнародної інтеграції, недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з

модернізацією вітчизняної податкової системи, її адаптацією до європейського економічного простору з урахуванням тенденцій, особливостей і наслідків реалізації новітніх податкових реформ у країнах ЄС, можливостей застосування сучасних механізмів оподаткування.

Узагальнено дефініція поняття «податкова система» становить сукупність елементів з багаторівневою структурою, регламентованої законодавчо-нормативними актами, яка складається з податків та зборів, що справляють у визначеному чинним законодавством країни порядку, платників податків і уповноважених державних органів, які здійснюють діяльність щодо забезпечення повного та своєчасного надходження обов'язкових платежів до бюджетів різних рівнів для соціально-економічного розвитку держави. Відповідно до п. 9.1 ст. 9 Податкового кодексу України до загальнодержавних податків належать<sup>45</sup>: податок на прибуток підприємств; податок на доходи фізичних осіб; податок на додану вартість; акцизний податок; екологічний податок; рентна плата; мито.

Від так, аналіз сучасних тенденцій податкової системи доцільно здійснювати по-етапно, зокрема:

- I. Аналіз виконання державного бюджету.
- II. Аналіз податкових надходжень до державного та зведеного бюджетів.
- III. Аналіз надходжень в розрізі окремих платежів.
- IV. Аналіз надходжень в регіональному розрізі.

Загалом аналізуючи виконання державного бюджету України протягом 2015-2020 рр. (табл. 1.7) слід відмітити значне зростання дефіциту, що відповідно свідчить про недостатність доходів Державного бюджету України.

*Таблиця 1.7*

**Виконання державного бюджету України з 2015 - 2020 рр., млн. грн.\***

Період	Доходи	Видатки	Кредитування	Сальдо
2015	534694,8	576911,4	2950,9	-45167,5
2016	616274,8	684743,4	1661,6	-70130,2
2017	793265,0	839243,7	1870,9	-47849,6
2018	928108,3	985842,0	1514,3	-59247,9
2019	998278,9	1072891,5	3437,0	-78049,5
<b>2020 р.</b>				
заплановані показники	1095580,4	1182010,4	7845,8	-94275,7
січень	50968,5	66282,0	-99,6	-15213,9
лютий	122773,4	144739,2	-395,4	-21570,4
березень	211033,9	244497,4	-730,8	-32732,7

\* за даними Державної фіскальної служби України<sup>46</sup>

Слід відмітити, що в умовах сьогодення державні доходи на 2020 рік зменшено на 119,74 млрд. грн., тобто 11% всіх доходів, які раніше очікували отримати як у вигляді податків, так і у якості прибутків держкомпаній. Дефіцит бюджету за підсумками року зросте у понад 3 рази, тобто з 96,27 млрд.

<sup>45</sup> Податковий кодекс України: Закон України №2755-VI від 02.12.2010 р. [Електронний ресурс] // ВВР. – 2011. – №№13-17. – ст.112 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

<sup>46</sup> Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nahodjennya-podatkov-i-zboriv--obovyaz/nahodjennya-podatkov-i-zboriv/>

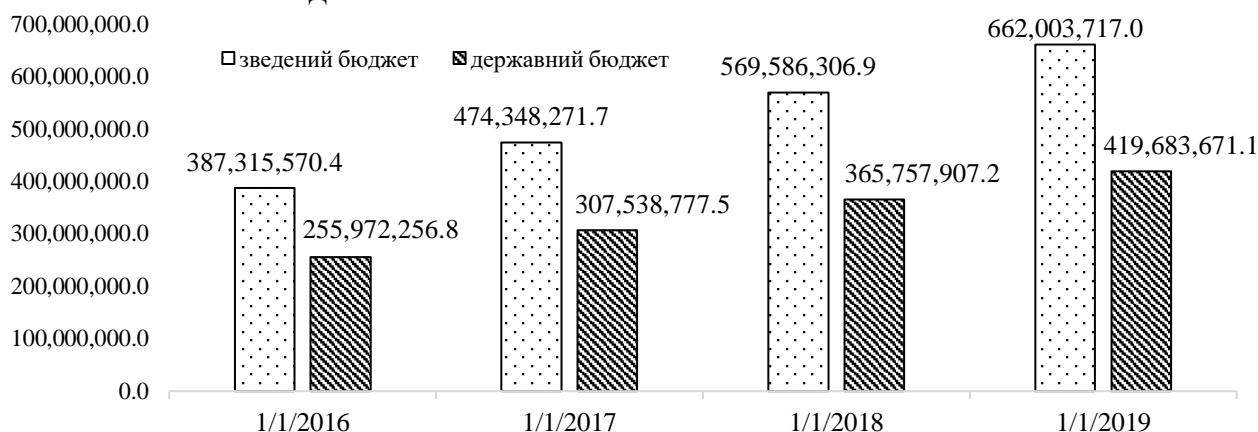
грн. до 298,4 млрд. грн. Покриватимуть дефіцит передусім запозиченнями на 296,6 млрд. грн. (план запозичень збільшили у 3,5 раза). Видатки бюджету зростуть на 82,39 млрд. грн., з яких 64,67 млрд. грн. складе спеціальний фонд протидії коронавірусу. Разом з цим, лєвова частина державних видатків у бюджеті скоротиться<sup>47</sup>.

При цьому у бюджеті-2020 виділено близько 722,5 млн. грн. на додаткове фінансування 24 обласних державних адміністрацій (в середньому, по 30,1 млн. грн. додатково на одну ОДА). Фонд регіонального розвитку зменшено на третину до 4,9 млрд. грн. з 7,5 млрд. грн., субвенцію на соціально-економічний розвиток зменшено на 15% (на 300 млн. грн.). Особливо слід акцентувати увагу на скасуванні субвенції на підтримку ОТГ розміром у 2,1 млрд. грн. у 2020 році, що відповідно негативно вплине на їх соціально-економічний розвиток. Аналізуючи тенденції надходжень загальнодержавних податків слід звернути увагу також, що лише два загальнодержавні податки – ПДВ та мито – повністю зараховуються до Державного бюджету в таких пропорціях<sup>48</sup>:

1. ПДВ: повністю зараховується до загального фонду Державного бюджету.

2. Мито:

- до загального фонду – ввізне мито (окрім 50% ввізного мита за нафтопродукти, транспортні засоби та шини до них), вивізне мито;
- до спеціального фонду – 50% ввізного мита за нафтопродукти, транспортні засоби та шини до них.



**Рис. 1.4.** Динаміка податкових надходжень протягом 2016-2019 рр., тис. грн.\*

\*Інформація в цілому по Україні щодо надходжень податків і зборів, контроль за справлянням яких покладено на органи ДФС<sup>49</sup>

Аналізуючи тенденції податкових надходжень протягом 2016-2019 рр. (рис. 1.4) слід відмітити відсутність змін в структурі податкових надходжень

<sup>47</sup> Про внесення змін до Закону України "Про Державний бюджет України на 2020 рік" від 13.04.2020 р. № 553-ІХ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-20>

<sup>48</sup> Податки і збори: сучасні тенденції та перспективи / Вдовиченко А.М., Козоріз Л.О., Паскалова А.Г., Пірнікоза П.В., Серебрянський Д.М., Сибірянська Ю. В., Стадник М.В.; [за заг. ред. В. М. Мазярчука]. – Київ: «ФОП Лопатіна О.О.», 2019. 392 с.

<sup>49</sup> Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nahodjennya-podatkov-i-zboriv--obovyaz/nahodjennya-podatkov-i-zboriv/>



зведеного бюджету у 2017 порівняно з 2016 р. Загалом 83% податкових надходжень ЗБУ у 2017 року забезпечено чотирма податками: ПДВ (38%), податком на доходи фізичних осіб (22%), акцизним податком (14%), податком на прибуток підприємств (9%), що свідчить про їх вагомість з фіскальної точки зору. Протягом даного періоду простежується тенденція до зростання номінальних надходжень від зазначених чотирьох податків, проте існують структурні зрушення в бік зниження ролі податку на прибуток у наповненні бюджету (з 14% у 2014 року до 9% у 2016–2017 рр.), що певною мірою можна вважати позитивним.

Протягом 2018 року доходи зведеного бюджету зафіксовано на рівні 1 184 млрд грн, що становить 99% від запланованих (1 201 млрд грн.). Основна частина – 828 млрд грн. доходів надійшло до загального фонду Державного бюджету. Це близько 70% від усіх доходів зведеного бюджету. У 2018 році до Зведеного бюджету України забезпечено надходження 999,1 млрд грн., що на 158,0 млрд грн. або на 18,8% більше ніж у 2017 році.

На загальний обсяг доходів з основних податків суттєвий вплив мали такі показники: фонд оплати праці найманих працівників і грошового забезпечення військовослужбовців; прибуток прибуткових підприємств; кінцеві споживчі витрати домашніх господарств; експорт та імпорт товарів і послуг; обмінний курс гривні до долара США; обсяги виробництва підакцизних товарів, видобутку корисних копалин та інші показники<sup>50</sup>. Аналізуючи тенденції податкових надходжень в розрізі окремих платежів (табл. 1.8) необхідно акцентувати увагу на тому, що у структурі надходжень ПДВ переважають суми ПДВ, сплачені при ввезенні на територію України товарів. При цьому, якщо в I півріччі 2014–2016 рр. частка такого ПДВ коливалася в межах 68-73% сукупних надходжень ПДВ до ЗБУ, то в 2017 році вона зросла до 77% (на +34 млрд грн). Це свідчить про збереження тенденції імпортоорієнтованості та імпортозалежності вітчизняної економіки. Водночас спостерігається значне перевиконання плану надходжень по окремих статтях ПДФО, а саме: ПДФО із заробітної плати – виконано на 80% від річного плану; ПДФО з доходів інших, ніж зарплата, – на 58%; ПДФО за результатами річного декларування – 75%.

У структурі надходжень податку на прибуток зросла роль приватних підприємств (у 2017 році вони сплатили 22 млрд грн. податку (або 64% надходжень податку до ЗБУ), у 2016 року – 16 млрд грн. (або 58% надходжень податку). У 2017 році в два рази збільшилися суми податку на прибуток, сплачені підприємствами державної форми власності (з 3 млрд грн. до 6 млрд грн.), їх роль у бюджеті зросла до 17% надходжень податку на прибуток підприємств. У I півріччі 2017 року, як і в аналогічних періодах попередніх років, 27% внутрішніх податків на товари й послуги, або 14% податкових надходжень Зведеного бюджету, становили надходження від акцизного податку. Незважаючи на номінальне зростання надходжень цього податку на 19% порівняно з аналогічним періодом 2016 року, слід відзначити скорочення темпів його росту (табл. 1.8). Як наслідок, річний план надходжень виконано на 44%.

---

<sup>50</sup> Податки і збори: сучасні тенденції та перспективи / Вдовиченко А. М., Козоріз Л. О., Паскалова А. Г., Пірникоза П. В., Серебрянський Д. М., Сибірянська Ю. В., Стадник М. В.; [за заг. ред. В. М. Мазярчука]. – Київ: «ФОП Лопатіна О.О.», 2019. 392 с.

Таблиця 1.8

## Надходження в розрізі окремих платежів, тис. грн.\*

За платежами	01.12.2016	01.12.2017	01.12.2018	01.12.2019
податок на прибуток підприємств (11020000)	47 526 378,7	64 187 250,7	95 096 373,1	101 000 361,7
податок на додану вартість з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг) з урахуванням бюджетного відшкодування (14060000)	131 845 586,1	57 882 304,9	70 873 732,8	76 308 979,9
акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції) (14020000)	50 038 605,3	60 486 781,9	63 380 169,4	62 001 949,0
акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) (14030000)	1 991 525,3	1 408 114,2	1 982 973,7	2 660 417,2
<b>за митними всього, з них :</b>	<b>210 991 819,0</b>	<b>284 973 236,2</b>	<b>336 625 980,3</b>	-
Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) (14030000)	29 829 099,8	36 994 720,9	41 799 974,0	-
Податок на додану вартість з ввезених на територію України товарів (14070000)	162 400 388,9	225 226 289,6	269 084 528,6	-

\* Інформація в цілому по Україні щодо надходжень податків і зборів, контроль за справлянням яких покладено на органи ДФС<sup>51</sup>

У структурі надходжень акцизного податку переважає акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів, у структурі якого 58% – надходження від тютюнових виробів, 16% – пальне. При цьому в I півріччі 2017 року порівняно з I півріччям 2016 року зростання спостерігалось лише за такими видами виробленої в Україні підакцизної продукції: пиво (+0,3 млрд грн або 17%), тютюн та тютюнові вироби (+3,3 млрд грн), електрична енергія (+0,5 млрд грн або на 26%), пальне (+1,7 млрд грн або на 53%).

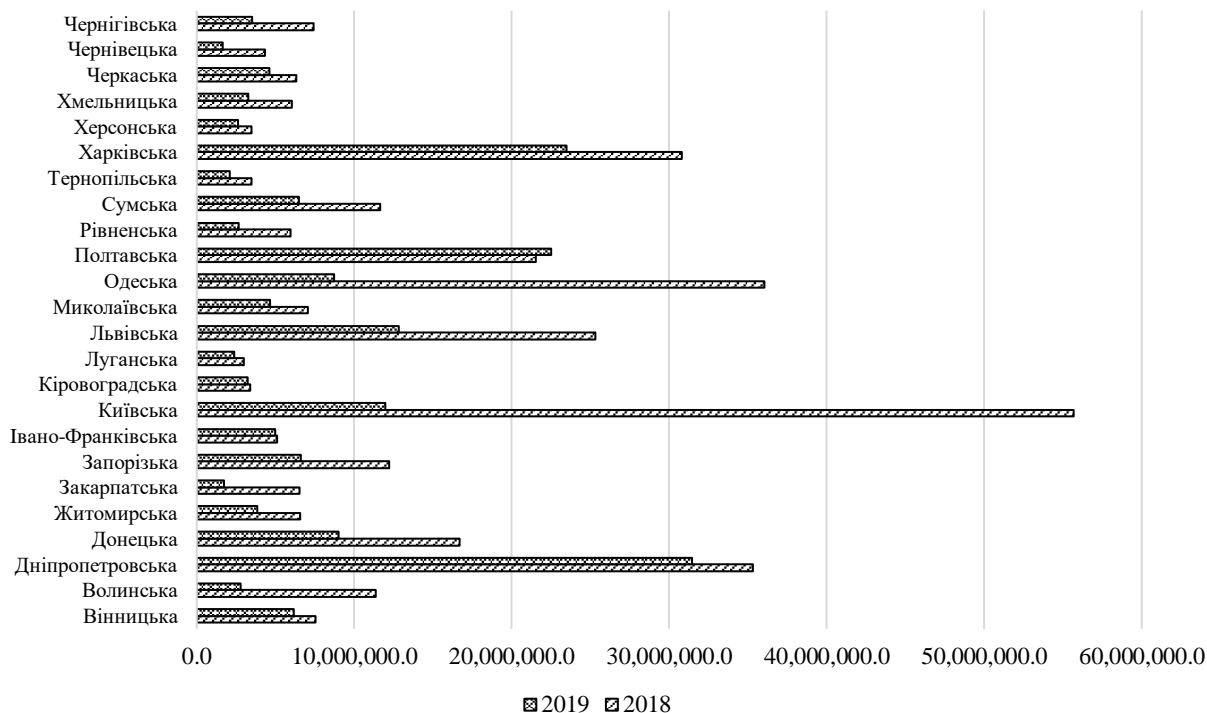
Треба відмітити позитивну роль впровадження нового ПКУ, що знайшло відображення у значному зростанні податкових надходжень до бюджету країни за останні роки (рис. 1.5). Протягом 2019 року серед 806 бюджетів у 9 ОТГ частка місцевих податків і зборів становить менше 10% доходів загального фонду, по 74 бюджетах – до 20%, по 243 бюджетах – до 30%, по 516 бюджетах – до 40%, по 712 бюджетах – до 50%. У 94 бюджетах ОТГ частка місцевих податків і зборів становить понад 50% від доходів загального фонду. У структурі доходів загального фонду 665 ОТГ питома вага податку на доходи фізичних осіб становить 56,8%, його надходження склали 9,9 млрд. грн. Частка місцевих податків і зборів у структурі доходів ОТГ складає 32,7% або 5,7 млрд. грн.<sup>52</sup>

Слід також відмітити, що у рамках модернізації державного управління Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» передбачає податкову реформу,

<sup>51</sup> Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nahodjennya-podatkov-i-zboriv--obovyaz/nahodjennya-podatkov-i-zboriv/>

<sup>52</sup> Там само

метою якої є побудова податкової системи, що є простою, економічно справедливою, з мінімальним витрачанням часу на розрахунок і сплату податків та створює необхідні умови для сталого розвитку національної економіки, забезпечує достатнє наповнення Державного і місцевих бюджетів<sup>53</sup>.



**Рис. 1.5.** Динаміка податкових надходжень в регіональному розрізі протягом 2018-2019 рр., тис. грн.\*

\*Інформація в цілому по Україні щодо надходжень податків і зборів, контроль за справлянням яких покладено на органи ДФС<sup>54</sup>

Основними напрямками подальшої реформи податкової системи в Україні, впровадження яких мало сприяти вдосконаленню державного управління соціально-економічним розвитком, були визначені: оптимізація оподаткування оплати праці; скасування штучних пільг і розширення бази оподаткування; зниження граничного рівня перерозподілу внутрішнього валового продукту через прибуткову частину бюджету; стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, експорту високотехнологічної продукції; підтримка розвитку малого підприємництва. Завдання податкової реформи полягає в тому, щоб знайти оптимальний баланс інтересів, за якого кожна зі сторін, жертвуючи частиною власних економічних вигод, отримувала б нові можливості, реалізація яких принесе їй ще більшу вигоду. Тому, оцінюючи прогресивність нового ПКУ, треба виходити із того, чи дозволяє він вирішити головні питання порядку денного економічної політики України. В умовах посткризового відновлення економіки такими завданнями є: збільшення доходів бюджету; стимулювання економічної активності.

<sup>53</sup> Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

<sup>54</sup> Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nahodjennya-podatkov-i-zboriv--obov'яз/nahodjennya-podatkov-i-zboriv/>

Слід відмітити, що розвиток інтеграційних процесів у Європі з подальшим вступом до ЄС потребує проведення спільної податкової політики і поступового переходу до створення території з єдиним податковим режимом, що ґрунтуватиметься на таких принципах: вільного руху товарів; вільного руху робочої сили; узгодженості з податковою політикою ЄС. Податкова євроінтеграція України повинна передбачати удосконалення нормативно-правової бази та її адаптацію до норм і стандартів ЄС. При цьому, не менш важливим залишаються питання впливу тіньової економіки на податкову систему. Когерентність цих систем є досить високою. Тому результативність податкової системи можна непрямо оцінити через дослідження тенденцій розвитку тіньової економіки. За інших незмінних умов, чим нижчий рівень тіньової економіки, тим краще функціонує податкова система країни. Досліджуючи чинники розвитку тіньової економіки, можна визначити їхній вплив на результативність податкової системи і навпаки.

Від так для досліджень тіньової економіки та оцінювання її обсягів науковці здебільшого використовують кількісні показники причин та індикаторів, зокрема податкового навантаження, інфляції, процентної ставки на грошовому ринку, безробіття. На сьогодні пріоритетними є показники, які характеризують якість розвитку інститутів суспільства, зокрема індекс економічної свободи, що дає можливість оцінити рівень лібералізації взаємозв'язків держави з бізнесом<sup>55</sup>. Високе податкове навантаження на платників податків зумовило виникнення проблеми тінізації економіки України. Підприємства «тіньової» економіки не перерозподіляють власних доходів до бюджетів і державних цільових фондів, вони не сплачують податки, збільшуючи власні прибутки. Так, за даними розрахунків НБУ у 2017 році рівень тіньової економіки склав 34% від офіційного ВВП. Тобто в результаті цього державний бюджет України у 2017 році недоотримав значну суму податкових надходжень.

За результатами дослідження української економіки, 846 млрд. гривень або 23,8% від офіційного ВВП за 2018 рік, перебуває в тіні, з них:

- 19,7% ВВП (702 млрд грн) становить готівкова тіньова економіка,
- 4,1% ВВП (144 млрд грн) - домашнє виробництво товарів для власного кінцевого використання, тобто - негрошова тіньова економіка<sup>56</sup>.

Податкова політика формується на політичній арені, і це багато в чому ускладнює її застосування для стабілізації економіки та зростанню податкових надходжень до бюджетів. Позитивний ефект від застосування податкової політики для зростання доходів бюджетів, може бути досягнутий тільки тоді, коли вона буде незалежною від політики уряду загалом. В цьому сенсі важливим питанням залишається функціонування податкової політики як самостійної функції державного управління. Проте, запроваджувати стимулюючі заходи податкової політики недоцільно через наявність часового лагу між моментом їх впровадження та отриманням кінцевого результату. Тому на найближчу перспективу податкова політика в Україні має носити

---

<sup>55</sup> Замасло О. Т. Податкова система України в умовах євроінтеграції. : автореф. дис. ... докт. ек. наук : спец. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2018. – 43с.

<sup>56</sup> Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/doslidjennya-tinovoyi-ekonomiki-v-ukrayini--mayje-chvert-vvp--abo-846-mlrd-griven--perebuvaye-v-tini>

стабілізаційний характер, а будь-які радикальні зміни доцільно вносити після стабілізації економічної ситуації<sup>57</sup>.



**Рис. 1.6.** Концепт проблемних аспектів та напрямів підвищення ефективності податкової системи України

Водночас структура тіньової економіки в Україні є нетиповою, відповідно до структури самої економіки. На відміну від більшості інших країн (окрім деяких країн СНД), в Україні переважна частина податкових надходжень втрачається через наймасштабніші інструменти ухилення від сплати податків та агресивного податкового планування, які масово застосовуються великими та надвеликими підприємствами, які (знову-таки, на відміну від більшості країн світу) домінують у вітчизняній економіці і при цьому завдяки своїм неформальним зв'язкам мають великі можливості для уникання податків. Відповідно, механічне перенесення на український ґрунт досвіду інших країн у цьому питанні веде до неадекватних висновків та рекомендацій, які не

<sup>57</sup> Першко Л. О. Значення податкових надходжень в реалізації податкової політики держави / Л. О. Першко, С. В. Коропова, В. Г. Козлов // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2018. - Вип. 193. - С. 265-273. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2018\\_193\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_193_29).

сприяють ефективній боротьбі з тіньовою економікою<sup>58</sup>. На основі проведеного структурно-динамічного аналізу податкових надходжень доцільно виокремити наступний концепт проблемних аспектів та напрямів підвищення ефективності податкової системи України (рис. 1.6), який передбачає імплементацію інструментарію з захисту національної податкової бази від транскордонних схем уникнення від сплати податків, посилення кримінальної відповідальності за ухилення від сплати податків з одночасним підняттям порогу шкоди з податкових злочинів, запровадження кримінальної відповідальності, проведення комплексної реформи контролюючих органів, перенабір співробітників на відкритих конкурсах, забезпечення їм гідної заробітної плати тощо.

На сьогодні світовою спільнотою напрацьований певний перелік інструментів у боротьбі з мінімізацією та оптимізацією оподаткування, основними з яких є:

- трансфертне ціноутворення. Процедури державного регулювання трансфертного ціноутворення існують у переважній більшості країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Найбільш жорсткі процедури регулювання трансфертного ціноутворення розроблені в Індії та Китаї. Зважаючи на достатньо високі тенденції економічного зростання, щорічне зростання обсягів зовнішньої торгівлі, темпів нагромадження капіталу, можна зробити висновок, що наявність жорстких процедур регулювання трансфертного ціноутворення не гальмує їх розвиток та не є перешкодою для ЗЕД;

- обов'язкове декларування доходів. Прикладом ефективного впровадження обов'язкового декларування доходів є Австрія, Угорщина, Чехія, Великобританія та Франція. Саме в цих країнах розроблені та запроваджені спеціальні бази даних перевірки правдивості даних, відображених у деклараціях про доходи та відомостях про експортні/імпортні операції, котрі суттєво обмежують можливості суб'єктів господарювання до маніпулювання з доходами;

- автоматичний обмін інформацією.

Одним із пріоритетних завдань переважної більшості країн ЄС стає запровадження системи автоматичного обміну інформацією про банківські дані та рух грошових коштів на рахунках клієнтів. Саме запровадження процедур автоматичного обміну інформацією розглядається як один із найбільш дієвих інструментів протидії тінізації доходів через податкові канали;

- антиофшорні заходи. Результативність таких заходів демонструють Німеччина, Австралія, Бельгія, котрі самостійно визначають у своїх нормативних актах критерії «податкових гаваней» та застосовують до транзакцій з ними додаткові вимоги та обмеження або взагалі встановлюють загальні правила для всіх нерезидентів;

- оподаткування контрольованих іноземних компаній. Сутність цих процедур полягає у зарахуванні доходів іноземних компаній, які контролюються фізичними або юридичними особами-резидентами, у дохід цих резидентів для цілей оподаткування. Застосування таких правил призводить до

---

<sup>58</sup> Дубровський В., Черкашин В., Гетман О. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. Інститут соціально-економічної трансформації. Київ 2019. 36 с. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uploads/assets/files/2019/Pdf/Analiz-shem-2019-FINAL.pdf>

втрати економічного сенсу у використанні компаній, які зареєстровані у «податкових гаванях», для мінімізації оподаткування та акумуляції доходів і робить не вигідним для резидентів країни декомпозицію бізнес-процесів, їх розміщення в інших країнах та штучний перерозподіл доходів між країнами<sup>59</sup>.

Таким чином, узагальнюючи проведене дослідження доцільно виокремити необхідність проведення інституційної реформи податкової та митної служби, а також:

- оптимізацію організаційної та функціональної структур служб;
- удосконалення процедур адміністративного оскарження;
- управління інформаційними системами та технологіями;
- систему антикорупційних заходів;
- стимулювання добровільної сплати податків, розвиток податкових сервісів;
- управління ризиками, податковий контроль та аудит;
- удосконалення роботи, спрямованої на погашення податкового боргу;
- протидію розмиванню податкової бази та посилення функції аналізу трансфертного ціноутворення;
- сприяння безпеці та міжнародній торгівлі, включаючи спрощення та гармонізацію митних процедур;
- сприяння ефективному справлянню митних платежів;
- розвиток інфраструктури, електронних технологій та сервісів для міжнародної торгівлі;
- підвищення ефективності міжнародного митного співробітництва<sup>60</sup>;
- забезпечення своєчасного, прозорого відшкодування ПДВ та погашення наявної бюджетної заборгованості з ПДВ;
- проведення акцизної політики відповідно до європейських правил;
- удосконалення механізму надання пільг при оподаткуванні сільськогосподарських товаровиробників;
- спрощення форм податкової звітності;
- створення спеціалізованих антикорупційних інституцій, які становитимуть багаточільові органи, що мають повноваження правоохоронних органів та здійснюють превентивні функції; спеціалізовані служби, управління та/або відділи проти корупції у системі органів; інституції із запобігання корупції, розроблення політики і координації тощо.

Отже, в умовах сьогодення держава повинна спрямовувати максимальні зусилля на підвищення економічної та ділової активності, стимулювання розвитку саме малого та середнього бізнесу, підвищенню інвестиційної привабливості та потенціалу країни загалом. Окрім цього, в сучасних умовах доцільно запроваджувати «кредитні канікули», впроваджувати програми річного мікрокредитування під державні гарантії та допомогу в реструктуризації кредитів й лізингу.

---

<sup>59</sup> Тютюнник І. В., Кобушко Я. В. Інструменти мінімізації податкового навантаження економічними суб'єктами в Україні: порівняльний аналіз та ефекти від застосування. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 122-130.

<sup>60</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів від 5 липня 2019 р. №542-р «Про затвердження планів заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-realizaciyi-konceptualnih-napryamiv-reformuvannya-sistemi-organiv-shcho-realizuyut-derzhavnu-podatkovu-ta-mitnu-politiku-i050719>

## 1.5. Теоретико-методичні засади впровадження зеленого маркетингу в умовах екологічних викликів

Людство на початку III тисячоліття зіштовхується з глобальними викликами та кризами, більшість з яких саме й продукує. Однією з найважливіших проблем сьогодення є існування та поглиблення екологічної кризи, яка виникла внаслідок масового виробництва споживчих товарів, недбалого ставлення до навколишнього виробництва, нагромадження пластикових та інших відходів, які з тих чи інших причин не підлягають переробці, вичерпності природних ресурсів на тлі хижацького ставлення до їх споживання. Тому вивчення основних засад зеленого маркетингу як інструменту, що дозволяє збалансувати швидкозростаючі потреби людства в товарах і послугах та екологічні проблеми, є наразі актуальним та своєчасним, оскільки відбувається зростання світового попиту на органічні продукти, що зумовлюється зміною свідомості сучасного споживача продовольства, коли пріоритетом є не кількість продукту, а його якість.

Виникнення зеленого маркетингу зумовлене необхідністю адаптації класичного маркетингу до вимог концепції сталого розвитку бізнесу та суспільства, завданням якої є збалансування інтересів суспільства, підприємця та навколишнього середовища. Таким чином, концепція зеленого маркетингу наголошує на тому, що для сучасного бізнесу захист екології, біосферного різноманіття має стати ключовим завданням, оскільки глобальні кліматичні зміни, виснаження природних ресурсів, екологічні та кліматичні катастрофи (пожежі, повені, засухи, урагани), що зумовлені погіршенням кліматичної ситуації, несуть загрози для всіх суб'єктів господарської діяльності в усіх куточках планети.

Зелений маркетинг став використовуватись в лексиконі науковців та підприємців в кінці 1980-х і початку 1990-х років, проте вперше обговорювався набагато раніше. В 1972 р. на Першій всесвітній конференції з навколишнього середовища у Стокгольмі вперше була розглянута ідея екорозвитку. Американська асоціація маркетингу (АМА) провела перший семінар за темою «Екологічний маркетинг» в 1975 році. Матеріали цього семінару привели до однієї з перших книг з «зеленого» маркетингу під назвою «Екологічний маркетинг». Багато вчених<sup>61</sup> зародження «зеленого» маркетингу вбачають в коренях течії інвайронменталізму, яка сформувалася в 1970 роки в США.

Попри глобальні екологічні проблеми, пов'язані з забрудненням навколишнього середовища та його наслідками, «зелений» маркетинг в першу чергу використовують задля задоволення стратегічних цілей підприємства: збільшення збуту, підвищення попиту на продукцію, отримання пільг від держави та створення сучасного запитуваного іміджу. Неможливо й уникнути компаній, що займаються грінвошингом, видаючи звичайну, а іноді й шкідливу для здоров'я продукцію за екологічно-чисту, через що у споживачів виникає недовіра та упереджене ставлення до знаку «еко» загалом<sup>62</sup>. Устік Т.В.,

---

<sup>61</sup> Петровська С. В., Покотило Л.Ю. Концепція "зеленого" маркетингу у системі управління економічною діяльністю. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 54. С. 76-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2016\\_54\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2016_54_15).

<sup>62</sup> Кучмійов А.В. Інструментарій екологічного маркетингу в контексті забезпечення екологічної безпеки. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 244. С. 84-89.



Лишенко М.О.<sup>63</sup> виділяють основні тенденції розвитку маркетингового середовища під впливом екологічного фактору та пріоритету сталого розвитку:

1. Формування на ринку попиту на екологічно чисті товари й послуги.
2. Зміна структури попиту на екологічні товари й послуги.
3. Жорсткість конкуренції в секторі екологічних товарів і послуг.
4. Ріст екологічної культури індивідуальних споживачів, зміна їх споживчої поведінки, формування сегментів і ніш екологічно орієнтованих споживачів.

5. Зміна поведінки суб'єктів ринку, екологічна культура включається в корпоративну культуру й ринкову стратегію, у тому числі в якості програм сталого розвитку й відповідної концепції стійкого маркетингу.

6. Ріст екологічних проблем приводить до зміни конкурентоспроможності окремих регіонів і цілих країн, обмежуючи економічний ріст, викликаючи «екологічну» міграцію й погіршення якості життя. Ця тенденція відбивається в розумінні необхідності розробки й реалізації концепції сталого розвитку на рівні суб'єктів, регіонів, країн.

7. Зміна конкурентоспроможності за рахунок росту витрат на природоохоронну діяльність, формування бар'єрів входу на ринок, важелів витискання конкурентів з ринку.

8. Розвиток екологічного законодавства серйозно впливає на можливості росту окремих суб'єктів ринку, галузей економіки, регіональних економік, економік окремих країн, приводить до перерозподілу виробництва й розвитку мережевої міжнародної взаємодії.

9. Окремі суб'єкти ринку у ланцюжках поставок вносять зміни у вироблені ними товари й послуги, підвищуючи їх екологічність, збільшуючи споживчу цінність. При цьому збільшується частка екологічних товарів і послуг у загальному обсязі виробництва та продажу учасниками ринку.

10. Зацікавленість суб'єктів ринку у формуванні позитивної екологічної репутації, яка стає індикатором при виборі партнерів і встановленні взаємовідносин.

11. Розвиток інформаційного поля навколо зазначених проблем, що надає прискорення змінам, що відбуваються.

12. Поширення екологічного маркування й сертифікації.

Астахова І.Е.<sup>64</sup> встановила, що використання інструментів екологічного маркетингу покликане забезпечити ефект синергії: по-перше, створити конкурентні переваги виробнику на основі екологічної («зеленої») діяльності, що позитивно впливає на репутацію підприємства, посилюючи його імідж на ринку; по-друге, сприяє захисту навколишнього середовища для майбутніх поколінь і справляє позитивний вплив на екологічне благополуччя планети в цілому. Проте орієнтація діяльності суб'єктів на концепцію «зеленого» маркетингу передбачає появу низки викликів, котрі потребують уваги стратегічного менеджменту, адже екологічно спрямована діяльність надає більше переваг споживачам та суспільству, ніж виробникам.

---

<sup>63</sup> Устік Т. В., Лишенко М. О. Концепція стійкого («зеленого») маркетингу та її вплив на сталий розвиток аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Вип. 200 «Економічні науки». 2019. С. 72-83.

<sup>64</sup> Астахова І.Е. Особенности развития экологического маркетинга на предприятиях Украины. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. Випуск 1 (53). С.82-85.

Шпилик С. та Фалович В.<sup>65</sup> визначили, що існує кілька причин через які фірмам необхідно більш широко використовувати зелений маркетинг:

1. Організації сприймають екологічний маркетинг як одну з можливостей, які можна використовувати для досягнення своїх цілей.

2. Організації вважають, що вони мають моральне зобов'язання бути більш соціально відповідальними.

3. Урядові структури змушують фірми стати більш відповідальними.

4. Природоохоронна діяльність конкурентів змушує фірму змінити свою маркетингову діяльність на екологічну.

5. Вартісні чинники, пов'язані з утилізацією або скороченням використання матеріалів змушують фірми змінити свою поведінку.

Багаторічна практика інших країн демонструє екологічні, екологічні та соціальні переваги органічного виробництва, серед яких<sup>66</sup>:

- підвищення незалежності виробника від зовнішніх джерел фінансування, поставок отрутохімікатів, мінеральних добрив, зменшення енерго- і трудовитрат на одиницю продукції;

- нарощування кількості робочих місць в сільській місцевості, розвиток місцевих ринків екологічної продукції;

- високі смакові і поживні якості виробленої продукції;

- мінімізація негативного впливу на природне середовище, в тому числі зменшення забруднення ґрунту, ґрунтових і поверхневих вод, атмосфери, збереження біорізноманіття;

- більш етична і природна поведінка людини в екосистемі, частиною якої вона є, зокрема, зменшення страждань сільськогосподарських тварин.

«Екомаркетинг» покликаний відігравати роль інформатора для споживачів про проблеми середовища, спричинені інтенсивним господарюванням, та про необхідну участь споживачів у вирішенні екологічних проблем. Існує кілька причин через які фірмам необхідно більш широко використовувати зелений маркетинг. П'ять можливих причин є наступні<sup>67</sup>:

1. Організації сприймають екологічний маркетинг як одну з можливостей, які можна використовувати для досягнення своїх цілей.

2. Організації вважають, що вони мають моральне зобов'язання бути більш соціально відповідальними.

3. Урядові структури змушують фірми стати більш відповідальними.

4. Природоохоронна діяльність конкурентів змушує фірму змінити свою маркетингову діяльність на екологічну.

5. Вартісні чинники, пов'язані з утилізацією або скороченням використання матеріалів змушують фірми змінити свою поведінку. Всі типи споживачів, як індивідуальних, так і промислових стають все більш зацікавленими та інформовані про природне середовище. Шпилик.

---

<sup>65</sup> Шпилик С., Фалович В. Екомаркетинг як інструмент поліпшення іміджу підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2 (7). С. 289-298. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ssvipip.pdf>.

<sup>66</sup> Грановська В.Г. Механізми стимулювання розвитку підприємств органічного сектору: адаптація світового досвіду. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С.384-390.

<sup>67</sup> Сокур М. І., Самойленко І.В. Економічні аспекти екологічного маркетингу. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Сер. : Економічні науки*. 2013. Вип. 4. С. 27-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknek\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknek_2013_4_5).

Основними завданнями екологічного маркетингу є: екологізація підприємництва; формування екологічної свідомості споживачів; рекреаційне природокористування. Таким чином, екологічний маркетинг орієнтується на нові екологічні потреби, що виникають в результаті екологічної кризи чи погіршення якості навколишнього середовища, та є основним об'єктом уваги виробників екологічно безпечних товарів. Через задоволення екологічних потреб споживачів виробники реалізують свою кінцеву мету - одержання прибутку, а кінцевим метою споживачів у випадку застосування екологічного маркетингу є поліпшення якості їх життя.

Бутенко Н.В.<sup>68</sup> визначила наступні функції екологічного маркетингу:

- вивчення попиту на екологічну продукцію;
- розвиток ринку екологічної продукції; планування асортименту екологічних товарів, ціноутворення, реклама та стимулювання збуту екопродукції;
- діяльність із організації екологічно чистого товарообороту, складування, транспортування та обслуговування споживачів;
- екологічна орієнтація безпосередньо продукції, а також усього циклу її виробництва-споживання — від видобутку сировини до утилізації;
- підвищення відповідальності за розв'язання екологічних проблем на всіх рівнях організаційної структури підприємства, врахування до системи оцінок роботи екологічно орієнтованих критеріїв;
- удосконалення системи заохочення ініціативи екологічного удосконалення виробництва та споживання;
- створення позитивного іміджу підприємства.

Відзначимо, що формування позитивного іміджу підприємств, що дотримуються концепції зеленого маркетингу в своїй діяльності виступає одним із важливих завдань комунікаційної політики<sup>69</sup>.

Протягом останніх п'яти років площа органічних сільськогосподарських земель зросла в Україні в 1,5 рази, а експорт органічної продукції в 2017 році в грошовому вираженні перевищив \$ 90 млн. За оцінками експертів, темпи розвитку органічного виробництва в нашій країні в 5,5 рази вище, ніж в Європі і в 4,9 рази - ніж в світі<sup>70</sup>. За визначенням IFOAM<sup>71</sup> (IFOAM General Assembly, 2002), «органічне сільське господарство — це цілісний системний підхід, що базується на сукупності методів, які забезпечують життєздатну екосистему, безпечне продовольство, корисне харчування, добробут тварин та соціальну справедливість», а «органічний продукт — продукт, що виробляють, переробляють та продають відповідно до стандартів органічного господарювання». Отже, органічні продукти — це продукти, під час виробництва яких:

- у рослинництві заборонено використовувати отрутохімікати для боротьби з бур'янами, шкідниками й хворобами рослин, а також мінеральні

---

<sup>68</sup> Бутенко Н. В. Становлення та розвиток концепції екологічного маркетингу. *Міжнародна економічна політика. Науковий журнал.* – Спеціальний випуск. Частина 1. 2012. С. 461–467.

<sup>69</sup> Пчелянська Г. О. Маркетингові підходи до формування агропродовольчого ринку. *Бізнес Інформ.* 2019. №2. С. 202–208. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-202-208>

<sup>70</sup> Динаміка та перспективи розвитку ринку органічної продукції в Україні та світі. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/dynamika-ta-perspektyvy-rozvytku-rynku-organichnoyi-produkciyi-v-sviti-ta-v-ukrayini>

<sup>71</sup> GENERAL ASSEMBLY IFOAM. URL: <https://www.ifoam.bio/en>

добрива синтетичного походження, при цьому захист рослин здійснюється переважно препаратами натурального походження, а для живлення ґрунту й рослин використовують органічні добрива;

- у тваринництві не дозволяється застосовувати стимулятори росту, гормони й антибіотики, а для лікування тварин використовують профілактичні засоби й гомеопатичні препарати. Органічними можуть бути лише ті продукти, які вироблені відповідно до затверджених правил (стандартів), а виробництво яких сертифіковане у встановленому порядку<sup>72</sup>.



**Рис.1.7.** Кількість сертифікованих органічних підприємств та площа органічних сільськогосподарських угідь\*

\* сформовано автором за даними IFOAM та Федерації органічного руху України

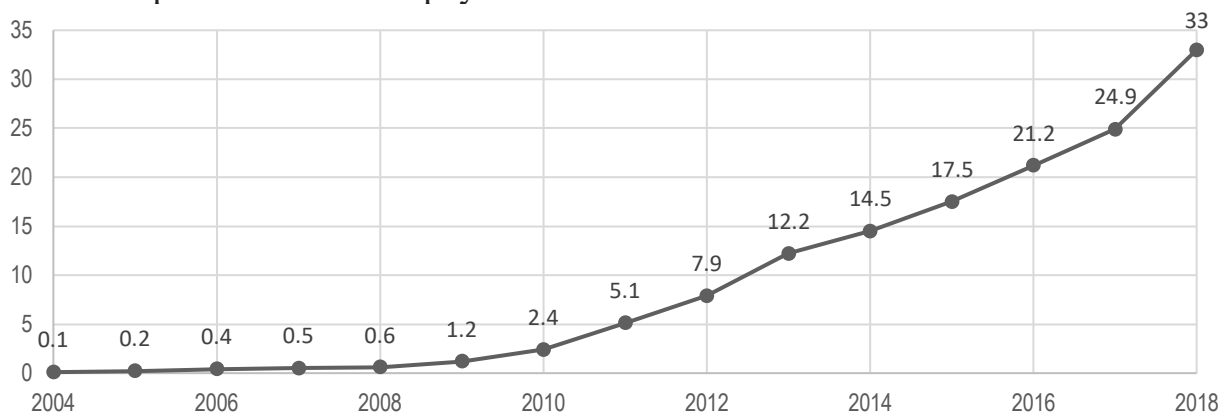
Маркетинг збалансованого розвитку – це управлінський та соціальний процес спрямований на здійснення маркетингової діяльності підприємства на ринку через задоволення потреб споживачів і базується на принципах стійкого споживання і використання етичних маркетингових інструментів стосовно всіх учасників обміну та навколишнього середовища. На ринку продовольчої продукції яскравими представниками реалізації такої концепції маркетингу є виробники та продавці органічної продукції. В Україні розвиток органічного виробництва бере свій початок з 2000-х років. В 2004 році площа органічних сільськогосподарських угідь склала 240 тис га, а кількість сертифікованих органічних підприємств – 70 (рис. 1.7).

Щороку відбувається збільшення кількості сертифікованих підприємств, які здійснюють виробництво органічної продукції. З усієї кількості органічної продукції, виробленої в Україні 10% продається на внутрішньому ринку, а 90 – експортується. Ємність внутрішнього споживчого ринку органічної продукції демонструє стабільне зростання впродовж 2004-2018 років (рис. 1.8).

В Україні виробляється понад 400 найменувань органічної продукції. Найбільше її купують Нідерланди, Німеччина, Австрія, Італія, Польща та Великобританія, але загалом українську органіку експортують більш ніж у 40 країн. Основними органічними експортними товарами з України є зернові — кукурудза, пшениця, ячмінь, олійні — соняшник, бобові, дикорослі ягоди, гриби, горіхи і трави. За даними швейцарсько-українського проекту «Розвиток

<sup>72</sup> GENERAL ASSEMBLY IFOAM. URL:<https://www.ifoam.bio/en>

органічного ринку в Україні» Дослідного інституту органічного сільськогосподарства (FiBL), у 2017 році органічний експорт з України досяг 264 тис. т, а значення органічного експорту становило близько \$90 млн.



**Рис. 1.8.** Внутрішній споживчий ринок органічної продукції, млн. євро\*

\* сформовано автором за даними IFOAM та Федерації органічного руху України

За офіційною статистикою Україна посідає 11-е місце серед європейських країн за показниками загальної площі сільськогосподарських угідь, сертифікованих як органічні. Але при цьому органічні землі займають менше 1% з 42,7 млн. га сільськогосподарських земель в Україні. Під органічним виробництвом в 2017 році було зайнято більше 420 тис. га сільськогосподарських угідь і його площа демонструє стійку тенденцію до зростання (рис. 1.8). Для забезпечення зростаючого попиту на органічну продукцію щороку створюються нові підприємства, які позиціонують себе як виробники «зеленої» продукції.

Розглянемо тенденції розвитку ринку органічної продукції в світі. Частка угідь, зайнятих під органічним виробництвом у ЄС становить 6,2% від всіх оброблюваних сільськогосподарських земель (найвища питома вага угідь під органічним виробництвом у Австрії – 20,3%, найнижча – на Мальті - 0,3%)<sup>73</sup>. Споживчий попит на органічну продукцію на сьогодні зосереджений, головним чином, в економічно розвинених країнах, оскільки така продукція, як правило, є дорожчою, ніж звичайна, зважаючи на вищу собівартість її виробництва та переробки, а також необхідність урахування у витратах виробництва таких параметрів як охорона навколишнього середовища, поліпшення умов утримання тварин і вживання заходів щодо розвитку сільських районів.

За оцінками IFOAM, поточний обсяг світового споживчого ринку органічної продукції становить 60 млрд. євро, що у 5 разів більше порівняно з 1999 роком. Найбільшим ринком збуту органічної продукції є США, де реалізується такої продукції майже на 26 млрд. євро (43% від світової ємності ринку). Друге місце посідає ЄС з обсягом реалізації 24 млрд. євро на рік (40%), третє – Китай (3,7 млрд. євро, або 6%). За розрахунками, у середньому кожен мешканець планети витрачає на органічну продукцію близько 8 євро на рік. При цьому, найбільше на органічну продукцію витрачають жителі Швейцарії – 221 євро на рік, Люксембургу – 164 євро, Данії – 162 євро. За оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) у перспективі

<sup>73</sup> Органік в Україні. URL: <http://www.organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-13-42-29>

попит на органічну продукцію у світі зростатиме у міру розвитку економіки країн, підвищення рівня освіти та доходів населення.

В останні роки спостерігається тенденція активного наповнення внутрішнього ринку власною органічною продукцією за рахунок налагодження власної переробки органічної сировини. Головними каналами збуту є супермаркети та спеціалізовані магазини у великих містах. Асортимент органічної продукції на полицях магазинів все ще неповний. Споживачі можуть придбати в магазинах наступні категорії українських органічних продуктів: молочні та м'ясні продукти, бакалійні продукти та хлібобулочні вироби, борошно, макаронні вироби, рослинні олії, напої (фруктові/овочеві/ягідні соки, березові соки, трав'яні чаї), консервовані продукти (наприклад, ягідні пасти, сиропи, джеми), деякі овочі і фрукти тощо. Найбільшим викликом для внутрішнього ринку є низький рівень обізнаності про органічні продукти серед споживачів<sup>74</sup>.

Таким чином, виникає необхідність обґрунтування комплексу маркетингу для підприємств органічного ринку. Маркетингова товарна політика в умовах зеленого маркетингу має ґрунтуватися на розробленні та пропонуванні на ринку товарів, виробництво яких відповідає українським та міжнародним нормам до органічної та продовольчої продукції. Закупівля техніки та засобів захисту рослин має відбуватися з урахуванням стандартів до виробництва органічних товарів. Особливих маркетингових зусиль вимагає розробка упаковки для продовольчих товарів, так як вона має відповідати вимогам щодо екологічності, підлягати вторинній переробці і використанню, а також виконувати функції інформування споживачів, реклами, захисту товарів від псування та пошкодження.

Ціна органічного товару чи харчових продуктів є виміром споживчої цінності запропонованого ринком товару. При цьому споживач за допомогою ціни намагається оцінити якість товару, за принципом «чим вища ціна, тим вища якість». Тому, враховуючи, що органічне виробництво потребує вищих витрат ніж звичайне сільськогосподарське виробництво, ціна на органічні продукти харчування є значно вищою за ціни на звичайні продовольчі товари. Окрім вищих витрат, органічне виробництво не передбачає використання мінеральних добрив, хімічних засобів захисту рослин, стимуляторів росту, гормонів та антибіотиків для тварин, тому урожайність та валові прирости будуть не високими. Високі витрати та низькі врожаї призводять до вищої собівартості органічної продукції, тому її ціна не може дорівнювати ціни звичайної агропродовольчої продукції. Методологія ціноутворення органічної продукції має передбачати включення екологічних витрат (у вигляді недоотриманих врожаїв чи приросту тварин) у кінцеву ціну для споживача. Проблематикою ціноутворення є низький рівень платоспроможності потенційних споживачів органічної продукції. При цьому завданням маркетингу збалансованого розвитку є формування стійкого та стабільного попиту на органічну продукцію, формування розуміння та готовності споживача сплачувати вищу ціну за органічну продукцію.

Розробка системи дистрибуції та логістики органічних товарів має базуватися на доставленні товару у правильне місце, правильній кількості та у

---

<sup>74</sup> Stadnyk V.V., Holovchuk Y.O. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/6597>

правильний час. Маркетингова політика комунікацій компаній органічного ринку спрямовується на розроблення внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Завдання реклами створення інформаційного простору про існування органічних товарів, вплив на свідомість та поведінку споживачів. Результатом комунікаційної політики є ситуація, коли споживачі хочуть купувати товари, які не шкодять навколишньому середовищу.

Отже, підприємства – виробники органічної продукції потребують використання маркетингових інструментів для підвищення ефективності своєї діяльності. Основними завданнями «зеленого» маркетингу, які підлягають першочерговому виконанню, є:

1) здійснення маркетингового аналізу окремих ринків органічної продукції в Україні та світі, пошук і оцінка найбільш вигідних сегментів та ринкових ніш;

2) розробка маркетингової товарної політики для органічної продукції, що передбачає діяльність по розробці нових товарів, вдосконаленню існуючих, розробку органічної упаковки товарів, розробку та захист товарної марки, сертифікацію та стандартизацію органічної продукції відповідно до цільового ринку;

3) розробка маркетингової цінової політики органічної продукції, застосування різних методів до формування цін залежно від особливостей цільового ринку, конкурентів та споживчої цінності;

4) організація збуту органічної продукції та логістика. Суттєвою умовою ефективної діяльності «зелених» фірм є вибір каналу розподілу та місця продажу органічної продукції. Також є важливим забезпечення регулярних поставок та формування партій продукції відповідно до потреб споживачів;

5) розробка маркетингової комунікаційної політики для органічної продукції, зокрема застосування реклами, методів стимулювання збуту, інтернет-маркетингу, пропаганди здорового способу життя, організації різних заходів паблік рілейшинз;

6) постійний маркетинговий контроль результатів господарської діяльності підприємства;

7) розробка маркетингової стратегії підприємства.

В удосконаленні маркетингу підприємств органічного ринку значна роль належить інноваційному потенціалу.

Інноваційний потенціал будь-якого підприємства слід розглядати з позицій як стратегічного, так і оперативно-тактичного характеру. По-перше, він має бути достатнім для створення й реалізації інновацій, що відповідають ринковому контексту і можуть лежати в основі конкурентних стратегій підприємства і стратегії його розвитку в довгостроковій перспективі. По-друге, він повинен мати таку структуру (співвідношення значущості окремих складових), щоб забезпечити максимально можливу віддачу від реалізації тих інновацій, які виводить підприємство на ринок, що відповідає завданням оперативно-тактичного характеру.

На сьогоднішній день ринок органічної продукції в Україні та світі стрімко розвивається. Проте наразі для успіху підприємству-виробнику органіки не достатньо лише виробляти високоякісну продукцію, потрібно досліджувати потреби та запити споживачів, здійснювати пошук ключових сегментів ринку, розробляти маркетингову стратегію, формувати свій бренд, організовувати збут та довгострокову і взаємовигідну співпрацю. Важливим

напрямом «зеленого» маркетингу має виступати формування іміджу підприємства та його розвиток і підтримка, оскільки він здійснює суттєвий вплив при здійсненні купівлі органічної продукції. На сьогоднішній день виробники органічної продукції мають зрозуміти, що «зелений» маркетинг це не лише екологічність виробництва та збуту, а й ефективна конкурентна стратегія, яка дозволяє «боротися» за споживача<sup>75</sup>.

Зокрема, «зелений маркетинг» передбачає значні інвестиції в науково-дослідну роботу та інноваційну діяльність, у технології очищення води, повітря, у трансформацію логістичної та виробничої діяльності для використання відновлювальних матеріалів та вторинної сировини. Таким чином, у сучасному світі орієнтація виробників агропродовольчої продукції на «зелений маркетинг» є одночасно реакцією на потреби суспільства, актом «доброї волі» і соціальної свідомості власників підприємств.

## **1.6. Морально-етичні виміри інноваційної системи маркетингу відносин**

Маркетингова теорія як система наукових знань сформувалася до середини минулого століття. Проте на початку 80-х рр. ХХ ст. поняття маркетингу зазнало низку змін, названих «кризою сорокаріччя» маркетингу. Маркетинг як теорія та ринкова практика плавно перейшов від орієнтації на виробництво до орієнтації на продажі й відповідно безпосередньо на споживача.

Сучасні реалії функціонування економік світу вимагають всебічного врахування потреб та мотивів, висловлених і невисловлених бажань споживачів. Так, вже на початку 2000-х рр. поняття маркетингу відносин (взаємовідносин, а іноді – маркетинг взаємодій) здобуло змістовне визначення та міцно увійшло в життя. Структурну вісь маркетингу відносин відображає поняття Customer Relationship Management («управління взаємовідносинами з клієнтом»). CRM – це модель взаємодії, побудована на теоретичному постулаті, за яким центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а ключовими напрямками діяльності компанії виступають заходи щодо забезпечення ефективного маркетингу продажів й обслуговування клієнтів. Виокремлення зазначених провідних бізнес-цілей включає збір, аналіз інформації про споживачів, партнерів, постачальників, а також про внутрішні процеси компанії<sup>76</sup>. Функції для підтримки цих бізнес-цілей охоплюють продажі, маркетингові програми, підтримку споживачів.

Основними складовими CRM-системи є наступні:

- фронтальну частину, яка забезпечує обслуговування клієнтів на точках продажів з автономною, розподіленою чи централізованою обробкою інформації;
- операційну частину, яка забезпечує авторизацію операцій та саму оперативну звітність;

---

<sup>75</sup> Стадник В. В., Іжевський П. Г., Головчук Ю. О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101>

<sup>76</sup> Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції crm-систем URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem>.



- сховище даних та аналітичну підсистему;
- розподілену систему підтримки продажів: репліки даних на точках продажів або смарт-карти<sup>77</sup>.

Визначальна мета впровадження CRM-моделі – збільшення ступеня задоволеності та лояльності клієнтів за допомогою аналізу накопиченої інформації про клієнтську поведінку, регулювання цінової політики, налаштування інструментів маркетингу. При використанні автоматизованої централізованої обробки даних з'являється можливість ефективно та за мінімальної участі співробітників враховувати індивідуальні потреби клієнтів, а за допомогою оперативності обробки – здійснювати попереднє виявлення ризиків та потенційних можливостей.

Обсяги світового ринку систем для управління взаємовідносинами з клієнтами у 2018 році досягли \$ 48,2 млрд, збільшившись на 15,6% відносно 2017 року. Такі дані у червні 2019 року оприлюднила аналітична компанія Gartner. Як засвідчують експерти, CRM залишається масштабним та найбільш швидкозростаючим сегментом ринку корпоративного програмного забезпечення. Його обсяги в 2018 році склали \$ 193,6 млрд, а в 2017 році – \$ 172,1 млрд, що показує зростання на 12,5%. Таким чином, на CRM -рішення припала майже чверть виручки від реалізації корпоративного софту<sup>78</sup>. 40% ринку ділять між собою п'ять найбільших розробників CRM-систем: Salesforce залишається на першому місці (19,5%), за нею йдуть SAP (8,3%), Oracle (5,5%), Adobe (5,1%) і Microsoft (2,7%), якій вдалося увійти в п'ятірку лідерів, випередивши Genesys (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

#### Найбільші світові лідери CRM-систем<sup>79</sup>

Компанії	Обсяг продажів (млрд. дол.), 2018 р.	Доля ринку (%), 2018 р.	Обсяг продажів (млрд. дол.), 2017 р.	Доля ринку (%), 2017 р.
Salesforce	9,420,5	19,5	7,648,1	18,3
SAP	4,012,2	8,3	3,474,4	8,3
Oracle	2,699,0	5,5	2,492,9	6,0
Adobe	2,455,8	5,1	2,0172,2	4,8
Microsoft	1,302,0	2,7	1,132,1	2,7
Інші	28,371,7	58,8	24,962,0	5,99
Всього	48,230,2	100	41,726,7	100

В рамках підсегментів ринку CRM швидше за інших зростає підсегмент маркетингових інструментів – він виріс на 18,8%, проте найбільшим (35,7%) залишається підсегмент засобів підтримки клієнтів.

Довготермінова стратегія розвитку підприємства може бути побудована лише на реальному задоволенні потреб споживачів. Проте проблема реально полягає в тому, що сьогодні ринок заповнений товарами так би мовити «під зав'язку». Практично всі потреби споживачів в товарах або послугах задоволені. Вибір продуктів харчування, предметів побуту, одягу та інших споживчих благ велетенський. Потреби, які можна виявити, по суті закінчилися або будуть

<sup>77</sup> Птащенко О.В., Мірошникова Є.Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6 (230). С.108-115.

<sup>78</sup> CRM (мировой рынок). URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>.

<sup>79</sup> Там же

з'являтися внаслідок НТП. Через велику кількість пропозицій сам споживач вже не зможе сформулювати свої власні незадоволені потреби.

Такий стан речей обумовлює визначальність ідеї маркетингу відносин, хоча за останні 25 років з'явилася неймовірно велика кількість маркетингових інновацій, які достатньо часто не узгоджуються з концепцією CRM та її похідними. Серед маркетингових інновацій можна назвати велику групу прийомів, пов'язаних з маркетингом вражень (ретромаркетинг, споріднений маркетинг, чуттєвий маркетинг тощо). Ці прийоми протиставляють підхід гедоністичного споживання підходу функціонального споживання. Під гедонізмом розуміється поведінкова доктрина, принцип якої полягає в пошуку насолод і запобіганні страждань. Моральний дискурс насолод (або гедонізму) було засновано Арістіппом з Кірени – учнем Сократа. Гедоніст шукає можливість жити в суспільстві, при цьому зберігаючи свою незалежність по відношенню до інших та до своїх бажань, проте досягає цього лише в отриманні задоволень: не в очікуванні або спогаді про насолоди, а в отриманні миттєвого задоволення. Мова про те, щоб усунути все те, що або в минулому, або в майбутньому могло б перешкодити миттєвій насолоді<sup>80</sup>. Сьогодні теоретична система та моделі маркетингу відносин не повністю відповідають фазі вибуху суб'єктивного споживання і того, що відповідає гедоністичним домаганням, що й змусило дослідників поведінки споживачів доповнити традиційні, функціональні теорії споживання теорією вражень.

Для повної відповідності гедоністичним вимогам, методологія CRM повинна складатися з елементів конкуруючих маркетингів та переважно маркетингових інновацій. Безумовно, в даному контексті не треба розуміти маркетингові інновації як принципово новий, революційний маркетинг, що прийшов на зміну старому, такому, який вийшов з ужитку, маркетингу. Все відбувається значно простіше: маркетингові інновації додаються до лінійки існуючих різновидів маркетингу, щоб дозволити підприємствам вистояти та відповісти новим викликам суспільства і споживання, при цьому зберігаючи також і більш ранні, попередні підходи, в основі яких залишається маркетинг менеджменту та «котлерівський» маркетинг.

Література професійного спрямування виокремлює цілу низку маркетингових інновацій, як-то: ретромаркетинг, соціальний маркетинг, маркетинг вражень, мережевий маркетинг, маркетинг відносин, knowledge маркетинг, сенсорний маркетинг, споріднений маркетинг. Мета маркетингу відносин серед них – створити, розвинути та підтримувати довгострокові відносини, які надають взаємну вигоду підприємству та клієнтові. Маркетингова теорія і практика фокусується на індивідуалізації клієнта (підприємства, покупця, споживача) та акцентується саме на управлінні довгостроковими відносинами між надійними та вірними клієнтами і постачальниками<sup>81</sup>. Подальша мета в маркетингу полягає в правильному підборі та знаходженні товарів чи послуг для даного клієнта (а не навпаки). Тобто, метою one-to-one маркетингу (маркетингу відносин) є встановлення та розвиток відносин з кожним клієнтом, його обслуговування завдяки використанню для персоніфікації клієнта інформаційних технологій і баз даних.

---

<sup>80</sup> Максимум удовольствия или минимум страданий? Истоки гедонизма. URL : <https://concepture.club/post/diskursy-ob-udovolstvii/origins-of-hedonism>.

<sup>81</sup> Болотна О.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Траектория науки*. 2015. № 2-3. С. 2.41-2.56.

Саме така індивідуалізація пропозиції виступає основною складовою в підході one-to-one, а не відношення або залучення клієнта, навіть якщо ці складові є дуже важливими. Близькі до концепції маркетингу відносин підходи – маркетинг баз даних (database маркетинг), інтерактивний маркетинг, Knowledge маркетинг. До речі, Knowledge маркетинг – поняття, яке ще не стало загальноприйнятим в маркетинговій літературі.

Підхід Knowledge маркетингу розглядає клієнтів підприємства як співтворців організаційних знань, формуючи проекти споживання на підприємстві. Концепція Knowledge маркетингу залучає клієнтів в процес створення цінностей, очікувань та переживань. Слід зауважити, що Knowledge маркетингу змістовно передував маркетинг empowerment. В рамках empowerment маркетингу йдеться про допомогу клієнту задіяти свої індивідуальні чи колективні компетенції в своїй повсякденній діяльності, зокрема в тій, яка пов'язана зі споживанням певного товару чи послуги. Такі ж та подібні ідеї зустрічаються в наступних підходах як-то: антимаркетинг, permission маркетинг, контрмаркетинг та демаркетинг.

Важливим є те, що розглядаючи маркетинг відносин як своєрідну філософію ведення бізнесу, засновану на міцних і сталих контактах між ринковими суб'єктами, неможливо обійтися без врахування впливу довіри, яка формується в процесі їх взаємодії. Деякі дослідники рекомендують навіть в рамках теорії маркетингу відносин виокремити маркетинг довіри, який дозволить більш концентровано вивчати зміст, передумови та чинники, які впливають на розвиток довіри, оцінити її роль у закріпленні відносин із споживачами та внесок до фінансових результатів компаній. Зокрема важлива роль довіри в розробці теорії взаємодії бізнес-суб'єктів в збутових каналах, в ринкових мережах, де постійно присутній фактор невизначеності відносин та високий ступінь настороженості партнерів один до одного <sup>82</sup>.

Детальніше феномен довіри був досліджений в економічній теорії, соціології та соціальній психології, адже саме ці науки з'явилися значно раніше, ніж маркетинг відносин. До того ж, завдяки проведеним дослідженням щодо впливу довіри на взаємини в різних ринкових структурах, можна зробити підсумок про те, що природа довіри перебуває на перетині економічної, соціальної та психологічної галузей знань. Незважаючи на різноманіття підходів щодо вивчення сутнісних характеристик довіри, змістовні складові категорії вивчені недостатньо, власне психологічна сутність взагалі залишається за рамками аналізу. Довіра визначається в кількох аспектах: як чинник переконання, як чинник ментальності, як чинник емоційності, або взагалі як «невловима сутність», яка володіє силою. Враховуючи вище сказане, можна визначити, що розвиток маркетингу довіри змістовно якраз і полягає у використанні базових положень соціально-економічної та соціально-психологічної теорій для розробки маркетингового інструментарію. Цей напрям сьогодні представлено недостатньо широко, переважно в прикладних дослідженнях маркетингових проблем, особливо, при вивченні впливу довіри на сприйняття бренду (Хант Ш., Морган Р.), в ринкових мережах (Афанасьєв А., Куш С.), в маркетингових каналах (Наумов В.), в особистих продажах (Годін С.) та ін. Ключове завдання таких досліджень полягало у пошуку

---

<sup>82</sup> Иванова Р.Х. Доверие как ключевой фактор партнерства в бизнесе. *Проблемы экономики*. 2010. № 1. С. 51-55.

взаємозв'язків між довірою та маркетинговими чинниками, які впливають на співпрацю суб'єктів ринкових структур.

Аналіз теоретичних та прикладних позицій авторитетних фахівців та висновків, представлених у наукових публікаціях, показує, що довіра відіграє ключову роль в системі ділових відносин, будучи однією з базових цінностей взаємодії. До того ж вплив довіри на формування маркетингової політики компаній має більш складний механізм, аніж це передбачалося раніше. Однак в науковій літературі явно недостатньо практичних даних про чинники, які впливають на формування довірчих відносин між ринковими суб'єктами, зокрема в умовах української економіки. Так, на думку Наумова В., концептуальний підхід до розвитку маркетингу довіри полягає в тому, що в загальну теорію маркетингу взаємодії включаються окремі парадигми, які розвивають понятійний апарат та зміст товарного, цінового, збутового і комунікативного інструментарію. Головне завдання такого маркетингу довіри зводиться до формування глибокої віри взаємодіючих сторін в надійність, порядність, передбачуваність поведінки, яка реалізується в зростанні «кредиту довіри», здатного принести додаткові вигоди всім учасникам. Маркетинг довіри дає можливість вести конкурентну боротьбу на більш високому рівні, ніж за допомогою традиційних прийомів (зниження ціни, стимулювання покупців тощо), адже він звернений до базових цінностей людини, його моралі та сенсів адекватної поведінки<sup>83</sup>.

Ступінь довіри (кредит довіри) можна вимірювати різноманітними методами, наприклад, на ринку B2B ступінь довіри можна визначити часткою передоплати за поставлену продукцію. Можна також навести приклади визначення кредиту довіри з боку населення – споживачів різних товарів і послуг. Наприклад, людина, котра купує туристичну путівку в агентстві, якому довіряє, може переплатити за саму путівку у порівнянні з цінами на путівки інших туристичних агентств. Зазначена різниця між цінами і є кредитом довіри.

Незважаючи на те, що українські компанії вже чверть століття працюють в умовах ринкових відносин, головною проблемою все ж залишається недостатній рівень довірчої взаємодії. Закритість бізнесу в сучасних глобальних процесах стає на заваді взаємопроникненню технологічних, економічних і маркетингових компетенцій та призводить до втрати ринкових позицій багатьох компаній. Відповідно маркетинг взаємодії на основі довіри, може та зобов'язаний відігравати ключову роль в розвитку й закріпленні взаємозв'язків між усіма ринковими суб'єктами, включаючи державні. Тому, в прикладному аспекті насамперед слід виявити ті чинники, які визначають розвиток довіри між взаємодіючими сторонами. Окремі дослідники саме з цією метою застосовують метод експертного опитування (рис. 1.9).

Серед базових чинників бізнесмени виокремили: ділову репутацію, виконання взятих зобов'язань, надання інформації, підвищення рівня персональних відносин, а також готовність партнерів взяти на себе фінансові ризики. Виокремлюючи чинники, які спроможні розвивати надійність, слід розробити відповідні маркетингові стратегії та програмувати їх реалізацію. Отже, можна зробити висновок, що традиційне опитування треба поставити в рамки соціально-економічної або соціально-психологічної теорії та доповнити

---

<sup>83</sup> Наумов В.Н. Маркетинг доверия : теоретические парадигмы повышения эффективности взаимодействия рыночных структур. *Стратегии развития инструментов коммерции*. 2010. С. 325-338.

інструментарій маркетингової довіри, включаючи специфічний перелік товарних комплексів, «справедливих» цін, каналів з продажу (дистрибуції або маркетингових каналів) і способи подання всіх даних про особисті партнерські контакти.



**Рис. 1.9.** Розподіл чинників, які мають вплив на формування довіри в ринковому середовищі

Маркетинг орієнтується на потенціал людських бажань, при цьому часто нав'язуючи потрібний обсяг споживання потрібного товару. Споживач у своїй поведінці керується як свідомими (раціональними) причинами, так і підсвідомими (ірраціональними), що є однаково важливими. В умовах панування раціонального підходу до просування товару, споживач також мав і емоційні причини для купівлі, проте в силу відсутності перенасиченого ринку його емоційні причини формувалися спонтанно, а виробнику раціональних причин було достатньо. Але, як вже було згадано, зростання конкуренції та розвиток ринку призвели до ситуації, коли будь-які усвідомлені потреби можуть бути задоволені. Звідси очевидно, що роль раціональних причин значно знизилася, на передній план вийшли причини ірраціональні, емоційні. Споживач виявився не в змозі сформулювати не лише свої незадоволені потреби, а й, тим більше, ірраціональні причини купівлі.

За логікою подальшого розвитку вирішення цієї проблеми повинно лежати у сфері такого маркетингу, який за своїм призначенням покликаний керувати бажаннями споживача, здатний, насамперед, виявити ці бажання або ж створити їх, а потім сформулювати у споживача відчуття, що це саме він сам (споживач) виявив та усвідомив свою потребу в даному товарі. Потаємні бажання і, як наслідок, мрії про їх реалізацію можуть стати двигуном споживання. Не завжди ці бажання існують спочатку у потенційного споживача, а тому, усвідомивши необхідність в них, маркетолог може застосувати спеціальні техніки для створення мрії та ілюзії. Обіцяючи здійснення мрії за допомогою споживання певного блага, можна просувати дуже широкий спектр товарів. Найскладніше завдання такого підходу полягає саме у виявленні, створенні таких «підсвідомих» бажань, адже виявивши їх,

вже набагато простіше продумати ті техніки, завдяки яким ці бажання будуть «вкладені» у свідомість самого споживача.

Бажання визначаються цінностями, більшість з яких абсолютні й реалізувати їх повністю неможливо. Саме завдяки тому, що основна маса людей живе в стані часткового задоволення, яке не створює особливого дискомфорту, можливе стимулювання споживання, тому що потреби все одно реалізовані далеко не повністю. Потреби сутнісно, за глибинним змістом абстрактні. Цінності надають їм сенс та спрямованість. Перелік цінностей може бути будь-яким. Насамперед варто звернути увагу на особистісні цінності, які часто й виявляються підґрунтям підсвідомих бажань та використовуючи які можна досить чітко сформулювати «замість» споживача його «іраціональні» бажання.

Ціннісний підхід дозволяє зрозуміти деякі принципи маркетингу та планувати дії з великою ймовірністю досягнення результату. Мабуть можна стверджувати, що маркетинг майбутнього побудований саме навколо особистісних цінностей. Маркетинг, орієнтований на конкретного споживача, – це найвищий ступінь маркетингу, а маркетинг цінностей – це вищий еволюційний етап розвитку маркетингу, орієнтованого на споживача.

Світ цінностей дуже різноманітний і розвиток маркетингу цінностей комплементарно з маркетингом довіри може тривати довго. Маркетинг, орієнтований на цінності та довіру не тільки спричиняє створення нових методик досліджень, а й зумовлює зростання ефективності маркетингу в цілому. Така ефективність ґрунтується значною мірою на діловій репутації підприємства, довірі до нього клієнтів, відповідності їх цінностей цінностям підприємства. У зв'язку із цим важливим завданням підприємства на усіх етапах його життєвого циклу є створення та збереження позитивного рівня ділової репутації, що неможливе без наявності довіри до нього з боку стейкхолдерів (акціонерів, посередників, конкурентів, інвесторів, партнерів, постачальників, клієнтів, ЗМІ, органів державної та місцевої влади, користувачів Інтернет-мережі тощо).

Ділову репутацію та довіру до підприємства доцільно розглядати, з одого боку, як нематеріальний актив, що має вагомий вплив на показники ефективності діяльності підприємств та здатний забезпечувати конкурентні переваги на ринку, а з іншого – як особливу об'єктивно-суб'єктивну систему оцінювальних суджень та уявлень, сформованих у середовищі цільових аудиторій. Довіра до підприємства та його проголошених цінностей в маркетингу відносин є стимулом для прийняття споживачами рішення про купівлю, а отже, здатна пришвидшувати процеси формування клієнтської бази і розширювати обсяги збуту. Довіра до бізнес-структури є багатоаспектним поняттям. Її варто розглядати у т.ч. і через призму таких підприємницьких якостей, як: чесність, компетентність, послідовність, турбота, резонанс цінностей<sup>84</sup>.

Компетентність передбачає володіння в повному обсязі працівниками та керівниками підприємства відповідними знаннями та навичками для ведення бізнесу. Так, компетентність підтверджується досвідом роботи на ринку, позитивними відгуками клієнтів, фінансовими результатами діяльності, а також високими позиціями в рейтингових оцінюваннях. Зокрема, показники рівня

---

<sup>84</sup> Якунаева С. Г., Кошурникова Ю. Е. Доверие и клиентоориентированность как факторы успеха фирмы. *Фундаментальные исследования*. 2013. № 6. С. 971-975.

довіри, у тому числі й компетентність підприємства, враховуються для визначення рейтингу ділової репутації, який розраховується міжнародною консалтинговою компанією Reputation Institute та ґрунтується на комплексній оцінці систем аналізу й управління репутацією Rep Trak System<sup>85</sup>.

Чесність як елемент довіри означає готовність підприємства дотримуватися умов ділової етики, ведення бізнесу відповідно до чинного законодавства, дотримання кодексу честі та гідності, наявність відкритого доступу до інформації про підприємство, його структуру, напрями й специфіку діяльності, трудовий колектив і ті цінності, які він розділяє. Послідовність у підприємницькій діяльності, насамперед, означає стабільність на ринку, закономірний та поступальний розвиток бізнес-структури, дотримання визначеної стратегії розвитку та її відповідність реалізованим діям, а також наявність ресурсів, необхідних для довготривалої співпраці з партнерами.

Турбота відносно недавно почала розглядатись у дискурсі довіри до підприємства, що безумовно пов'язано із розвитком у бізнес-практиці соціально-етичної концепції маркетингу. Турбота в підприємницькій діяльності проявляється через збереження навколишнього середовища, дбайливе ставлення до здоров'я своїх клієнтів, забезпечення максимального задоволення клієнтів від співпраці з підприємством, надання працівникам безпечних та комфортних умов для праці. Резонанс цінностей окреслює відповідність цінностей підприємства сформованим цінностям у суспільстві, а також порівняння заявлених цінностей та реальних дій підприємства у процесі ведення бізнесу. Для формування та розвитку довірливих відносин із клієнтами бізнес-структури використовують також і такі сучасні маркетингові технології як колаборація та краудсорсинг.

**Колаборація** – це спільна діяльність у певній сфері двох або більше людей, компаній чи організацій для досягнення спільної мети. В процесі колаборації люди або представники організацій обмінюються своїм досвідом, корисною інформацією, навчаються, щоб у підсумку досягти *консенсусу*. Головною метою колаборації є вміння створювати спільні проекти, обмінюючись інформацією на основі довіри й єдності цілей. В сучасних умовах відбувається рух до налагодження тривалих взаємовигідних відносин із клієнтами, а тому все більше цінується вміння домовлятися та створювати спілки. У процесі колаборації економічні агенти об'єднують свої зусилля для успішної реалізації проекту, отримуючи широкий доступ до інформації можуть краще зрозуміти мотиви, прагнення, очікування та цінності клієнтів<sup>86</sup>.

Краудсорсинг визначається як сучасний управлінський інструмент, що дозволяє вирішувати актуальні бізнес-завдання та втілювати бізнес-проекти, використовуючи потенціал знань працівників, партнерів, клієнтів або інших контактних аудиторій підприємства. Краудсорсинг – це не просто збір інформації, думок або ідей, це ще й методологія роботи з цими ідеями, їх відбору та рейтингування. Впровадження краудсорсингу дозволяє прискорювати традиційний процес отримання зворотного зв'язку від кінцевих користувачів. Це вид технології використовується для вирішення широкого

---

<sup>85</sup> The official site of Reputation Capital Group. Mode of access : <http://reputationcapital.org>.

<sup>86</sup> Реверчук Н. Й., Дзямулич О. С. Довіра як чинник формування ділової репутації підприємства *Творення простору суспільної довіри в Україні XXI століття : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Львів, 7-19 лютого 2016 року. К. : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. С. 444-447.

спектра завдань у сфері розвитку продукту, реклами і просування, маркетингових досліджень, для залучення експертів і збору інноваційних думок<sup>87</sup>.

Отже, з початку 1980-х рр. суспільство зазнало серйозних змін, які переросли з 2000-х рр. в незворотні явища, коли формується спільнота з сильною гедоністичною домінантою, для якої основою життя стає пошук задоволення, почуття, яке б повністю передало бажання жити на всю потужність в даний момент. Як наслідок, емоційна складова відіграє все більш ключову роль в процесі купівлі певних благ. Тому для того, щоб краще адаптуватися до гедоністичної тенденції, маркетингові підходи засновані на відносинах, такі як наприклад, CRM – повинні включати в себе елементи маркетингових інновацій, які повинні базуватися на довірі клієнта та ціннісному підході. Мета – емоційно залучити споживача в серію пам'ятних переживань споживання.

Управління поведінкою споживачів при впровадженні інновацій не визначається виключно раціональними міркуваннями. Підприємство при узгодженні своїх інтересів із запитамі споживачів задовольняє також і їх соціально-психологічні потреби. А для більш повного задоволення потреб підприємству слід якомога більш детально та всебічно представляти соціально-психологічний стан своїх клієнтів, а він істотно визначається довірою до підприємства та відповідністю його цінностей цінностям споживачів.

У теорії маркетингу вивчення ролі довіри та цінностей все ще залишається неповним та фрагментарним. Відсутня наукова база, яка склала б фундамент маркетингу довіри та цінностей як складової маркетингу відносин, хоча відомі вчені-маркетологи (Дойль П., Котлер Ф., Кревенс Дж., О'Шонессі Дж. а ін.) вказують на вагомість парадигми довіри в процесі взаємодії учасників маркетингової системи. Зазначена парадигма зрозуміло, що включає в себе і проблему цінностей споживача, і відповідність цих цінностей маркетинговим цінностям підприємства.

В сучасних умовах завоювання довіри клієнтів та поділ їх споживчих і життєвих цінностей стає обов'язковою та важливою складовою маркетингової стратегії багатьох компаній світу. Розвиток теорії маркетингу відносин через довіру та цінності дозволить надати взаємодіючим сторонам ефективний інструментарій не лише в частині розробки традиційного комплексу маркетингу, а й у визначенні норм соціального обміну на основі морально-етичних критеріїв, коли довіра буде народжувати довіру, що в результаті приведе до підвищення взаємодіяльності ринкових суб'єктів та до їх взаємної вигоди. Перспективи подальших розробок у даному напрямку лежать насамперед в подальшій концептуалізації парадигми довіри та цінностей в теоретичній системі маркетингу відносин, а також в пошуку маркетингових інструментів, які визначають розвиток довіри між взаємодіючими сторонами, у виявленні тих чинників, які визначають цінності споживачів та їхню довіру до підприємства.

---

<sup>87</sup> Михайлов А. Краудсорсинг – недорогой инструмент развития малого бизнеса. URL : [www.pro-biznes.com](http://www.pro-biznes.com).



## 1.7. Розвиток івент-туризму в Івано-Франківській області: здобутки та проблеми

Івано-Франківська область – це znana в Україні туристична дестинація, яка за кількістю подієвих заходів впевнено займає відносно стійкі позиції в Україні. Це значною мірою зумовлено наявністю унікального етнографічного потенціалу, сформованого українськими етнографічними групами та нацменшинами, що впродовж століть проживають на цій території. На території області щороку або з інтервалом в декілька років проводиться велика кількість івент-заходів (у тому числі фестивалів) різного тематичного спрямування: винні, кулінарні, етнографічні, фольклорно-мистецькі, історичні, спортивні та тематичні масові заходи різного спрямування.

**Етнографічні фестивалі.** Фестиваль «Тепле Різдво»<sup>88</sup> (м. Яремче, 24.12-22. 01.) Щорічний міжнародний фестиваль, що проводиться у рамках новорічно-різдвяних свят. Триває приблизно місяць. Впродовж заходу виступають місцеві колективи, зірки естради, відбуваються театралізовані дійства, майстер-класи, діє різдвяний ярмарок. Працює так звана «Тепла пошта» – можливість відправити різдвяні листівки у будь-який куточок світу. Фестиваль автентичної коляди «Христос Родився – Славіте!» (м. Яремче (7-9. 01.)). Міжнародний фестиваль, що відбувається щорічно. Головна мета дійства – збереження та популяризація звичаїв й обрядів гуцульських колядок.

Різдвяний фестиваль «Коляда на Майзлях» (8-14. 01.) демонструє виступи церковних і кафедральних хорів, аматорських хорових колективів. Метою масового заходу є відновлення, збереження та поширення колядок, щедрівок, розвиток українського духовного вокально-хорового мистецтва. Театралізоване свято «Гуцульська коляда» (9.0.1, смт. Верховина) – місцевий етнографічний фестиваль. Також тут щорічно відбувається дійство «А що другий празник – Святого Василя» (13-14.01). Місце дійства – співоче поле селища Верховина. У селі Крилос Галицького району на базі музею етнографії Національного заповідника «Давній Галич» щороку проходить етнографічний фестиваль «Галицька брама»<sup>89</sup>. Це потужний масовий мистецький проект, у рамках якого майстри народної творчості та юні аматори матимуть можливість представити свої унікальні роботи, провести майстер-класи. Гості зможуть стати учасниками «Кривого танцю»,заспівати гаївок, помилуватись виставкою вишиванок та вишитих рушників, відвідати ярмарок декоративно-ужиткового мистецтва, скуштувати страв, приготовлених на вогні.

Всеукраїнський фольклорний фестиваль «Писанка»<sup>90</sup> (м. Коломия). Це всеукраїнський фестиваль, що проходить у квітні. Метою фестивалю є збереження і примноження національних традицій народного мистецтва писанкового розпису, підтримка обдарованих дітей та юнацтва, популяризація писанки як національного символу. Фестиваль духовної та естрадної піні «Великодні дзвони»<sup>91</sup> (квітень, Івано-Франківськ, Вічевий майдан). Тут

---

<sup>88</sup>Календар подій Івано-Франківської області. URL: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/Календар%20подій%202020%20new.pdf>

<sup>89</sup> Там само

<sup>90</sup> Календар подій Івано-Франківської області...

<sup>91</sup> Топ-30 українських фестивалів, про які не знає 98 % українців. URL: <http://www.ot-ot.lviv.ua/uk/news/?id=12>.

відбувається відтворення пісенних традицій на великодню тематику у виступах хорових колективів, вокальних ансамблів, солістів.

Популяризація етнотрадицій, відродження гуцульського декоративно-прикладного мистецтва та ремесел є метою відкритого обласного фестивалю **«Великдень у Космачі»**, що проходить у травні у с. Космач Косівського району. Надзвичайно цікавим є фестиваль **«KolomyiaEtnoPodium»**, що відбувається у місті Коломия 17-18 травня. У програмі фестивалю – показ колекцій вишиванок українських модельєрів, розгортання найбільшого вишитого рушника, відкриття сувенірної ринку, святковий концерт. У м. Болехів (18 травня) відбувається фестиваль етнографічного спрямування **«Маленькі бойки»**, спрямований на збереження традицій та обрядів Бойківщини<sup>92</sup>. Всеукраїнський фестиваль історичної реконструкції **«День княжої слави»** (19.05., м. Галич) проходить на території Галицького замку. Програма дійства приурочена до Міжнародного Дня музеїв та проходить за участю клубів історичної реконструкції. Справжньою родзинкою фестивалю є реконструйовані та дуже реалістичні рицарські поєдинки, показові виступи у воєнних костюмах різних періодів.

Фестиваль **«Покутські витоки»** (м. Коломия, травень) має на меті розвиток, збереження та популяризацію українських хореографічних традицій. У червні у с. Гошів Долинського району відбувається цікаве та оригінальне дійство – Міжнародний фестиваль карильонного і дзвонового мистецтва **«Дзвони Ясної гори єднають всіх»**<sup>93</sup>. У програмі фестивалю передбачено наступні заходи: наукові семінари з історії дзвонів та дзвонового мистецтва, Божественна Літургія, Благословення Найсвятішими Тайнами, концерт карильонної музики, майстер-класи і виступи провідних українських дзвонарів. 7 липня відбувається фестиваль автентичного одягу і традицій **«Лудине»** (Одяг, гуцульською говіркою) у м. Косів<sup>94</sup>. Етнографічний фестиваль має на меті збереження популяризація ужиткового мистецтва, традицій, обрядів Гуцульщини та інших регіонів, розвиток громадського та культурного життя Косівського району, розвиток музейної справи.

У місті Тлумач 12 липня проходить етно-фольк фестиваль **«Вільха»**<sup>95</sup>. Масовий захід має на меті відновлення традиції святкування свята «Вільха» у день св. Петра та Павла, яке традиційно відзначається селах Тлумацького району з популяризації покутських народних звичаїв та традицій. Учасники можуть стати свідком виступів етнографічно фольклорних колективів, етно-рокової музики. Всі бажаючі можуть взяти участь у різноманітних майстер-класах – повчитися гончарити, плести. Широковідомим, популярним та масовим дійством є **Міжнародний Гуцульський фестиваль**<sup>96</sup>. Це щорічне дійство, відоме за межами України у 2018 р. проходило у м. Яремче. Так, 22-29 липня відбувся XXV ювілейний фестиваль. Мета дійства – Розвиток та популяризація традиційних видів народного мистецтва, звичаїв, обрядів, етнічної групи українців-гуцулів, підвищення соціального і мистецького

---

<sup>92</sup> Календар подій Івано-Франківської області. URL: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/Календар%20подій%202020%20new.pdf>

<sup>93</sup> Там само.

<sup>94</sup> Там само.

<sup>95</sup> Там само.

<sup>96</sup> Топ-30 українських фестивалів, про які не знає 98 % українців. URL: <http://www.ot-ot.lviv.ua/uk/news/?id=12>.

статусу автентичного фольклору, виявлення самобутніх творчих колективів, окремих виконавців та майстрів образотворчого і декоративно-ужиткового мистецтва.

11 серпня відбувається регіональний фестиваль «Татарівська ватра» у с. Татарів Яремчанської міськради<sup>97</sup>. Там відбувається популяризація традицій та обрядів Карпатського краю для розвитку туризму на Яремчанщині.

1-2 вересня відбувається щорічна виставка-ярмарок робіт народних майстрів «Прикарпатський вернісаж»<sup>98</sup> (м. Івано-Франківськ, вул. Д. Вітовського). Виставка-ярмарок робіт народних майстрів, представлення українського ринку декоративно-прикладного мистецтва та популяризація народних ремесл.

16 вересня відбувається обласний відкритий фестиваль аматорського мистецтва «Покутські джерела» м. Тисмениця<sup>99</sup>. Відбувається репрезентація етнографічних і культурно-мистецьких традицій, оригінальної автентики кожного району, що входить до складу Покуття.

21-22 вересня проходить фестиваль-конкурс «Мальований дзбаник»<sup>100</sup> у м. Косів. Мета мистецького заходу – популяризація Косівської мальованої кераміки як унікального феноменального явища в українській культурі.

«Гуцульські філі та викрутаси»<sup>101</sup> – регіональний фестиваль, що проходить 23 вересня у с. Микуличин Яремчанської міськради. Відродження, збереження, розвиток і популяризація традиційної народної культури, різних видів і жанрів аматорського мистецтва – основна тематика жанру. Популярністю серед відвідувачів вирізняється етнографічний фестиваль «Галицька брама» (вересень, м. Галич, с. Кринос Галицького району)<sup>102</sup>. Головна локація дійства – Музей етнографії національного заповідника «Давній Галич». Це мистецький проект, у рамках якого майстри народної творчості та юні аматори матимуть можливість представити свої унікальні роботи, провести майстер-класи з розпису писанок.

У вересні відбувається фестиваль «Покутське Яблуко»<sup>103</sup> у м. Снятин на території міського парку. Представлення досягнень виробників сезонної сільськогосподарської продукції. Традиційним та відомим є фестиваль «Новорічно-Різдвяна іграшка», що відбувається 19 грудня у с. Пістинь Косівського району на базі туристично-мистецького комплексу «Маєток Святого Миколая». Мета заходу вивчення та збереження традицій, звичаїв та обрядів українського народу та гуцульського краю з виготовлення та використання новорічно-різдвяної та дитячої іграшки, розвиток та популяризація звичаїв та обрядів святкування Дня Святого Миколая.

**Гастрономічні фестивалі.** Різдвяний виставка-ярмарок «Питні меди 2018»<sup>104</sup> (січень, м. Івано-Франківськ, вул. Д. Вітовського) – виставка-ярмарок у рамках новорічно-різдвяного фестивалю, що популяризує мед та продукти

---

<sup>97</sup> Календар подій Івано-Франківської області. URL: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/Календар%20подій%202020%20new.pdf> (Дата звернення 13.05. 2020)

<sup>98</sup> Топ-30 українських фестивалів, про які не знає 98 % українців. URL: <http://www.ot-ot.lviv.ua/uk/news/?id=12>.

<sup>99</sup> Календар подій Івано-Франківської області....

<sup>100</sup> Там само.

<sup>101</sup> Там само.

<sup>102</sup> Там само.

<sup>103</sup> Там само.

<sup>104</sup> Там само.

бджільництва. Метою заходу виступає популяризація та відродження стародавніх традицій медоваріння як невід'ємної частини народної спадщини.

Фестиваль-ярмарок «**Великодній кошик**» (м. Івано-Франківськ, початок квітня, площа Ринок) – святкова виставка –ярмарка продукції місцевих виробників харчової та сувенірної промисловості. У його рамках відбувається конкурс Великоднього кошика. У період Великодніх свят на Вічевому майдані та на вулиці Д. Вітовського проходить фестиваль-ярмарок «**Весняна феєрія**». Це ярмарок продукції місцевих виробників харчової та сувенірної продукції. Популяризації гастрономічного туризму в межах Івано-Франківської області присвячений гастрономічний фестиваль «**Бігус**» (кінець травня, м. Калуш, міський парк ім. І. Франка)<sup>105</sup>. Основною травою свята є бігус – страва з молодого та квашеної капусти з м'ясом чи реберцями.

У кінці травня на площі Ринок в м. Івано-Франківську проходить фестиваль **Карпатської кулінарної спадщини**<sup>106</sup>. Мета гастрономічного фестивалю – збереження кулінарних традицій Карпатського регіону. Поряд зі стравами Українських Карпат представлені страви інших країн та етнографічних груп Карпатського регіону<sup>107</sup>. Регіональний фестиваль «**Гуцули, єднаймося в с. Поляниця**» (18.06. с. Поляниця Яремчанської міської ради)<sup>108</sup> має на меті відновлення та розвиток традицій і культурних цінностей гуцульської етнокультури. У с. Татарів проходить регіональний фестиваль «**Татарівська ватра**». Фестиваль популяризує традиції та обряди Карпатського регіону для розвитку туризму на Яремчанщині. В урочищі Запідок с. Верхній Ясенів Верховинського району у червні відбувається гуцульське народне дійство «**Полонинське літо**»<sup>109</sup>. Івент-захід має на меті розвиток та представлення сільськогосподарської продукції місцевих виробників, розвиток туристичної галузі та гуцульського декоративно-прикладного, ужиткового автентичного мистецтва. Свято **Вигодського літа** (6.07. с-ще Вигода Волинського району)<sup>110</sup> має змістовну розважальну програму, яка містить різноманітні театралізовані дійства, запалювання карпатської ватри, виступи солістів та аматорських колективів, ярмарок, майстер-класи.

21-22 липня відбувається ярмарок-фестиваль «**Меди Прикарпаття**»<sup>111</sup> (м. Івано-Франківськ, площа Ринок). Упродовж свята відбувається популяризація культури бджільництва серед українців, обмін досвідом бджолярів, демонстрація досягнень у сфері бджільництва. Цікавим для прихильників гастрономічних дійств виступає фольклорне свято бойківської кухні «**Варенички мої**» (с. Сваричів Рожнятівського району, кінець вересня). Крім смаколиків на святі представлено культурну концертну програму за участю художніх колективів району та гостей свята.

<sup>105</sup> Там само.

<sup>106</sup> Там само.

<sup>107</sup> Бучко Ж.І. Народні традиції в туристичній індустрії Карпатського регіону. Сфера розваг – важлива складова у підвищенні ефективності туристичного бізнесу: Збірник наук. праць. Донецьк, 2006. С. 231-234.

<sup>108</sup> Календар подій Івано-Франківської області...

<sup>109</sup> Там само.

<sup>110</sup> Календар подій Івано-Франківської області. URL: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/Календар%20подій%202020%20new.pdf> (Дата звернення 13.05.2020).

<sup>111</sup> Топ-30 українських фестивалів, про які не знає 98 % українців. URL: <http://www.ot-ot.lviv.ua/uk/news/?id=12>.

Грандіозно щороку 19 серпня проходить фестиваль «**Медовий Спас**», (День міста Коломиї, м. Коломия)<sup>112</sup>. Метою фестивалю є збереження та розвиток традицій бджільництва на Прикарпатті, популяризація цілющих властивостей меду, іншої оздоровчої продукції бджільництва. Ярмарок-фестиваль «**Свято винограду та вина**»<sup>113</sup> (25-26.08. м. Івано-Франківськ), започатковано відносно недавно, але вже має своїх постійних відвідувачів та прихильників. Він що традиційно проходить на Вічевому майдані. Організатори заходу мали на меті активізувати відновлення та популяризацію виноградарства на Прикарпатті. Проведенням різноманітних майстер-класів, виставок, ярмарок відзначається **Свято бойківського меду і ремесел** (25-26.08. м. Долина)<sup>114</sup>. Фестиваль має мистецьке та гастрономічне забарвлення. На щорічному фестивалі «**Свято Хліба**»<sup>115</sup>, що проходить 2 вересня в м. Івано-Франківську на площа Ринок діє виставка й продаж різноманітних хлібобулочних та кондитерських виробів, що супроводжується виступами мистецьких колективів міста.

23-24. вересня відбувається фестиваль «**Станіславська мармуляда**» (м. Івано-Франківськ, площа Ринок). Це кулінарний фестиваль осені, метою якого є популяризація історичного минулого міста, в поєднанні з представленням продукції гастрономічних закладів, що спеціалізуються на переробці фруктів

Відомим в області є фестиваль крафтових та малих регіональних пивоварень «**Калуський бірфест**» (м. Калусь 29-30.09). Мета фестивалю – виховання культури споживання пива, підтримка малого і середнього бізнесу. Бойківський ярмарок «**Долина Органік-Фест – 2018**» проходив у м. Долина Івано-Франківської області. У програмі свята ярмаркування натуральними продуктами (мед і питні меди, карпатські чаї, вина, різні види сиру), екологічно чистими виробами та концертна програма. Щорічний фестиваль «**Новорічні витребеньки**» (м. Івано-Франківськ, Вічевий майдан) відвідує численна кількість людей, як місцевих мешканців, так і туристів. У заході задіяні різні локації міста і сцени закладів культури міста.

**Музичні фестивалі.** Міжнародний конкурс-фестиваль вокального, хореографічного та циркового мистецтва «**Діамант Карпат**» (м. Яремча, 8-11. 01.) Фестиваль організовується з метою створення і зміцнення дружніх стосунків молоді з різною етнічною і релігійною приналежністю. Захід спрямований на надання підтримки молодим талантам всієї України<sup>116</sup>.

Щорічно на базі Івано-Франківського академічного обласного музично-драматичного театру ім. І. Франка проходить всеукраїнський фестиваль естрадно-спортивного танцю «**Фест**». Захід спрямований на розвиток та популяризацію сучасних танців та активне залучення дітей та молоді до хореографічного мистецтва. Всеукраїнський фестиваль-конкурс дитячих хороших колективів «**Весняні голоси**» (м. Тисмениця, кінець травня)

---

<sup>112</sup> Календар подій Івано-Франківської області...

<sup>113</sup> Топ-30 українських фестивалів, про які не знає 98 % українців. URL: <http://www.ot-ot.lviv.ua/uk/news/?id=12>.

<sup>114</sup> Календар подій Івано-Франківської області...

<sup>115</sup> Там само.

<sup>116</sup> Бучко Ж. Народні звичаї та традиції населення Українських Карпат у контексті фестивального туризму. Вісник наукових досліджень. Серія: Туризм. Тернопіль, 2006. Випуск 2. С. 183-185.

спрямований на популяризацію співу a-capella, популяризацію дитячого хорового мистецтва, вивчення досвіду кращих хормейстерів.

У червні в м. Івано-Франківську на площі Ринок проходить Всеукраїнський конкурс-фестиваль популярної музики «**Карпатські соловейки**»<sup>117</sup>. Фестиваль має на меті розвиток та популяризацію сучасної української музики, заснованої на кращих традиціях національної культури, надання шансу українським молодим виконавцям стати популярними. У цьому ж місяці у Парку культури і відпочинку ім. Т. Шевченка проходить дитячий фестиваль народної творчості «**Барви дитинства**». У ході фестивалю відбувається творча презентація дитячих та юнацьких робіт, виконаних у гуртках, при студіях дитячої творчості. Експонуються твори образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва. **Фестиваль іграшки та розваг** (червень, м. Івано-Франківськ, пл. Ринок)<sup>118</sup> проходить у формі ознайомлення батьків з різноманіттям українських виробників дитячих іграшок. Упродовж фестивалю маленьким івано-франківцям та гостям міста пропонується багато цікавих розваг та веселоців.

25 липня відбувається Фестиваль духовної пісні «**Косилівська ватра**» в рамках проведення Міжнародного Гуцульського фестивалю. Його головна локація – м. Яремче, Дора, вул. Кам'янка. Головною ідеєю фестивалю виступає втілення духовних цінностей як засіб розвитку і збагачення української культури. У вересні (08.09.) 2018 році відбувся **X літературно-мистецький фестиваль ім. Квітки Цісик**<sup>119</sup>, що проходив у с. Ліски Коломийського району. Метою фестивалю ім. Квітки Цісик є створення культурно-мистецького центру, збереження української пісенної традиції; популяризація творчості Квітки Цісик, зміцнення національної свідомості. У грудні 2018 р. та на початку січні 2019 р. (12.12-20.01) в м. Івано-Франківську відбуватиметься фестиваль-ярмакка «**Зимова казка**» ( Вічевий майдан, вул. Д.Вітовського). Відображення новорічно-різдвяних традицій у виступах вокальних ансамблів, хорових колективів, муніципальних колективів.

**Тематичні масові заходи.** У лютому у м. Надвірна на горі Городище відбуваються змагання із зимових видів спорту «**Зимові ігри**». Відбуваються змагання з швидкісного спуску на лижах та на сноуборді. Активну участь у заході приймає молодь Надвірнянського району, запрошені команди з інших міст області, учнівська молодь. На території Галицького національного природного парку (м. Галич) у рамках відзначення Всесвітнього дня лісів (21.03) відбувається щорічна масова акція «**Ліс своїми руками**». Відбувається масове висадження молодих дерев, кущів. Щорічно у березні відбуваються змагання на кубок України з водного туризму «**Карпатське ралі**» (селище Вигода Долинського району, урочище «Шандра»)<sup>120</sup>. Змагання проходять у два етапи – трикілометровий спринт з елементами слалому на річці Мізуньці та довгі перегони довжиною 18 кілометрів із безліччю перешкод на річці Свіча.

2019 року вже втретє у м. Івано-Франківську на початку травня проходив Міжнародний фестиваль країн Карпатського регіону «**Карпатський**

---

<sup>117</sup> Топ-30 українських фестивалів, про які не знає 98 % українців. URL: <http://www.ot-ot.lviv.ua/uk/news/?id=12>.

<sup>118</sup> Календар подій Івано-Франківської області...

<sup>119</sup> Там само.

<sup>120</sup> Там само.

**простір»<sup>121</sup>**. Фестиваль має на меті об'єднати країни Карпатського регіону не лише за територіальною ознакою, а й за мистецькою. Захід є майданчиком для зустрічі бізнесменів, дипломатів, політиків країн Карпатського регіону. Доброю традицією святкування дня міста Івано-Франківська стало проведення міжнародного фестивалю ковальського мистецтва **«Свято ковалів»<sup>122</sup>** у Фортечному провулку галереї «Бастіон». Це міжнародний мистецький фестиваль з демонстрацією ковальської праці та ярмарок кованих речей, виготовлених ковалями України та зарубіжжя. Метою фестивалю є об'єднання країн Карпатського регіону через мистецтво, презентація культур різних країн.

У травні 2018 р. у м. Калуш відбувся фестиваль, присвячений 580-ій річниці м. Калуш **«Шляхами Європи»**. Основна локація фестивалю – краєзнавчий музей Калушини. У травні в м. Івано-Франківську проходить **Міжнародний туристичний форум**. Метою заходу виступає вдосконалення та розвиток туристичного бізнесу в місті та об'єднання до тіснішої співпраці представників туристичної індустрії представників різних країн світу. Масовий захід, присвячений **відкриттю сезону парашутеризму** (с. Одаїв та с. Ісаків Тлумацького району)<sup>123</sup>. Місцеві термодинамічні повітряні потоки приваблюють любителів пара планерних потоків приваблюють любителів парашутерних польотів та уможливають заняття цим видом спорту.

Фестиваль петанку **«Каньйон»<sup>124</sup>** (10.06.) з 2016 року проходить у с. Копачинці Городенківського району. Фестиваль входить до серії турнірів з петанку «Великий глечик» у Івано-Франківській області та виступає новим напрямком організації активного дозвілля. Цікавим та неординарним є фестиваль вуличних мистецтв **«Арт-візія»** (червень, м. Коломия). Вуличні музиканти, артисти, художники, літератори, хенд-мейдери, ковалі, фотографи здійснюють показові майстер-класи, творять та створюють своєю творчістю незабутню атракцію. У процесі фестивального заходу створюються арт-об'єкти, що надалі поповнюють привабливість м. Коломій. Зокрема у 2018 році створено міні-мурал для естетичної заміни стихійної реклами. 07-10. липня відбуваються мотозмагання з екстремального ендуро **«RUBA GRUNEM»<sup>125</sup>**. Змагання відбуваються на території Косівського району та самого м. Косів. Масовий захід має на меті пропаганду та популяризацію мотоциклетного спорту. Значна частина території району має оптимальні умови для розвитку мотоциклетного спорту – перепади висот, гірські стежки тощо. Активну участь у організації заходу приймає Косівська Федерація мотоспорту.

15-16. липня 2018 р. мала місце патріотична акція **«Яворина»** у с. Липа Долинського району, урочище Розтока<sup>126</sup>. Хресна дорога дійства проходить до цвинтаря полеглих вояків старшинської школи «Олені» та бункера Ярослава Мельника «Роберта». Цікавим та змістовним проведенням вільного часу для молоді та навіть людей середнього віку, є спортивно-мистецький фестиваль **«Арка, що об'єднує покоління»** (5.08.) у селищі Ворохта. Центральною ідеєю заходу виступає залучення молодих людей до здорового способу життя, збереження культурних та моральних цінностей, творчої самодіяльності. У селі

---

<sup>121</sup> Там само.

<sup>122</sup> Календар подій Івано-Франківської області...

<sup>123</sup> Там само.

<sup>124</sup> Там само.

<sup>125</sup> Там само.

<sup>126</sup> Там само.

Лолін Долинського району щороку 26 серпня проходить фестиваль «**Ліричної Франкової поезії**»<sup>127</sup>. Виступи мистців, відвідини музею, концерти народних аматорських колективів тощо.

Щовересня у місті Коломия проходить Міжнародний Театральний фестиваль «**Коломийські представлення**». Дійство відбувається на базі Коломийського академічного обласного українського Драмтеатру імені І. Озаркевича. Це фестиваль першопрочитань, на якому театральні трупи України і зарубіжжя представляють свої нові творчі доробки. Щороку до Коломиї приїжджають гості не лише з України, а й з-за кордону, представляючи глядачам свої цікаві вистави. Щорічним масовим заходом спортивного характеру, що проходить 23 вересня є **Frankivsk Half Marafhon**, що вже вп'яте проходив у м. Івано-Франківську. Масовий пробіг вулицями міста на дистанціях 21-10-5-3 км, що збирає велику кількість, як учасників забігів, так і відвідувачів-уболівальників. Також доволі масовим є **Міжнародні змагання зі спортивної ходьби**, що відбуваються 20-21 жовтня на вул. Незалежності у м. Івано-Франківськ<sup>128</sup>.

### **Проблеми організації івент-заходів у Івано-Франківській області.**

Розвиток подієвого туризму є одним з найбільш пріоритетних напрямків розвитку Івано-Франківської області, важливим фактором наповнення місцевих бюджетів. Аналіз сучасного стану розвитку подієвого (івент) туризму Івано-Франківської області свідчить про те, що розвиток цього напрямку туристичного обслуговування перебуває лише на початковій стадії свого формування, не дивлячись на те, що область володіє потужним потенціалом для організації івент-заходів. Розвиток подієвого туризму та організація масових івент-заходів на території області на сьогоднішній день уповільнюється через низку негативних факторів, які можна об'єднати у декілька груп<sup>129</sup>:

- теоретико-методологічна група проблем, яка охоплює термінологічну проблематику подієвого туризму, теоретичні та методичні аспекти щодо його організації та ін.;
- соціально-економічна група проблем характеризує проблематику розвитку інфраструктури туризму, залучення інвестицій для організації та проведення фестивалів;
- організаційно-правова група проблем включає нормативно-правові аспекти розвитку туризму, його державну підтримку та регулювання на регіональному рівні тощо;
- інформаційна група проблем охоплює низький рівень інформаційно-рекламного забезпечення та супроводу масових заходів регіону;
- екологічна група проблем стосується екологічних та природно-рекреаційних аспектів використання територій для проведення фестивалів тощо.

У системі подієвих заходів Івано-Франківської області близько 80% займають саме фестивалі як головна форма організації масових заходів. На сьогоднішній день в Івано-Франківській області щороку проводяться десятки етнографічних, історичних фестивалів та масових заходів.

---

<sup>127</sup> Там само.

<sup>128</sup> Там само.

<sup>129</sup> Лесик А. Фестивалі Карпатського регіону як чинник туристичної привабливості. Проблеми розвитку депресивних регіонів: Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007, С. 174-177.



Аналіз стану розвитку івент-туризму в Івано-Франківській області свідчить про те, цей вид туризму потребує подальшого розвитку, хоча область володіє значними здобутками у цій сфері. Власне розвиток івент-заходів на території Івано-Франківської області на сьогоднішній день уповільнюється через низку негативних факторів, які умовно можна об'єднати в декілька груп: теоретико-методологічна група проблем (охоплює термінологічну проблематику івент-туризму, теоретичні, наукові та методичні аспекти його організації), організаційно-правова група проблем (включає нормативно-правові аспекти розвитку івент-заходів, державну підтримку та регулювання на регіональному рівні тощо), соціально-економічна група проблем (охоплює проблеми розвитку інфраструктури туризму у регіоні загалом, залучення інвестицій для організації та проведення фестивалів), інформаційна група проблем (низький рівень інформаційно-рекламного забезпечення туристичної галузі України загалом) та екологічна група проблем (стосується екологічних та природно-рекреаційних аспектів використання територій).

### **1.8. Використання єврейської культурної спадщини в організації туристичної діяльності у Львівській області**

Спадщину можна розглядати як сучасне використання минулого відповідно до поточних культурних, соціальних та економічних реалій, для соціальної ідентичності, узаконення політичної влади або підтримки розвитку туризму<sup>130</sup>. Спадщина здебільшого прагне виключити минуле меншин, віддаючи перевагу артефактам, місцям та подіям більш сильних груп, з тенденцією використовувати його для влади і культурної гегемонії<sup>131</sup>. Заохочення спадщини – це, по суті, акт влади, який відображає бачення домінуючих груп, які постійно вирішують, що слід зберегти, виділити і принести в майбутнє. Таким чином, спадщина неминуче пов'язана з вибором, яку історію слід дискредитувати, яку спадщину забути<sup>132</sup>.

Найбільш поширеними причинами відвідування об'єктів спадщини є освіта і розваги. Але варто додати ще одну важливу причину, зокрема, бажання туристів ознайомитися зі своєю власною спадщиною<sup>133</sup>. Міжнародних туристів часто мотивує їх бажання побачити і випробувати речі, яких у них немає в їх звичному середовищі<sup>134</sup>. Отже, культурна спадщина, без сумніву, є вагомим туристичним ресурсом. Окремо взятий туристичний ресурс сам по собі є статичною категорією, і лише за умови поєднання та організування взаємодії ресурсу з іншими необхідними складовими, задіянням підприємницької

---

<sup>130</sup> Ashworth, G. J. (2011). Preservation, conservation and heritage: Approaches to the past in the present through the built environment. *Asian Anthropology*, 10(1), 1–18.

<sup>131</sup> Harvey, D. (2001). Heritage pasts and heritage presents: Temporality, meaning and scope of heritage studies. *International Journal of Heritage Studies*, 4, 319–338.

<sup>132</sup> Corsale, A., & Vuytsyk, O. (2015). Jewish heritage tourism between memories and strategies. Different approaches from Lviv, Ukraine. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/54613785.pdf>.

<sup>133</sup> Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2004). Links between tourists, heritage, and reasons for visiting heritage sites. *Journal of Travel Research*, 43(1), 19–28.

<sup>134</sup> Cohen, E. (2004). *Contemporary tourism: Diversity and change: Collected articles*. Amsterdam: Elsevier.

ініціативи, людської праці та інвестицій статичний ресурс перетворюється на категорію динамічну – туристичний потенціал, здатність дестинації формувати і реалізувати туристичні послуги, продукти, які користуватимуться попитом і задовольнятимуть потреби туристів і відпочиваючих у визначених обсягах<sup>135</sup>. Підхід, заснований на широкій участі в розвитку туризму, почутті приналежності до спільноти, почутті відповідальності і практичній участі в туризмі та управлінні спадщиною, вже давно пропагується дослідниками і практиками як основа стійкості туризму і має велике значення для фахівців з планування, менеджерів та операторів. Кінцева мета участі в розвитку культурно-пізнавального туризму визначається розширенням можливостей спільноти призначення на чотирьох рівнях – економічному, психологічному, соціальному та політичному – для досягнення стійкого розвитку.

Голокост євреїв і масові розстріли часів Другої світової війни в київському Бабиному Яру та по всій території України забрали життя більш ніж половини українського єврейства. Повноцінне відновлення спільноти та поступова відбудова синагог, яких колись в Україні було до 800, почалося вже із розпадом Радянського Союзу<sup>136</sup>. Львівська область – історично багатонаціональний регіон, в якому в основному жили українці, поляки та євреї. Попри досить тісну комунікацію вказаних етнічних груп у повсякденному житті, стратегія їх соціальної ідентифікації тим чи іншим чином пов'язана з приниженням інших конкурентних спільнот цієї території, що часто виливалося в посилення міжнаціональної напруги, відгородження однієї групи від іншої, диференціацію та поляризацію суспільства<sup>137</sup>. Культурна спадщина євреїв Львівської області, зокрема, міста Львова є темою досліджень багатьох учених – істориків, культурологів, етнографів, релігієзнавців. Перші наукові розвідки, присвячені єврейській культурі на теренах Львова, припадають на другу половину XIX ст., однак систематичними ці праці стають у першій третині XX ст. Провідним дослідником єврейської культури Львова був Маєр Балабан<sup>138</sup>, наукова спадщина якого є важливим джерелом сучасних наукових досліджень. Однак, ці дослідження переважно присвячені лише певному вузькому аспекту формування і розвитку єврейської культурної спадщини. Натомість, комплексні дослідження об'єктів єврейської культурної спадщини Львівщини як сучасного туристичного ресурсу майже не представлені у сучасній вітчизняній науковій літературі.

Дослідження єврейської культурної спадщини, як і культурної спадщини будь-якої іншої етнічної спільноти не можливе без розуміння історичних передумов її формування і розвитку. Історію галицьких євреїв можна розділити на історичні періоди: княжа доба (1240-1348 рр.); польський період (1348-1772 рр.); Австро-Угорський період (1772-1918 р.); міжвоєнний або другий польський період (1918-1939 рр.); передвоєнний період (1939-1941 рр.); Голокост

---

<sup>135</sup>Теребух А.А., Мороз О.І. (2016). Оцінювання туристичного потенціалу дестинації. Актуальні проблеми економіки, 7(181), 335 – 343.

<sup>136</sup>Ukrainer [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrainer.net/yevreyi/>

<sup>137</sup>Левик Б.С. (2017). Єврейське питання у Східній Галичині XIII-XXI ст.: сучасний історико-культурний погляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/40578/2/2017\\_Levik\\_B\\_S-Yevrei\\_Lvova-suchasnyi\\_69-71.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/40578/2/2017_Levik_B_S-Yevrei_Lvova-suchasnyi_69-71.pdf).

<sup>138</sup>Bałaban, M. (1906). Żydzi lwowscy na przełomie XVI i XVII wieku. Lwów: Fundusz Konkursowy im. H. Wawelberga; Drukarnia Narodowa.

(1941-1944 рр.); радянський період (1944-1991 рр.); період незалежної України (з 1991 р до наших днів).

Присутність єврейської етнічної групи на території сучасної Львівської області є історично тривалою, а її початки відносяться ще до князівського періоду історії України. На ті часи невеликі громади євреїв могли бути лише у найбільших центрах Галицько-Волинської держави, зокрема, Звенигороді, а згодом і у Львові. Очевидно, що після захоплення Києва монголо-татарами певна частина єврейської громади переселилась зі східних міст Русі до Львова та інших міських центрів Галичини. З XIV ст. починається новий період історії євреїв на території сучасної Львівської області, пов'язаний з колонізацією Галичини євреями з території Західної Європи. Найбільша кількість єврейської етнічної групи емігрувала до українських земель у XV ст. в основному з Німеччини, коли король Максиміліан I, керуючись різними економічними та політичними мотивами, депортував євреїв з цієї держави.

Ще одна хвиля масової колонізації України євреями розпочалася після прийняття Люблінської унії в 1569 р. Саме тоді їм було надано чимало прав, зокрема, в галузі торгівлі, фінансових операцій, можливостей оренди магнатських маєтків та промислів. З огляду на це впродовж XVII-XVIII ст. єврейська етнічна група вже переважно відносилась до правлячої верстви. Єврейська колонізація Галичини відіграла важливу роль в процесах урбанізації на території Львівської області. Тобто, процеси розселення євреїв і формування міст і містечок на території Львівської області були тісно пов'язані, адже надання поселенням Магдебурзького права супроводжувалось їх заселенням групами єврейської людності, які поступово займали в цих поселеннях значну частку. Так само осередками розселення євреїв стали і ті міста, які існували ще у період Київської Русі та Галицько-Волинської держави<sup>139</sup>.

Соціально-економічні позиції єврейської людності в Галичині не погіршилися і після входження цього регіону наприкінці XVIII ст. до складу Австрійської імперії, а вищі темпи природного приросту порівняно з іншими етнічними групами навіть забезпечили євреям деяке зростання демографічної ваги. Внаслідок цього в другій половині XIX ст. – на поч. XX ст. у деяких містах та містечках євреї навіть становили абсолютну чи відносну більшість. Це стосується, зокрема, таких міських поселень як Белз, Борислав, Броди, Дрогобич, Добромилі, Журавно, Перемишляни, Рава-Руська, Сколе та Щирець . У більшості тодішніх міських поселень на території Львівської області євреї мали своє громадське самоврядування, була створена цілісна релігійно-культурна інфраструктура, яка забезпечувала усі аспекти життєдіяльності єврейської громади.

У період між Першою та Другою світовими війнами, коли Галичина перейшла до складу Польщі, частка євреїв в деяких містах й містечках Галичини зменшилася (Рис. 1.10), але основи життєдіяльності єврейської людності суттєво не змінилися<sup>140</sup>. Суттєвою була і загалом частка єврейської людності на території Львівської області в розрізі повітів міжвоєнної Польщі<sup>141</sup>. І лише за

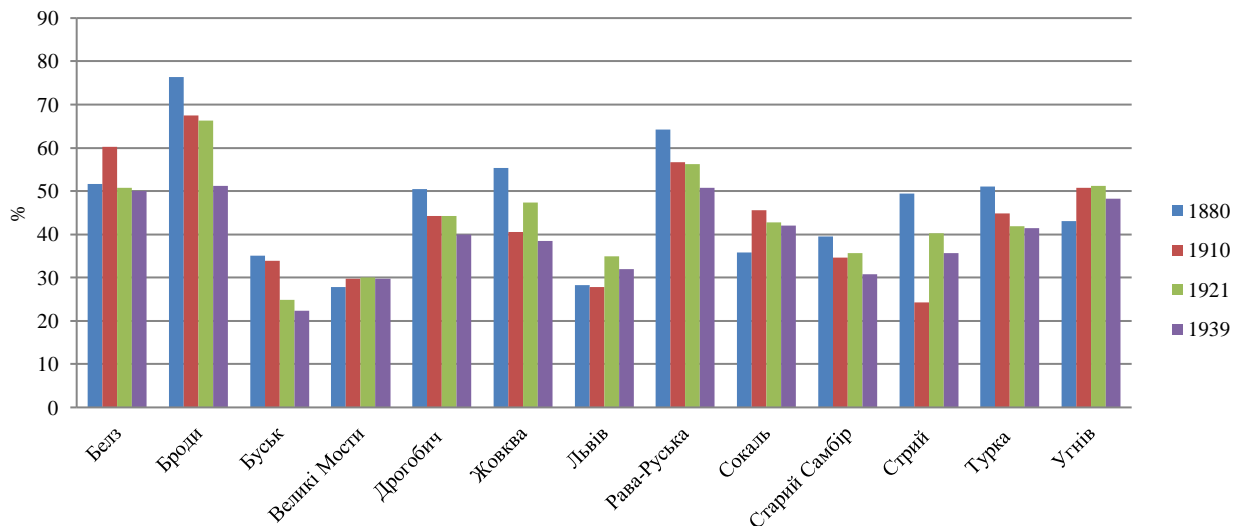
---

<sup>139</sup> Дністрянська Н.І., Дністрянський М.С. (2013). Дуже малі міські поселення Львівської області: суспільно-географічний потенціал та перспективи розвитку. Львів: ЛНУ імені Івана Франка.

<sup>140</sup> Лозинський Р. (2005). Етнічний склад населення Львова. Львів, Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка.

<sup>141</sup> Кубійович В. (1983). Етнічні групи Південно-Західної України (Галичини) на 1.1.1939. Національна статистика Галичини. Вісбаден.

результатами Другої світової війни, насамперед внаслідок Голокосту, демографічна та соціальна присутність євреїв у міських поселення на території Львівської області суттєво знизилася. На початку німецької окупації в липні 1941 р. євреїв у Західній Україні (тобто в Східній Галичині та на Волині) налічувалося 870000. Після відходу Німеччини в 1944 р. вижило тільки близько 17000 євреїв, або 2% всього довоєнного єврейського населення. Ці цифри говорять самі за себе і вказують на трагічну долю єврейського народу в цьому регіоні<sup>142</sup>.



**Рис. 1.10.** Динаміка частки єврейської людності в деяких міських поселеннях на території сучасної Львівської обл. у 1880, 1910, 1921, 1939 рр.

Щодо сучасного стану населеності Львівської області, слід зазначити, що кількість населення постійно скорочується. Так, у 2000 р. вона становила 2676,9 тис. осіб, у 2010 р. – 2549,6 тис. осіб, а в 2019 р. – 2522 тис. осіб<sup>143</sup>. Національний склад населення Львівської області за результатами всеукраїнських переписів представлено у таблиці 1.10<sup>144</sup>.

Таблиця 1.10

### Розподіл населення Львівської області за національністю

Національність	1959 р.		1970 р.		1989 р.		2001 р.	
	тис.осіб	%	тис.осіб	%	тис.осіб	%	тис.осіб	%
Українці	1818,3	86,3	2134,4	87,9	2464,7	90,4	2471,0	94,8
Росіяни	181,1	8,6	199,8	8,2	195,1	7,2	92,6	3,6
Поляки	59,1	2,8	41,5	1,7	26,9	1,0	18,9	0,7
Євреї	30,0	1,4	27,7	1,1	14,2	0,5	2,2	0,1
Білоруси	9,0	0,4	11,5	0,5	10,8	0,4	5,4	0,2

<sup>142</sup> Aster, H., Potichnyj, P. (1990). Ukrainian – Jewish Relations in Historical Perspective. Edmonton.

<sup>143</sup> Головне управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

<sup>144</sup> Про кількість та склад населення Львівської області за підсумками Всеукраїнського перепису населення 2001 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://2001.ukrcensus.gov.ua/results/general/nationality/lviv/>

У 1931 р. частка євреїв у структурі населення, що проживало на території сучасної Львівської області, була досить високою і становила 12%. Вона скоротилася до 1,4% в 1959 р. і 0,1% в 2001 р., що пов'язано з винищенням євреїв в період Другої світової війни та міграцією в період незалежності України. У 2001 р. найбільше євреїв проживало у Львові (0,3 % від загальної кількості населення), а також в містах: Дрогобич (0,1%), Стрий (0,1%), Трускавець (0,1%), Миколаїв (0,1%). Щодо релігійних громад у Львівській області, то частка юдеїв становить 0,3% (10 громад)<sup>145</sup>. Найбільша кількість об'єктів єврейської культурної спадщини знаходиться у Львові. Місто було важливим центром єврейського культурного, релігійного і політичного життя до 1940 рр. Євреї внесли важливий вклад в розвиток освіти, культури, мистецтва, науки, медицини, архітектури довоєнної Львівщини.

Оскільки єврейська громада у Львові була значною, відповідно було і багато синагог. У Львові до 1940 років їх було більше 200 (40 великих та 160 малих)<sup>146</sup>. Загалом кількість синагог становила приблизно 350. Слід зазначити, що в єврейській громаді синагоги поділялися на хасидські (клойз), великі (шул – на їдиші або на івриті – бейт га-кнесет га-гадоль), малі (шилехл), а також доми для науки (бейт-мідраш). Кожна синагога мала дві назви: одна – загальноприйнята, друга – на івриті і взята з Святого Письма<sup>147</sup>.

Зараз у Львові залишилася діючою лише одна синагога – Цорі Гілод, яка знаходиться на вул. Братів Міхновських, 4<sup>148</sup>. Будівля побудована в 1897 р. Вона має багату архітектуру, прикрашена люстрами, вітражами зірки Давида, поліхромним живописом. Синагога досить велика і може вміщувати 384 чоловіків, є галереї для жінок. Слід зазначити, що недавно святиня була відреставрована.

Можна побачити у Львові також руїни синагоги «Золота Роза» (інша назва – «Турей Захав»), яка була побудована багатим купцем Ісааком Нахмановичем ще у 1582 р. Водна відноситься до однієї з найдавніших єврейських святинь в Україні. Споруда є архітектурною пам'яткою, виконаною в стилі ренесансу. Як відомо, з XVI по XX ст. «Золота Роза» була основним релігійним об'єктом в єврейській громаді, а також культурним, духовним центром городян. Ця синагога включена до списку об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО, а також є архітектурним пам'ятником місцевого значення. Будівля входить до програми відродження історико-культурних об'єктів у світі.

До відомих пам'яток єврейської культурної спадщини у Львові слід також віднести: 1. Пам'ятник в'язням Янівського концтабору. Це меморіальний камінь, який розташований на місці Янівського концтабору, і нагадує про трагічні події, що відбувалися з єврейським і мирним населенням Львівщини. Постамент був встановлений за ініціативою в'язнів і Єврейської громади Львова. В Янівському концентраційному таборі за часів Другої світової війни було закатовано понад 150 тис. євреїв і мирних жителів. Згідно з архівними даними лише за травень 1943 р. замордовано 6000 осіб. 2. Пам'ятник жертвам Львівського гетто. Цей район відомий

---

<sup>145</sup> Релігійно-інформаційна служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://risu.org.ua/ua/index/reference/religiografia/lviv\\_info](https://risu.org.ua/ua/index/reference/religiografia/lviv_info).

<sup>146</sup> Бойко О. (2008). Синагоги Львова. Львів: ВНТЛ-Класика.

<sup>147</sup> Єврейська релігійна громада «Турей Захав» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tureizahav.lviv.ua/ua/>

<sup>148</sup> Центр міської історії Центрально-Східної Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lvivcenter.org/>

як «ворота смерті», знаходився у самому серці нацистського гетто і став одним із символів Голокосту. 3. «Простір Синагог» – розташований на місці зруйнованих під час війни єврейської синагоги і школи. Він включає рештки синагоги «Золота Роза», будинку навчання євреїв «Бейт Гамідрашу», меморіали «Увіковічення». На зазначеній площі можна проводити публічні дискусії. «Простір Синагог» включає також 39 стел, які містять вислови із спогадів, письменників, жителів міста, книг рабинів. Метою даного проекту є вшанування єврейської історії у Львові, краще розуміння львів'янами та туристами спільної історії, спадщини. Цей проект був реалізований спільними зусиллями учених, єврейською громадою Львова, місцевої влади, міжнародних організацій, а також отримав фінансову підтримку іноземних спонсорів, в тому числі Ізраїлю, Німеччини, США, Великої Британії.

В містах Львівської області знаходиться значна кількість синагог, оскільки, як уже зазначалося, в період до Другої світової війни частка єврейської спільноти була досить значною на цій території. Проте зараз практично всі об'єкти перебувають в зруйнованому стані і потребують відновлення. Лише Хоральна синагога в Дрогобичі була реставрована в 2018 р. і отримала візуалізацію, що дає змогу віртуального туру по ній.

Основні синагоги Львівщини представлені на рис. 1.11:

1. Жовківська синагога – пам'ятка історії, архітектури та культури, одна з найбільших у Європі. Це оборонна споруда, виконана у стилі ренесансу та бароко, і побудована в 1700 р. В цей період і до Першої світової війни чисельність юдейської громади Жовкви становила понад 50%.

2. Хоральна синагога в Дрогобичі будувалася від 1842 до 1865 р. Це був період поширення єврейської громади в місті, коли їх частка становила 50% населення.

3. Бродівська синагога – це кам'яна будівля, побудована у XVIII ст. Має статус пам'ятки архітектури національного значення.

4. Синагога у місті Турка. Це знищений радянською владою єврейський храм, перші згадки про який датовані XIX ст.

5. Старосамбірська синагога збудована під кінець XIX ст.

6. Стрийська синагога збудована на початку XIX ст.

7. Синагога в Буську була побудована у 1842–1843 рр. у стилі бароко. Частина споруди використовується як житловий будинок, а частина відреставрована.

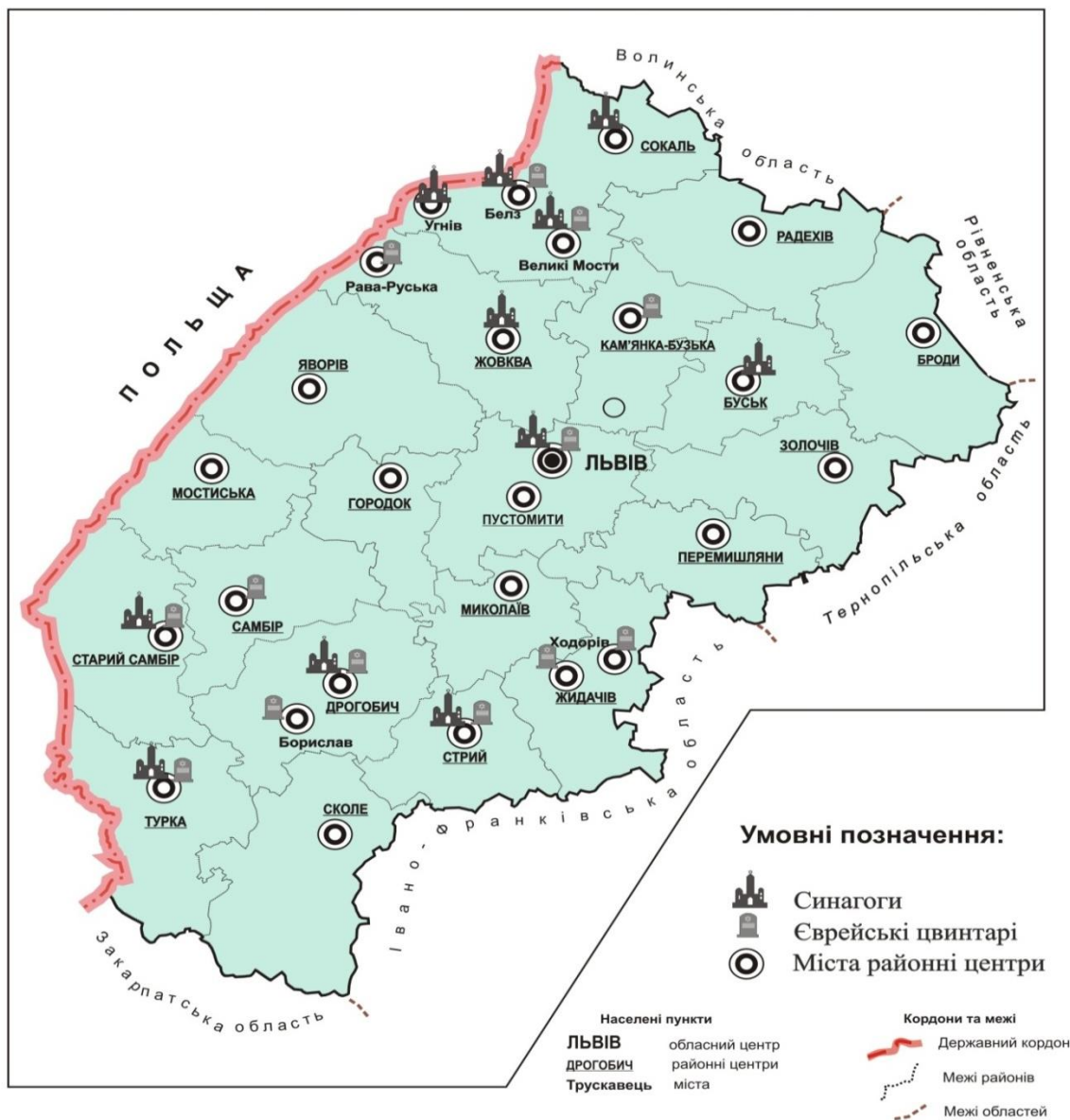
8. Велика Синагога в місті Великі Мости, Сокальського району побудована в XX ст.

9. Синагога у Сокалі побудована в XVII ст.

10. Угнівська синагога була збудована в стилі історичного модерну на початку XX ст. Знаходиться в місті Угнів Сокальського району.

Крім цих синагог, які мають архітектурну виразність, величність, є ряд менших синагог, які на даний час використовуються в житлових і господарських цілях. Це Хасидська синагога в місті Жовква (XVIII ст.), Велика синагога (сmt. Куликів у Жовківському районі, XVII ст.), синагога в сmt. Підкамін'я Бродівського району (XX ст.). Окрім синагог, важливими об'єктами єврейської культурної спадщини є цвинтарі. Середньовічний єврейський цвинтар називається кіркутом. Створення цвинтарю є важливим для єврейської общини. Найбільші єврейські цвинтарі Західного регіону України знаходяться в містах: Белз, Кам'янка-Бузька, Самбір, Броди, Жовква, Дрогобич, Стрий, Жидачів, Борислав, Великі Мости, Рава-Руська, Турка, Старий Самбір, Львів (рис. 1.11). У більшості міст регіону існувало два цвинтарі. Найдавніший надмогильний пам'ятник єврейської мацеви датується 1676 р. Це є свідченням

того, що в Україні об'єкти небагато в чому поступаються єврейському некрополю в Празі. Згідно релігії, євреям не можна зображувати людей на надгробках, через те зображують професію, характер, родовід, позначається символічним значенням. У більшості єврейських цвинтарів як Східної, так і Західної Європи протягом останніх 60 років є однакова історія – руйнування стел під час війни.



**Рис. 1.11.** Сакральні об'єкти єврейської спадщини в містах Львівської області

Одним із найбільш давніх цвинтарів в Україні є Бродівський кіркут. На кладовищі є приблизно 8000 поховань, із них 5477 неушкоджених стел. На цвинтарі поховані представники відомих єврейських родин – Бабади (Рабинович), Бенціони, Берштейни, Біки, Горовіци, Калір, Ертери, Кахане, Шори тощо. У 1994 р. на цвинтарі був відкритий Пам'ятник жертвам Голокосту. Згідно наказу Міністерства культури (2013 р.) його було включено до державного реєстру пам'яток історії та монументального мистецтва місцевого значення.

Старосамбірський єврейський кіркут заснований у середині XVI ст. В 1998-2001 рр. уродженцем Старого Самбора його було реставровано за власні кошти. Налічується приблизно 1000 надгробків (мацевів). Було споруджено пам'ятник при вході до кладовища для вшанування пам'яті євреїв Старого Самбора. Єврейські надгробки (мацеви), цікаві художніми різьбленням по каменю, викарбованням текстів єврейською мовою.

Дрогобицький кіркут заснований у середині XVII – на початку XVIII ст. На новому єврейському цвинтарі є братська могила євреїв. В 2004 р. дослідники здійснили перепис прізвищ на новому єврейському цвинтарі, зробивши свій внесок до збереження минулого міста.

Наприкінці XVI ст. у Белзі була створена єврейська громада. До міста переїхав проживати чудотворний хасидський цадик Шолом Роках. Він похований на місцевому єврейському цвинтарі разом зі своєю сім'єю. На белзькому єврейському некрополі є поховання очільників знаменитої династії белзьких цадиків раббі Шалома, раббі Єгошуа та раббі Ізахара Дов Рокаха. З 1859 по 1931 р. більша частина населення Белза були євреями. В 1835-1845 рр. у Белзі збудували синагогу за проектом Шолема Рокаха. Ця синагога є священним місцем для паломників. Влітку 2007 р. белзький кіркут було обведено мурованою огорожею. Сюди приїжджають численні паломники, які моляться на єврейському цвинтарі та на місці зруйнованої синагоги. Понад 1000 євреїв-паломників у 2013 р. прилетіли із Лондона, Будапешта, Брюсселя, Тель-Авіва, щоб вшанувати чудотворних рабинів-цадиків, похованих на белзькому цвинтарі<sup>149</sup>.

У Львові було дві єврейські общини – передміська і міська. Єврейська дільниця княжого Львова лежала по обидві ріки Полтви, що протікала по теперішньому проспекту В. Чорновола. Вона охоплювала вул. Б. Хмельницького, район із пл. Ярослава Осмомисла до пл. Старий Ринок. У XIX ст. вона займала значну частину Краківського передмістя. Давній єврейський кіркут був розміщений на краківському передмісті<sup>150</sup>. Одним із найбільш давніх у Європі є єврейське кладовище у Львові. Згідно оцінки фахівців тут поховано 25-30 тис. осіб. Старе єврейське кладовище не існує сьогодні.

У 1855 р. поблизу вул. Шевченка у Львові відкрито нове єврейське кладовище, яке було приєднано до Янівського цвинтаря. У 1856 р. на ньому збудовано новоцвинтарну синагогу. На новому єврейському цвинтарі спочиває багато визначних осіб єврейської громади. Меморіал загиблим єврейським воїнам у польсько-українській війні та жертвам 1918 р. спорудила за свої кошти львівська єврейська громада. Жертвам погрому поставлено пам'ятник на Кортумовій горі, біля нього розміщено цей меморіал, налічує 375 поховань. На новому єврейському цвинтарі під час Другої світової війни зруйновано усі могили. Найстаріший надгробок, що зберігся до сьогодні, датується 1914 р. Сьогодні єврейські поховання розташовані вздовж головної алеї цвинтаря на прилеглих до неї полях. Крім цих двох основних цвинтарів, у XIX ст. існували ще й інші невеликі єврейські кладовища: на Знесінні, відкритий у 1972 р. цвинтар на вул. Кульпарківській та відкритий у 1884 р., невеликий цвинтар на вул. В. Єрошенка<sup>151</sup>.

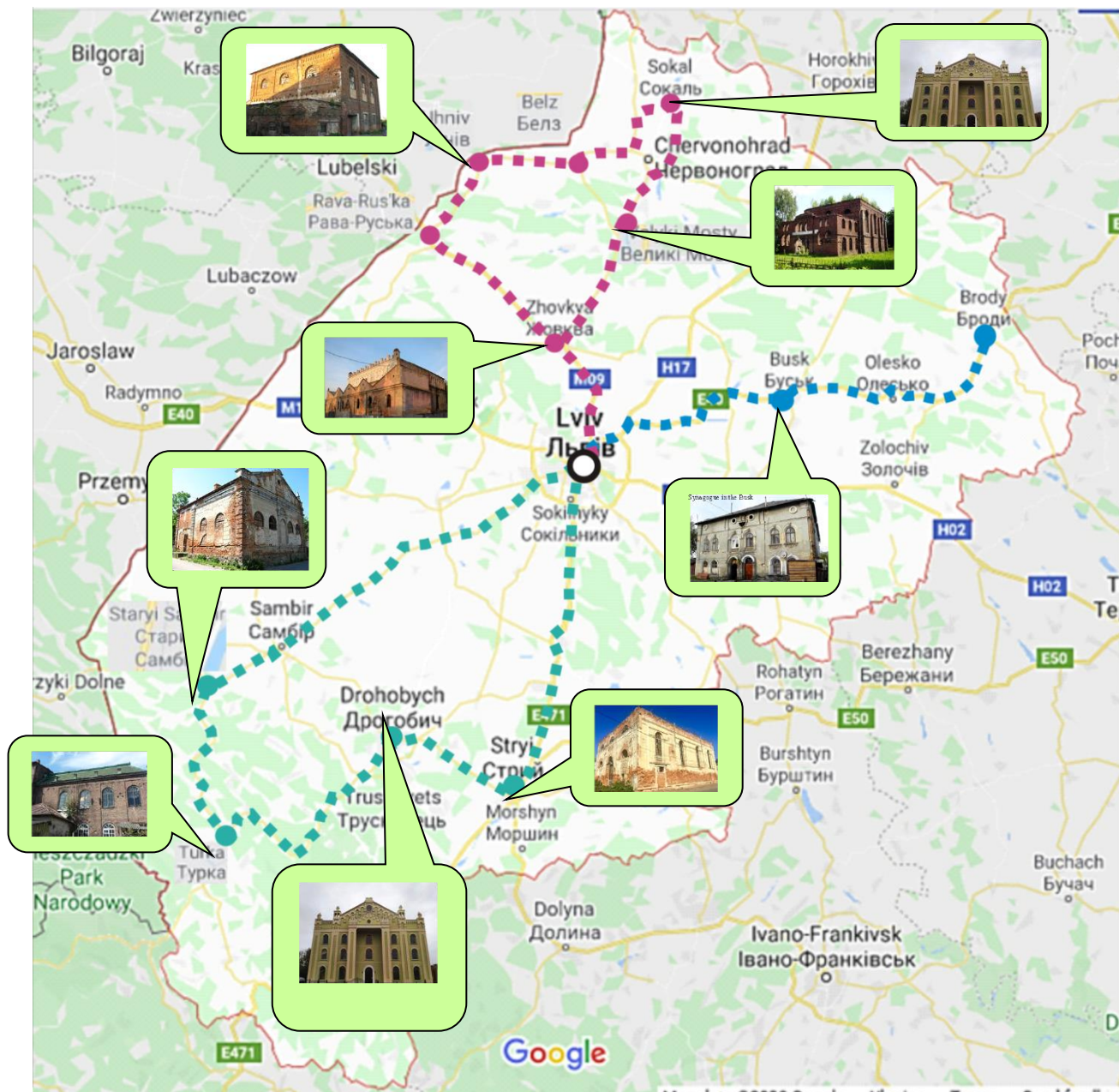
---

<sup>149</sup> Науковий центр Юдаїки та Єврейського мистецтва імені Ф.Петрякової [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jewishheritage.org.ua>

<sup>150</sup> Меламед В. (1994). Євреї у Львові (18 – перша половина 20 століття). Львів.

<sup>151</sup> Гельстон Й. (1998). Єврейський некрополь у Львові. Галицька брама. 1 (37). 14-15.





**Рис. 1.12.** Туристичний маршрут «Місцями єврейської сакральної спадщини Львівщини»

Отже, більшість об'єктів єврейської культурної спадщини Львівщини є зруйнованими та потребують реставрації. У зв'язку з тим, що ці об'єкти також є маловідомими для пересічних туристів, в області не розробляються туристичні маршрути, які б включали відвідування цих об'єктів. Відомі лише маршрути у межах Львова. Зважаючи на це, нами розроблено туристичний маршрут «Місцями єврейської сакральної спадщини Львівщини» (рис. 1.12). Мета створення і реалізації цього маршруту – привернення уваги громадськості до необхідності збереження та відновлення об'єктів єврейської культурної спадщини у містах Львівської області та популяризація самих об'єктів з туристичною метою.

Туристичний маршрут буде реалізовано у форматі автобусного туру, розрахованого на 3 дні, який включає такі міста: Львів, Буськ, Броди, Жовква, Рава-Руська, Угнів, Великі Мости, Сокаль, Белз, Стрий, Дрогобич, Старий Самбір, Турка. Приблизна собівартість туру – 3000 гривень (10 осіб).

Коротка програма туру:

1 день: Львів – Буськ – Броди – Львів

Пропонується відвідати: синагогу Цорі Гілод, пам'ятники єврейської культурної спадщини, єврейський цвинтар у Львові, Буську синагогу, Бродівську синагогу та цвинтар.

2 день: Львів – Жовква – Рава-Руська – Угнів – Белз – Сокаль – Великі Мости – Жовква – Львів

Об'єкти огляду: синагога та цвинтар у Жовкві, меморіал жертвам Голокосту та цвинтар у Раві-Руській, Угнівська синагога, Велика Синагога та єврейський цвинтар у Великих Мостах, синагога у Сокалі, цвинтар та синагога в Белзі.

3 день: Львів – Старий Самбір – Турка – Дрогобич – Стрий – Львів

Об'єкти огляду: синагога та цвинтар у Стрию, Хоральна синагога та цвинтар в Дрогобичі, Старосамбірська синагога та цвинтар, Синагога та цвинтар у Турці.

Реалізація даного туристичного маршруту сприятиме вирішенню проблем єврейської культурної спадщини у Львівській області. Інші заходи відновлення і популяризації об'єктів єврейської культурної спадщини області: виділення бюджетних коштів, залучення приватних інвесторів, міжнародних організацій та єврейських спільнот; розроблення нових туристичних маршрутів; означення місць інформаційними стендами; видання інформаційних матеріалів про об'єкти; організація міжнародних конференцій, круглих столів, фестивалів; навчання екскурсіводів, гідів на тему єврейської культурної спадщини тощо.

Отже, Львівська область має багатонаціональну культурну спадщину, зокрема, і єврейську. Головними центрами єврейської культурної спадщини області є міста: Львів, Жовква, Буськ, Броди, Дрогобич, Белз та інші. Більшість об'єктів єврейської культурної спадщини (синагоги і цвинтарі) перебувають в занедбаному стані та потребують фінансування для їх відновлення. Розроблення та реалізація туристичних маршрутів сприятиме вирішенню існуючих проблем єврейської спадщини у Львівській області, популяризації єврейської культури, налагодженню міжкультурного обміну.

### **1.9. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку сімейного дозвілля міста Львова**

На сучасному етапі розвитку суспільства зміна пріоритетів у системі цінностей українців зумовлює трансформацію концепції використання їх вільного часу. В умовах вивільнення частини доходів із бюджету на релаксацію, особливої актуальності набуває ринок розваг. Послуги цієї індустрії дуже різноманітні та характеризуються комплексністю, тому що здатні задовольнити різні потреби людини і мають величезний емоційний вплив на людину, сприяють її особистісному розвитку.

На особливу увагу заслуговують осередки відпочинково-розважального призначення для перебування сімей та дітей. Адже основна цільова аудиторія такого сегменту ринку розваг – батьки з дітьми і молоді люди. Найбільш успішні українські парки та розважальні центри орієнтовані саме на сімейний відпочинок і пропонують гостям атракціони для будь-якого віку<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> Вертугіна В.М., Сінозацька Т.П. Дитячі розважальні центри: європейський досвід та українські реалії «Young Scientist» – № 10.2 (50.2) – October, 2017.

Прийнято вважати, що дитячі парки України за кількістю, рівнем укомплектування і різноманітністю явно програють західному ринку. Більшість з них давно застаріли і не відповідають сучасним вимогам<sup>153</sup>. Попри це, в Україні уже досить давно успішно функціонує певна кількість центрів сімейного відпочинку, набір послуг яких сповна відповідає рівню європейських відпочинкових закладів<sup>154</sup>.

Отже, виникає потреба у ґрунтовному аналізі тенденцій розвитку ринку сімейного дозвілля для розробки довгострокової стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств цієї галузі.

Оцінка та обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності сімейних розважальних комплексів в сучасних бізнес-реаліях є неможливою без комплексного аналізу кон'юктури ринку сімейних розваг в місті Львові.

### **Кон'юктура ринку сімейного і дитячого дозвілля у Львові**

Можна констатувати, що основні тенденції розвитку львівського ринку розважальних послуг відображають загальноукраїнські тренди:

- збільшується кількість розважальних центрів у великих містах і занепадають малі підприємства на місцевих ринках;
- зростає взаємодія роздрібної торгівлі та індустрії розваг;
- відбувається інтеграція розваг, тобто створюються універсальні центри з багатофункціональною орієнтацією;
- простежується тенденція інтеграції національних ринків розважальних послуг в глобальну систему організації дозвілля<sup>155</sup>.

Ринок сімейного дозвілля міста Львова представлений майже півсотнею дитячих та сімейних розважальних закладів, які розміщуються в окремих приміщеннях (стаціонарних чи тимчасових) або ж функціонують як структурна складова іншого закладу (наприклад, торгово-розважального центру або музею). Зазвичай, дитячі й сімейні розважальні комплекси пропонують стандартний перелік дозвіллевих послуг, що обмежується наявністю ігрових автоматів й симуляторів для дітей, настільним хокеєм або футболом, дартсом, лабіринтами й повітряними гарматами, автодромом, телевізором або кінотеатром, дитячим кафе й піцеріями, комп'ютерами, гойдалками, боулінгом.

Характеристику найбільших СРК пропонуємо подавати через призму наступних показників: а) асортимент послуг, б) особливості святкування Днів народжень, в) food–точки, г) тарифи, д) інше:

➤ «Ігроленд» – це перша в Україні мережа сімейних розважальних комплексів (далі – СРК), яка дарує свято дітям та їх батькам вже більше 15 років. Назва «Ігроленд», зареєстрована як торгівельна марка 12 листопада 2004 року, з часом стала ім'ям прозивним і часто використовується для позначення всіх дитячих розважальних центрів<sup>156</sup>. В сімейному комплексі «Ігроленд» дітям та їх батькам пропонуються: 72 види ігрових автоматів з видачею призових квитків для дітей від 3 років, багаторівневий лабіринт з безліччю ходів, лазалок,

---

<sup>153</sup> FunGroup [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.fungroup.com.ua/ua/articles/ryinok-atraktsionov-v-ukraine/> (дата звернення 14.05.2020). – Все про атракціони.

<sup>154</sup> Вертугіна В. М., Сінозацька Т. П. Дитячі розважальні центри...

<sup>155</sup> Іванечко Н. Основні тенденції інтеграційних процесів на ринку торговельно-розважальних послуг України / Н. Іванечко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3. – С. 69–73

<sup>156</sup> Офіційний сайт СРК «Ігроленд». [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://igroland.com.ua/> (дата звернення 14.05.2020).

повітряних гармат та інших цікавих розваг, м'які перешкоди, гірки та басейн з кульками, кінетична пісочниця для дитячої творчості, міні-боулінг, відеоігри та симулятори для тих, кому вже виповнилося 5 років, дитячий майданчик (для діток вже від 1 року), каруселі та гойдалки, магічне Колесо Фортуни, магазин обміну, де можна виміняти призові квитки на пам'ятні сувеніри, послуги «улюблена іграшка», блиск-тату, аквагрим, флеш-тату<sup>157</sup>. Заклад проводить святкування днів народжень з шоу-програмами на будь-який дитячий смак, святковим тортом та подарунками. В приміщенні торгово-розважального центру «Форум-Львів» СРК «Ігроленд» організовує тематичні вечірки, цікаві розважальні шоу з конкурсами, іграми, танцями та вікторинами від аніматорів; майстер-класи різноманітної тематики; парад казкових героїв. Розважальний дитячий центр має своє «Ігроленд-кафе», в якому є гарячі страви, піца, салати і десерти. Вхід вільний. Для запуску ігор або відвідування атракціонів діє карткова система<sup>158</sup>.

➤ «Дитяча Планета» – одне з найпопулярніших місць дитячого відпочинку у Львові<sup>159, 160</sup>. Заклад пропонує наступні атракціони: батутна зона – понад 800 м<sup>2</sup>, гірка з лазанкою, дитячий скеледром та поролонова яма, зона з кульками, повітряні гармати (стріляють поролоновими кульками), тарзанка, гойдалка, X-BOX. Дитяча Планета проводить святкування днів народжень. 15 тематичних кімнат, стилізованих під мотиви популярних мультфільмів, допоможуть іменинникам відчувати себе в ролі улюбленого героя. Працюють аніматори. Дорослі та діти можуть перекусити у кафе, в меню якого українська, європейська та японська кухня, також є своя випічка<sup>161</sup>.

➤ «Планета мрій» – комплекс, що концептуально присвячений Львову, тут встановлені декілька відповідних інсталяцій<sup>162</sup>. Атракціони: гірка з лазанкою, дитячий скеледром, зона з кульками (великий басейн з кульками, лабіринти та гірки), мотузковий парк, лазертаг, ігрові автомати, X-BOX. Врахувані і побажання дорослих відвідувачів, які можуть провести час в ресторані. Дітей можна залишити під наглядом нянь<sup>163</sup>.

➤ Дитяче містечко «PAPASHON» пропонує атракціони: дитячий автодром, дворівневий лабіринт з повітряними гарматами для дітей різного віку, батутну арену, ігрові автомати<sup>164</sup>. В школі «Юного Боулера» діти мають можливість навчитись грати в цю популярну гру, а набуті вміння застосовувати у дитячих турнірах. Для найменших відвідувачів (віком до 5 років) діє спецзона 4kids з м'яким покриттям і огорожою для безпеки дітей. На майданчику знаходяться гойдалки, машинки, гірка з кульковим басейном, карусель, та лабіринт на два поверхи. Дитячий розважальний центр PAPASHON проводить майстер-класи з кулінарії та прикладних мистецтв, показ дитячих вистав, а

---

<sup>157</sup> Атракціони, розважальні центри. Львів. [Електронний ресурс] : [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://infomisto.com/uk/lviv/catalog/atrakciony-rozvazhalni-centry/> (дата звернення 14.05.2020).

<sup>158</sup> Офіційний сайт СРК «Ігроленд»...

<sup>159</sup> Атракціони, розважальні центри. Львів...

<sup>160</sup> Офіційний сайт комплексу «Дитяча планета». [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: [dityacha-planet.com](http://dityacha-planet.com). (дата звернення 14.05.2020).

<sup>161</sup> Офіційний сайт комплексу «Дитяча планета»...

<sup>162</sup> Атракціони, розважальні центри. Львів. ...

<sup>163</sup> Офіційний сайт комплексу «Дитяча планета»...

<sup>164</sup> Ігрові розважальні центри [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: [https://dity.lviv.ua/lviv-game\\_centers\\_and\\_game\\_rooms](https://dity.lviv.ua/lviv-game_centers_and_game_rooms). (дата звернення 14.05.2020).

також святкування днів народжень й інших дитячих свят. Відвідувачі мають можливість скористатися послугами професійних нянь з педагогічною освітою. Працює кафе<sup>165</sup>.

➤ Центр сімейного дозвілля «Булька». Послуги комплексу передбачають відеосимулятори, автодром та лабіринт, спортивні автомати – баскетбол, боулінг, аерохокей та інші. В комплексі організують Mini Disco, вистави та майстер-класи. Функціонує дитяче кафе та стек-хаус. Поряд із дитячим центром працює боулінг для дорослих «Десятка»<sup>166</sup>. Оплата на атракціонах та відеосимуляторах здійснюється за карковою системою.

➤ Дитячий центр «Веселий вулик» може запропонувати відвідувачам ігрові апарати, двоповерховий лабіринт з перешкодами, батутом та сухим басейном, м'який майданчик для наймолодших Soft play. Готують майстер-класи, спеціальні квести, працюють аніматори. Відсвяткувати день народження можна у бенкетному залі. Втамувати голод допоможе «Жу-Жу» кафе. В закладі розташований апарат для миттєвого фото. В різноманітних іграх видають щасливі квиточки, які можна обміняти на приз<sup>167, 168</sup>.

➤ Fly kids – найбільша мережа розважальних комплексів у Львові та Україні, яка робить акцент на гарному сімейному відпочинку: атракціони, лабіринти, величезна батутна арена, скеледром, інтерактивна кімната. Є окремий ресторан<sup>169, 170</sup>.

➤ «МанюЛяндія» – дитяча країна мрій та яскравих подій. Розважальний заклад нового формату «МанюЛяндія» пропонує святкування днів народжень дітям віком від 1 року. В дитячому розважальному майданчику знаходяться: – великий лабіринт з батутом; – сухий басейн з кульками; – міні-еко-лабіринт для найменших гостей; – дерев'яні будиночки; – велика гірка для старших діток; – Sony PlayStation; – великий вибір конструкторів та різноманітних ігор; – ціла колекція динозаврів<sup>171</sup>. За бажанням дитини – ліпка, малювання, складання картинок з термомозаїки, пазли. Батьки можуть перебувати разом з дітьми в ігровій зоні, або залишати малюків віком від 2 років під наглядом аніматорів-вихователів. Працює затишне кафе-піцерія з авторською кухнею європейського напрямку. Дитяче меню оформлене улюбленими казковими героями. Власна кондитерська пропонує духмяну випічку, різноманітні смаколики, можливість замовити святковий торт та наповнення для кенді-бару. В державні вихідні та великі церковні свята діє тариф вихідних днів. Також діє послуга безліміту з харчуванням. Про вашого малюка подбають аніматори-вихователі і нагодують його (на вибір перша та

<sup>165</sup> Атракціони, розважальні центри. Львів. ...

<sup>166</sup> Офіційний сайт Центру сімейного дозвілля «Булька». [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: [www.bulka.lviv.ua](http://www.bulka.lviv.ua). (дата звернення 14.05.2020). Атракціони, розважальні центри...

<sup>167</sup> Сторінка дитячого центру «Веселий вулик» в соціальній мережі Instagram. [Електронний ресурс] – Електронні дані. – Режим доступу: [https://www.instagram.com/veselyj\\_vulyk\\_lviv/](https://www.instagram.com/veselyj_vulyk_lviv/) (дата звернення 14.05.2020).

<sup>168</sup> Офіційний сайт дитячого центру «Веселий вулик» [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]. – Електронні дані. – Режим доступу: [veselyj-vulyk.com.ua](http://veselyj-vulyk.com.ua) (дата звернення 14.05.2020).

<sup>169</sup> Атракціони, розважальні центри. Львів....

<sup>170</sup> Юрчишин О. М. Комплексне дослідження дитячого розважального центру «Sky Park» у місті Львові / О. М. Юрчишин, В. С. Думич // Містобудування та територіальне планування. – 2014. – Вип. 54. – С. 496-501.

<sup>171</sup> Атракціони, розважальні центри. Львів....

друга страви з дитячого меню). Вартість послуги 250 грн. у будь-який день<sup>172</sup>. Триває набір у різноманітні групи та гуртки:

- Група англійської мови «Kinder Land». Вікова категорія дітей від 2,5 до 4 років. Заняття проводяться двічі на тиждень з 18:00 до 20:00 Вартість 1 заняття – 100 грн. З дітками працюватиме спеціаліст, який проходив навчання та стажування за кордоном по програмі KSE (Kent School of English), відповідно до сертифікату Pearson B2 Test of English<sup>173</sup>.

- Група раннього розвитку «Перші сходишки». Комплексні, розвиваючі заняття для дошкільнят, які проводяться в ігровій формі за методиками Г. Домана, Н.А. Зайцевої, М. Монтессорі. Під час цих занять малюки знайомляться з навколишнім світом, розвивають мовлення, дрібну моторику, логіку, сенсорику, зорову пам'ять, формують перші математичні уявлення<sup>174</sup>.

- Творчі заняття: Ознайомлення з художньо літературою; вивчення віршиків; малювання; ліпка; аплікація; співи; заняття з пальчиковими фарбами.

- Веселі руханки. Ритмічні вправи під музику, танці, рухливі ігри, що укріплюють основні м'язи тулуба, рук і ніг.

- Дитячий центр «МанюЛяндія» пропонує також майстер-класи: з приготування піци (індивідуальне або групове заняття), з випічки домашнього печива, з приготування солодкої вати, «Маленька принцеса» (правильний догляд за волоссям та зачіскою), Розфарбовування 3-D гіпсових фігурок<sup>175</sup>.

Коротку характеристику інших центрів дитячого дозвілля подаємо в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

### Дитячі розважальні комплекси Львова

№	Назва закладу	Коротка характеристика
1	<b>Кольоровий слон</b>	Центр дитячого дозвілля для святкування днів народжень, випускних, проведення майстер-класів, організації таборів, ігор/олімпіад тощо.
2	<b>Веселка</b>	Сучасний заклад розваг для дітей, де можна провести кілька годин сім'єю, залишити дітей під нагляд чи відсвяткувати день народження.
3	<b>Дивокрай</b>	Дитячий розважально-пізнавальний клуб, просторе та затишне місце відпочинку для дітей з індивідуальним підходом до кожної дитини.
4	<b>Ложка</b>	Дитяча кулінарна студія у Львові, де здійснюють кулінарні майстер-класи приготування різних національних страв (Японія, Італія, Франція) для дітей різної вікової категорії. Є можливість святкування стаціонарного Дня народження, а також є виїзні послуги. Організація різноманітних кулінарних свят та подій.
5	<b>Жу-Жу</b>	Серед атракціонів є лабіринт, бізборд, кухня, супермаркет, хатинки, толокари, гойдалки та багато розвиваючих іграшок для дітей.
6	<b>Містечко професій KidsLand</b>	Новий парк розваг у Львові. Величезна площа літнього майданчика дозволяє провести час із дітьми влітку.
7	<b>Нарнія</b>	Новий центр святкувань та дозвілля, наявна яскрава територія фотоілюзій та 3D картин; створені тематичні бенкетні кімнати: «Джунглі», «Море»; «Кімната для принцес» із справжнім тронем для дівчинки-іменинниці.
8	<b>L.S.D. (Lviv South)</b>	Розважальний центр для святкування дитячого дня народження від 9 до 18 років. Великий спектр настільних ігор, гральних приставок та міні-кінотеатр.

<sup>172</sup> Там само

<sup>173</sup> Ігрові розважальні центри...

<sup>174</sup> Там само

<sup>175</sup> Там само

	District)	
9	<b>ВуаЛЯ</b>	Дитячий центр – яскрава локація для святкування дитячого дня народження. Серед послуг – лабіринт, батут, смачні страви, окремий бенкетний зал, аніматори, бульбашкове шоу.
10	<b>Країна Чудес</b>	Просторе та затишне місце для сімейного відпочинку.
11	<b>Кузя</b>	Організація авторських Днів народжень.
12	<b>Леоквест</b>	Організація квестів, тематичних і театралізованих екскурсій, шоу (файршоу, лицарські бої, танці), корпоративний відпочинок, активний відпочинок, тімбілдинг, а також святкування дитячих свят та днів народжень.
13	<b>Леопарк</b>	Це вдала альтернатива комп'ютерним іграм – живі, активні дитячі розваги та святкування днів народжень.
14	<b>Лис Микита</b>	Дитячий розважально-пізнавальний клуб. Кімната професій, ігровий лабіринт, святкування днів народжень.
15	<b>Манюня</b>	Святкування дитячих днів народження, оренда та прокат дитячих товарів.
16	<b>Моторна Бджілка</b>	Навчально-розважальний центр для дітей. Велика територія атракціонів та розвиваючих іграшок.
17	<b>Смайлик</b>	Організація свят з конкурсами, розвагами та завданнями. Діти можуть поспівати в караоке, потанцювати на дискотеці, спробувати щось створити своїми руками.
18	<b>ТруЛЯля</b>	Послуги: Ігрова зона: лабіринт, батут, сюжетно-рольові іграшки на будь-який смак. Святкування Дня народження чи іншого свята.
19	<b>Шервуд – ліс пригод</b>	Парк розваг для дітей та усієї родини. Стрільби з лука, канатні спуски zip-line, гончарство, батут та качелі, Ноттінгемський замок-лабіринт.
20	<b>Baby Club</b>	Мережа центрів дитячого та сімейного розвитку. Навчальні програми для малят, програми вихідного дня, святкування подій (цікаві дні народження та інтерактивні свята).
21	<b>Crazy Bee</b>	Ігрова дитяча кімната/майданчик на виїзд у Львові.
22	<b>Insomnia – кімната страху</b>	Один із основних атракціонів міста, які варто відвідати.
23	<b>Kinder school</b>	Майстер-класи, святкування днів народжень, дитячі квести, організація дитячого свята Party Time.
24	<b>Lazer Park</b>	Розважальний центр для підлітків. Жодних клоунів чи аніматорів. Тільки підліткові розваги та мегасмачне частування.
25	<b>LEMBERG HORSE CLUB</b>	Напрямки: тренування дітей та дорослих з конкуру та виїздки (уроки верхової їзди), іпотерапія, прогулянки на конях.
26	<b>QuestGround</b>	Діти можуть прийняти участь у максимально епічних та реальних квестах. Questroom, Battleroom, настільні ігри та можливість принести їжу з собою.
27	<b>Rockfellow Lviv АНТИкіно-театр</b>	Не чули, що таке АНТИкінотеатр у Львові? :) Це шість комфортабельних залів, які призначені для проведення подій різної складності.

*\*сформовано автором за <sup>176</sup>*

### Оцінка конкурентоспроможності підприємств

Для оцінки конкурентоспроможності ми відібрали п'ять найбільших сімейно-розважальних комплексів, для порівняння яких використані бальний метод, оцінка конкурентоспроможності в результаті моніторингу соціальних мереж та порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства при організації Дня народження.

Аналіз конкурентоспроможності якості надання розважальних послуг для клієнтів міста Львова здійснювався з використанням інформації з соціальних

<sup>176</sup> Атракціони, розважальні центри. Львів. ....

спільнот головних конкурентів в соцмережі Facebook, а також сервісу Google, зокрема Google–карт.

Щоб проаналізувати конкурентоспроможність львівських сімейно-розважальних комплексів, ми дослідили відгуки споживачів про обслуговування в комплексах в соціальній мережі *Facebook*. Клієнти оцінювали якість бальною шкалою від одного до п'яти, де один бал це дуже низький рівень сервісу, а п'ять балів – це неймовірно високий рівень сервісу.

Із розподілом оцінок, на думку *Facebook*-користувачів, можна ознайомитись в табл. 1.12.

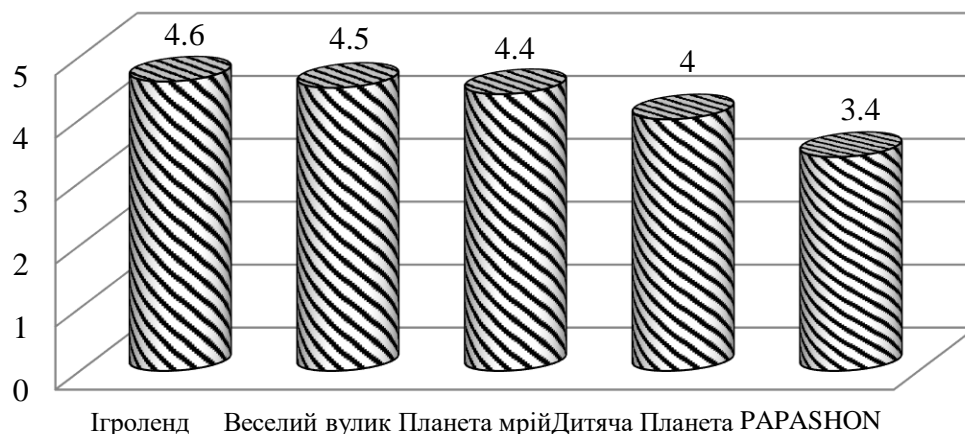
Таблиця 1.12

**Оцінка якості послуг користувачами Facebook, бали**

№ за п.	Назва закладу	Бал	Кількість оцінок
1	Ігроленд	4,6	332
2	Дитяча Планета	4,0	204
3	Планета мрій	4,4	141
4	Веселий вулик	4,5	8
5	Булька	Відсутня інформація	Відсутня інформація
6	Fly kids	Відсутня оцінка	Відсутня оцінка
7	PAPASHON	3,4	57

\*сформовано автором за <sup>177</sup>

Отже, бал, який вдалось отримати СРК «Ігроленд» завдяки відгукам в соціальній мережі *Facebook* становить 4,6, що є найвищим показником серед прямих конкурентів (рис. 1.13). Зауважимо, що дану оцінку можна вважати і найбільш об'єктивною, оскільки вона є результатом голосування більше 300 осіб, тоді бали інших закладів сформовані на основі меншої кількості клієнтських оцінок.

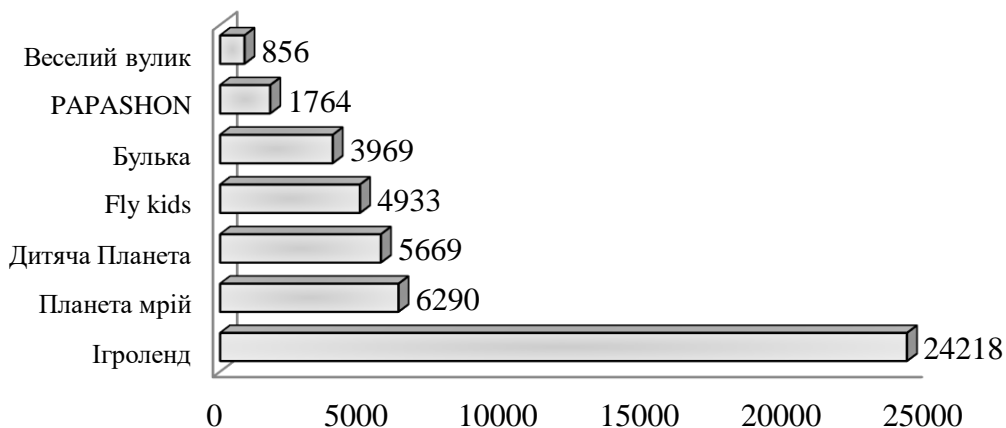


**Рис. 1.13.** Оцінка якості послуг користувачами Facebook, бали

<sup>177</sup> Офіційний сайт СРК «Ігроленд»... Офіційний сайт Центру сімейного дозвілля... Офіційний сайт Fly kids. [Електронний ресурс] – Електронні дані. – Режим доступу: flykids.ua (дата звернення 14.05.2020). Офіційний сайт дитячого центру «Веселий вулик»... Офіційний сайт комплексу «Дитяча планета»... Офіційний сайт Центру сімейного дозвілля... Офіційний сайт Fly kids. [Електронний ресурс] – Електронні дані. – Режим доступу: flykids.ua (дата звернення 14.05.2020). Офіційний сайт дитячого центру «Веселий вулик»... Офіційний сайт комплексу «Дитяча планета»...



В сучасних умовах, коли соціальний медіамаркетинг стає чи не головним інструментом політики збуту будь-якого підприємства сфери обслуговування, цікавим вважаємо показники «Кількість вподобань» та «Кількість відстежень» у спільнотах розважальних центрів в соціальній мережі *Facebook*. Адже такий показник демонструє, скільком клієнтам цікава і важлива інформація про той чи інший заклад. Як бачимо, на рис. 1.14., за даним показником, Ігроленд також лідирує. Це хороша ознака, тому демонструє, що клієнтам цікавий даний центр розваг, попри те, що він доволі давно працює на українському ринку. Зауважимо і такий момент, що з березня 2018 року, в новинній стрічці пости групи чи публічної сторінки, висвічуються у меншому процентному співвідношенні, ніж пости, які створюються на особистій сторінці. Таким чином, новина від спільнот має менше шансів бути побаченою. В даному випадку, наявна значна кількість підписників спільноти Ігроленду, яка бачить новини та події, які публікуються, своїми «лайками» з особистих сторінок робить дані новини більш поширеними, зокрема серед друзів підписників спільноти.



**Рис. 1.14.** Кількість вподобань користувачами Facebook, одиниць

Для отримання інформації також були використанні сервіси Google, а саме *Google-карти*. Для оцінювання *Google-карти* використовують таку ж саму градацію, як і Facebook. Загалом на сайті *Google-карти* залишили свої голоси 6000 клієнтів, а середня оцінка рівня задоволення має рівень 4,3. (табл. 1.13., рис. 1.15.)

*Таблиця 1.13.*

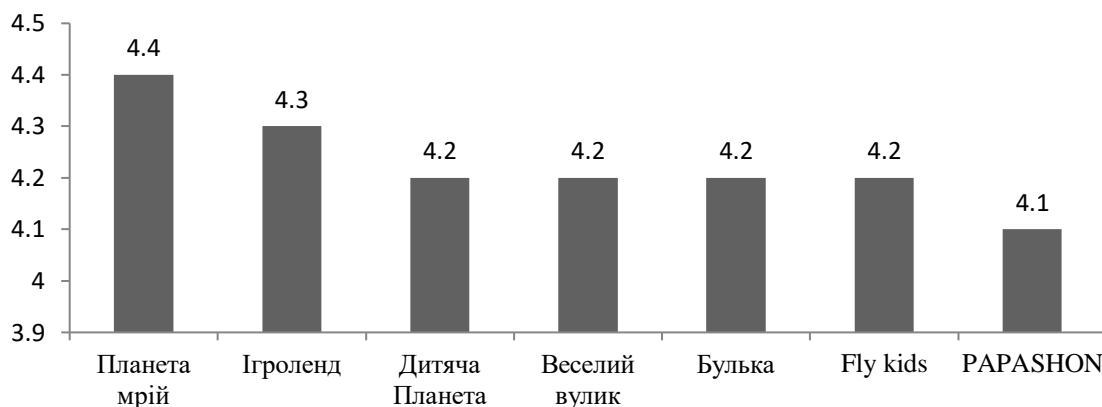
**Оцінка якості послуг користувачами Google, бали**

№ за п.	Назва закладу	Бал	Кількість оцінок
1	Ігроленд	4,3	1089
2	Дитяча Планета	4,2	2076
3	Планета мрій	4,4	833
4	Веселий вулик	4,2	329
5	Булька	4,2	764
6	Fly kids	4,2	532
7	PAPASHON	4,1	699

*\*сформовано автором на основі<sup>178</sup>*

178 Офіційний сайт СРК «Ігроленд»... Офіційний сайт Центру сімейного дозвілля... Офіційний сайт Fly kids. [Електронний ресурс] – Електронні дані. – Режим доступу: flykids.ua (дата звернення 14.05.2020). Офіційний сайт дитячого центру «Веселий вулик»... Офіційний сайт

СРК «Ігроленд» отримав досить високу оцінку рівня свого сервісу, друга позиція в рейтингу кількість балів аналогічна рівню в соціальній мережі Facebook. Проте, той факт, що комплекс поступився, нехай навіть на одну десяту бала своєму найближчому географічно конкуренту, є тривожним сигналом. Адже розташування в центрі Львова є ключовою конкурентною перевагою СРК. Саме тому, підприємству слід детально оцінити свої переваги над конкуруючим закладом та вміло їх позиціонувати. Зазначимо, що варто враховувати фактор, що свої оцінки на даному сайті залишають не тільки реальні відвідувачі, а й усі охочі, тобто є ймовірність певної похибки.



**Рис. 1.15.** Оцінка якості послуг користувачами Google, бали

*Таблиця 1.14*

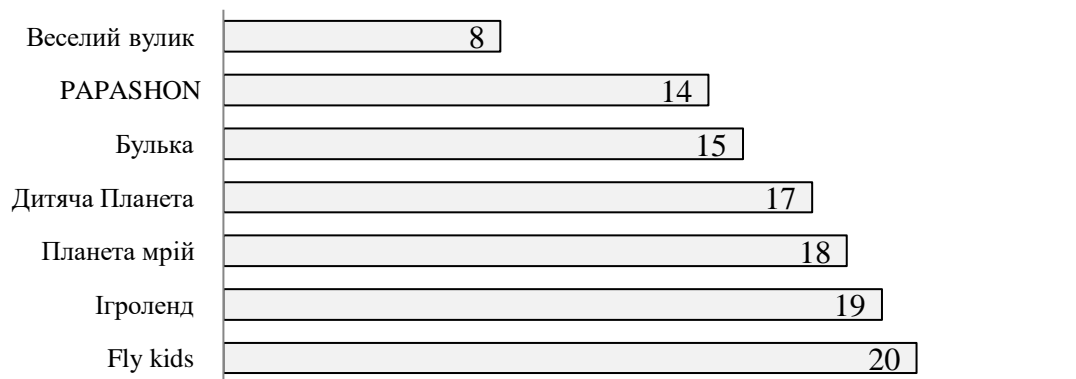
**Асортимент послуг в сімейно-розважальних комплексах м. Львова\***

	Ігроленд	Дитяча Планета	Планета мрій	Веселий вулик	Булька	Fly kids	PAPASHON
Багаторівневий Лабіринт	1	1	1	1	1	1	1
Батутна арена	1	1	1	1	1	1	1
Кінетична пісочниця	1					1	
Ігрові автомати	1	1	1	1	1	1	1
Відеоігри/відеосимулятори	1	1	1	1	1	1	1
Дитячий майданчик	1	1	1			1	1
Магазин обміну/Призотека	1	1	1	1	1	1	1
Розважальні шоу	1	1	1	1	1	1	1
Майстер-класи	1	1	1		1	1	1
Парад казкових героїв	1						
Магічне Колесо Фортуни	1						
Організація Дня народження	1	1	1	1	1	1	1
Улюблена іграшка	1						
Блиск-тату, аквагрим, флеш-тату	3	1	1		1	1	1
Послуги няні						1	
Кафе	1	1	1	1	2	1	1

комплексу «Дитяча планета»... Офіційний сайт Центру сімейного дозвілля... Офіційний сайт Fly kids. [Електронний ресурс] – Електронні дані. – Режим доступу: flykids.ua (дата звернення 14.05.2020). Офіційний сайт дитячого центру «Веселий вулик»... Офіційний сайт комплексу «Дитяча планета»...

Дитяче меню	1	1	1			1	1
Тарзанка			1	1			
Скеледром			1	1		1	
Гірка з лазанкою			1	1			
Лазертаг				1			
Автодром						1	1
Х-бокс			1	1		1	
Кулінарна школа						1	
Поролонова яма			1	1		1	
Творча кімната						1	
Лего-зона						1	
Толокари, самокати						1	
Боулінг	1					1	1
<b>Сума</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>14</b>

*\*сформовано автором за <sup>179</sup>*



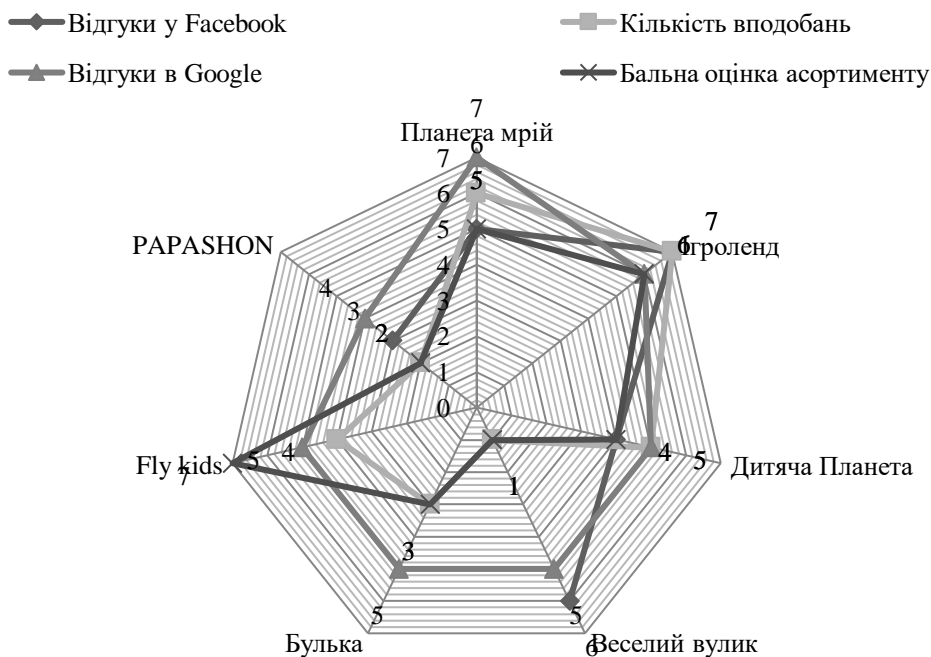
**Рис. 1.16.** Оцінка конкурентоспроможності за бальним методом, бали

Для оцінки конкурентоспроможності закладу за показником асортиментного потенціалу, пропонуємо застосувати бальний метод. Для цього, здійснимо характеристику послуг, які надаються, в семи дитячих розважальних центрах міста Львова. Зауважимо, що оцінюватиметься лише сам факт наявності тої чи іншої послуги, якість послуг до уваги не братиметься. Проведений аналіз послуг (табл. 1.14., рис. 1.16.) дозволяє зробити наступні висновки: Інноваторами на ринку дитячого дозвілля, як бачимо, є Дитяча планета, Планета мрій, і, особливо, Fly kids, які сконцентрували в собі увесь масив сучасних дитячих розваг. СРК «Ігроленд» займає друге місце за різноманітністю послуг, які надаються маленьким клієнтам. Проте, зріз послуг чітко демонструє, що найсучасніші, інноваційні послуги комплексом не надаються. Скеледром, толокари, геймерські зони, лего-зони, автодроми, лазертаг – усі ці асортиментні пропозиції відсутні в досліджуваному комплексі. Комплекс продовжує використовувати атракціони та розваги, які були популярними 5-10 років тому. Суттєвим недоліком комплексу є відсутність послуг няні. Оскільки Ігроленд знаходить в доволі популярному торговому

<sup>179</sup> Офіційний сайт СРК «Ігроленд»... . Офіційний сайт Центру сімейного дозвілля... Офіційний сайт Fly kids... Офіційний сайт дитячого центру «Веселий вулик»... Офіційний сайт комплексу «Дитяча планета»...

цетрі, така послуга б користувалась суттєвою популярністю, оскільки батьки могли б залишати дитину, а самі вирушати на шопінг.

Для визначення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності, пропонуємо об'єднати усі попередньо застосовані методики. Для цього ми використаємо рейтингову систему: сформуємо рейтинги оцінок конкурентоспроможності розважальних комплексів, отриманих в результаті дослідження різних показників функціонування підприємств. До прикладу, за відгуками клієнтів в соцмережах, Ігроленд отримав найбільшу кількість балів, отже його рейтинг найвищий, другий заклад буде у рейтингу другим і т.д. Таким чином, ми маємо отримати 4 рейтинги, які ми пропонуємо проінтерпретувати графічно наступним чином – рис. 1.17.



**Рис. 1.17.** Оцінка конкурентоспроможності рейтинговим методом

Поєднання різних методик, дозволяє виявити лідерів ринку та аутсайдерів. Як бачимо, найкращі позиції отримують «Ігроленд», «Планета мрій» та «Fly kids», як трендсетери індустрії сімейного дозвілля<sup>180</sup>.

### Способи підвищення конкурентоспроможності комплексів

Аналізуючи пропозиції даних розважальних центрів, можна виявити наступні конкурентні переваги комплексів в організації дитячого та сімейного дозвілля.

1. Розваги, як для дітей (лабіринти, сухі басейни, кінетичні пісочниці, дитячі майданчики, батутні арени, лазертаги, тощо), так і для батьків (боулінг, відеосимулятори, лабіринти, скеля, розраховані і на дорослих, тощо), що дає можливість провести весь день з родиною.

2. Квиткова система автоматів та функція магазинів обміну з великим вибором товару, де результати виграшу обмінюються на призи.

<sup>180</sup> Бенаї Х. А. Функціонально-планувальна організація сучасних торговельно-розважальних центрів / Х. А. Бенаї, О. І. Фетісов // Сучасне промислове та цивільне будівництво. – 2010. – Т. 6. – С. 145–151.

3. Пакетні карти, які дають можливість платити менше, а пограти більше і на автоматах, і на атракціонах.

4. Шоуруми – закриті, обладнані сценою, професійним світлом і звуком, кімнати, де діти, які святкують дні народження можуть провести весело час, взявши участь в сюжетно ігрових програмах і не заважаючи іншим відвідувачам закладу.

5. Святкування Дня народження дитини дає можливість батькам відпочити від хвилювань і турбот і святкувати в колі дорослих. Діти знаходяться під наглядом координаторів, няні, аніматорів.

6. Діють лояльні системи знижок.

7. Великий вибір аксесуарів для святкування Днів народжень та інших подій.

8. Авторські послуги «Кляксоманія» і «Улюблена іграшка».

9. Заклади харчування з дитячими меню. Бенкетне меню в ресторані. Святкові торти, кекси із зображенням іменинника або улюбленим героєм, а для любителів морозива «Торт - морозиво» з яскравим феєрверком. Послуга «Фонтан для напоїв», в якому подають будь-який напій власного приготування або сік за вибором клієнта. Асортимент страв меню ресторану розрахований на різні смакові переваги і вікові особливості клієнтів комплексу.

10. Колесо Фортуни – безкоштовне привітання кожного іменинника з гарантованим подарунком + кулька із зображенням іменинника.

11. Індивідуальний підхід до кожного клієнта. Виконання будь-яких замовлень на Дні народження з приготування страв.

12. Безпека для дітей, так як в роботі і для подачі страв, використовується одноразовий посуд. За бажанням клієнта, для дітей стіл може бути оформлений святковою скатертиною і святкової посудом із зображенням улюблених героїв, а для дорослих – керамічним посудом.

13. Розподіл ігрової зони відповідно до вікових можливостей дітей з метою уникнення травмувань (зокрема, великі надувні гірки чи батут, який передбачає одночасне перебування в межах атракціону більше, ніж трьох осіб, є небезпечним для дітей, особливо в тих випадках, якщо між дітьми є значна різниця у віці чи вазі; ігрові приставки є недоречними у кімнаті, де перебувають діти до п'яти років)<sup>181</sup>;

14. Забезпечення розважального центру достатньою кількістю працівників, зокрема, створення послуг персональної няні для дітей до двох років;

15. Прибирання з ігрових кімнат всіх предметів та іграшок, які мають вигляд монстрів, страховиськ; з агресивним виразом обличчя, чи деформованими частинами тіла, адже вони сприяють виникненню негативних, агресивних емоцій, негативно впливають на психіку та морально-духовний розвиток дітей;

16. Забезпечення окремого інструктора для кожного атракціону;

17. Чіткі межі відповідальності у разі виникнення травмувань чи ушкоджень дитини;

---

<sup>181</sup> Собко Я. Вибір оптимальної концепції розважального сегменту в ТРЦ. Комплексні рішення для розважальних центрів [Електронний ресурс] / Я. Собко. – Режим доступу: <http://www.pa.net.ua/ua/humor.phtml?id=1094> (дата звернення 14.05.2020).

18. Наявність кваліфікованого працівника, який би забезпечив комфортне перебування у межах дитячого центру дітей з особливими освітніми потребами<sup>182</sup>.

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. Передумови появи розважальних комплексів пов'язані зі зміною соціально-економічної ситуації в країні, динамічним розвитком індустрії дозвілля й розваг та підвищенням життєвого рівня значної частини її населення. Проте чинником подальшого розвитку розважальних комплексів є неперервне підвищення рівня якості дозвілєвого обслуговування та розширення асортименту послуг. Орієнтація на споживача, формування й задоволення попиту у сфері вільного часу, стають провідними завданнями й визначають кінцевий результат діяльності розважальних закладів такого типу<sup>183</sup>.

2. Суттєвою ознакою розважальних комплексів є неабияка схильність до гіпермасштабності, яка передбачає поєднання в межах одного закладу численних функціональних зон. Оптимальність функціонального синтезу визначає економічну, технічну, соціальну та культуротворчу ефективність розважального закладу з метою раціонального і безпечного проведення вільного часу з відповідним рівнем сервісу.

3. Нами запропоновані методи оцінки конкурентоспроможності сучасного розважального комплексу як складного механізму, що поєднує у своїй діяльності різні функції (розважальну, культуротворчу, рекреаційну, соціалізаційну, комунікативну та інші), реалізація яких має на меті створення максимально комфортного середовища для споживачів послуг сімейного дозвілля. Розважальний комплекс є, передовсім, сучасним культурно-дозвілєвим інститутом, що транслює і пропагує зразки культурного споживання (нові дозвілєві цінності й норми, форми й види культурно-дозвілєвої поведінки тощо). Водночас, питання дослідження конкурентоспроможності розважального комплексу на ринку туристично-розважальної індустрії, як транслятора зразків культурного споживання вимагає ґрунтовного вивчення, що дає змогу прогнозувати й виявляти тенденції сталого розвитку розважальних закладів у найближчому майбутньому.

На нашу думку, керівництву закладів варто звернути увагу на наступні пропозиції, які зможуть покращити конкурентоспроможність комплексів:

- на постійні основі здійснювати регулярні маркетингові планування;
- проводити більш агресивну рекламну кампанію в ЗМІ, на радіо та в інтернеті;
- оновити існуючу систему лояльності та знижок, що дозволить «втримати» існуючу клієнтську базу;
- вийти на ринок віртуальних розваг, тобто залучити інших клієнтів, які окрім основних, будуть використовувати і додаткові товари та послуги комплексу<sup>184</sup>.

---

<sup>182</sup> Объем рынка развлекательных услуг в Украине / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ru.golos.ua/suspilstvo/obyem\\_ryinka\\_razvlekatelnyih\\_uslug\\_v\\_ukraine\\_v\\_2015\\_godu\\_sostavlyal\\_5\\_milliardov\\_dol\\_1](http://ru.golos.ua/suspilstvo/obyem_ryinka_razvlekatelnyih_uslug_v_ukraine_v_2015_godu_sostavlyal_5_milliardov_dol_1) (дата звернення 14.05.2020).

<sup>183</sup> Успенська Т. О. Основні тенденції розвитку дитячих розважальних зон та центрів дозвілля в торгово-розважальних комплексах великих мегаполісів України / Т. О. Успенська // Архітектурний вісник КНУБА. – 2013. – Вип. 1. – С. 162-168.

<sup>184</sup> Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2008. №2. 60 – 65 с.

Отож, позитивний ефект від запропонованих рішень не примусить себе довго чекати і трансформується в чистий дохід підприємства, який при вдалій інвестиційній політиці дозволить систематично, на постійній основі збільшувати якість надання послуг розважальним комплексом.

### **1.10. Характеристика об'єкта складу злочину «протиправне заволодіння майном підприємства, установи, організації»**

Чітке визначення об'єкта складу злочину сприяє тому, що можна точно встановити місце кримінально-правової норми, що передбачає відповідальність за вчинення відповідного злочину в Особливій частині КК України. В українському кримінальному праві склалася така традиція, що злочини в розділах Особливої частини Кримінального кодексу України об'єднуються за спільністю родового об'єкта посягання. Розглядаючи розділ VII КК України «Злочини у сфері господарської діяльності», вбачається, що він є певною мірою еkleктичним утворенням. Проте, незважаючи на специфіку кожного зі злочинів у сфері господарської діяльності та коло суспільних відносин, на які посягає кожен із цих злочинів, у межах розділу VII Особливої частини КК України слід відзначити певну подібність основних безпосередніх об'єктів окремих злочинів, що дозволяє їх умовно об'єднати в групи, виділивши (в межах родового) видові об'єкти цих груп злочинів. Розглянемо у цьому контексті склад злочину, передбачений ст. 206-2 КК України – «Протиправне заволодіння майном підприємства, установи, організації». Науковці висловлюють різні позиції щодо змісту родового, основного безпосереднього об'єктів складу злочину, передбаченого ст. 206-2 КК України та, відповідно, його місця в системі Особливої частини КК України.

Окремі проблеми кримінальної відповідальності за злочин, передбачений ст. 206-2 КК України, досліджували у своїх працях, науково-практичних коментарях та підручниках М.І. Бажанов, В.М. Бровко, О.А. Бурбело, Р.А. Волинець, О.О. Дудоров, Т.В. Дученко, Д. В. Каменський, Є. В. Калмиков, Р.О. Мовчан, Л. В. Павлик, Р.А. Панасенко, Ю. С. Погорелов, М.А. Погорецький, В.Я. Тацій, М.І. Хавронюк. Проблеми об'єкта складу злочину, передбаченого ст. 206-2 КК України, розглядали у своїх працях В.Б. Дацюк, Н.М. Грищенко, В.Я. Тацій, І.М. Федулова. Комплексно проблеми кримінальної відповідальності за цей злочин дослідила у своїй дисертації Н.М. Грищенко.

На сьогодні дискусійним залишається питання про зміст основного безпосереднього об'єкта складу злочину, передбаченого ст. 206-2 КК України, - чи він лежить у площині родового об'єкта злочинів, передбачених розділом VII Особливої частини КК України, чи у площині родового об'єкта злочинів проти власності, чи злочинів проти авторитету органів державної влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян. Це питання ми спробуємо з'ясувати, висловити свою позицію з цього приводу. Представники досоціалістичних концепцій, зокрема В.Д. Спасович, О.Ф. Кістяківський розглядали об'єкт злочину, як будь-чие право, яке охороняється державою за допомогою покарання<sup>185</sup>, чи як предмет, на який спрямований злочин або щодо

---

<sup>185</sup> Спасович В. Учебник уголовного права. Т. 1. СПб. : Тип. И. Огризко, 1863. 442 с.

якого здійснено злочин<sup>186</sup>. С.Б. Гавриш, П.С. Матишевський, В.Є. Фесенко під об'єктом злочину розуміють цінності, блага, що охороняються кримінальним законом, проти яких спрямовано злочинне діяння і яким завдається або може бути завдана шкода<sup>187</sup>.

Не маючи змоги в межах цієї статті детально проаналізувати всі існуючі в науці кримінального права концепції об'єкта злочину, вважаємо найбільш обґрунтованою останню з наведених концепцій, відповідно до якої об'єктом злочину є ті суспільні відносини, що поставлені під охорону кримінального закону, на які посягає злочин і вчиняє певну шкоду або створює загрозу її вчинення. Зокрема, якщо порівнювати концепцію «об'єкт злочину – суспільні відносини» із концепцією, відповідно до якої об'єкт злочину визначають як цінності, блага, що охороняються кримінальним законом, перша з наведених концепцій видається більш обґрунтованою, оскільки передбачає посягання на певні блага, які існують не самі по собі, а лише в рамках певних суспільних відносин.

В науці кримінального права найбільш прийнятною є триступенева класифікація об'єктів злочину, «за вертикаллю», тобто за ступенем узагальнення суспільних відносин, поставлених під охорону кримінального закону. В межах цієї класифікації виділяють загальний, родовий і безпосередній об'єкти. Визначальною рисою такої класифікації є те, що вся сукупність охоронюваних кримінальним законом суспільних відносин, її окремі групи та конкретні суспільні відносини повною мірою відповідають взаємовідносинам філософських категорій «загального», «особливого» («спеціального») та «окремого» («конкретного»). Це дає можливість визначити об'єкти кримінально-правової охорони на різних рівнях їх узагальнення. Водночас не суперечить цій класифікації і виділення видового об'єкта злочину, що дозволяє згрупувати за ступенем узагальнення окремі охоронювані групи суспільних відносин в межах родового об'єкта злочинів.

Виходячи з цього, розглянемо об'єкт складу злочину, передбаченого ст. 206-2 КК України. Родовим об'єктом злочинів, відповідно до визначення, запропонованого В.Я. Тацієм, – є об'єкт, що охоплює певне коло тотожних чи однорідних за своєю соціально-політичною та економічною сутністю суспільних відносин, які тому й охороняються єдиним комплексом взаємопов'язаних кримінально-правових норм<sup>188</sup>. В.Я. Тацій зазначає, що методологічно правильним є визначення об'єкта злочину як суспільних відносин лише через розкриття їх складових частин. Родовий об'єкт злочину є основою побудови Особливої частини КК України, зокрема, поділу на розділи. Зазвичай у КК України назва розділу завжди вказує на родовий об'єкт складів злочинів, що в ньому передбачені.

---

<sup>186</sup> Фесенко Є.В. Злочини проти здоров'я населення та системи заходів його охорони: автореф. дис...докт. юрид. наук 12.00.08 – кримінальне право та криминологія; кримінально-виконавче право. Київ, 2004. 35 с.

<sup>187</sup> Пионтковский А.А. Курс советского уголовного права. Часть общая. Т. 2. М. : Изд-во «Наука», 1970. 672 с. Никифоров Б.С. Объект преступления по советскому уголовному праву. М. : Госюриздат, 1960. 229 с. Коржанський М.Й. Об'єкт і предмет злочину: Монографія. Д. : Юрид. акад. МВС; Ліра ЛТД, 2005. 252 с.

<sup>188</sup> Крих Т.Я. Незаконна приватизація державного, комунального майна за Кримінальним кодексом України: юридичний аналіз складу злочину: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08 / Крих Тетяна Ярославівна; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Л., 2010. 239 с.



Низка науковців виходять із концепції, відповідно до якої об'єктом злочину є суспільні відносини. Зокрема, цієї позиції притримуються А.А. Піонтковський<sup>189</sup>, А.М. Бойко<sup>190</sup>, В.В.Гордієнко<sup>191</sup>. Так, наприклад, А.М. Бойко вважає, що в сучасних умовах родовим об'єктом злочинів, відповідальність за які передбачена нормами розділу VII Особливої частини КК України, виступає господарський механізм держави. У зв'язку з цим під злочинами у сфері господарської діяльності науковець пропонує розуміти суспільно небезпечні діяння, які посягають на охоронювані кримінальним законом складові господарського механізму держави, заподіюючи їм істотну шкоду. Також О.О. Круглова визначає родовий об'єкт розглядуваної групи злочинів аналогічно як сформульована назва розділу VII Особливої частини КК України, зокрема, – суспільні відносини, що складаються у сфері здійснення господарської діяльності<sup>192</sup>.

Водночас слід відзначити, що в доктрині кримінального права низка науковців неоднозначно ставляться до визначення родового об'єкта злочинів у розділі VII Особливої частини КК України через поняття «господарська діяльність», «господарський механізм», при цьому зазначають, що у цьому розділі містяться і статті, об'єктом кримінально-правової охорони яких є кредитно-фінансова, банківська, бюджетна сфери та інші, які не регулюються господарським законодавством. В.В. Гордієнко зазначає, що родовим об'єктом господарських злочинів, зокрема злочину «Доведення до банкрутства», є поставлені під охорону кримінального закону суспільні відносини, що спрямовані на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Науковець зазначає, що зазначені суспільні відносини, поставлені під охорону кримінального закону, належать до предмету господарського права.

Досліджуючи інший склад злочину із розділу VII Особливої частини КК України – передбачений ст.233 «Незаконна приватизація державного чи комунального майна», – Т.Я. Крих вважає, що під родовим об'єктом складу незаконної приватизації державного, комунального майна слід визнавати суспільні відносини, що виникають у сфері фінансової діяльності держави і забезпечують її ефективне функціонування на засадах, визначених законодавством України<sup>193</sup>. О. К. Василяка зазначає, що родовим об'єктом злочинів у сфері господарської діяльності є система та порядок охоронюваних законом суспільних відносин, що виникають і існують у процесі діяльності

---

<sup>189</sup> Таций В.Я. Объект и предмет преступления в советском головном праве. Харьков : Выща шк., 1988. 198 с.

<sup>190</sup> Бойко А.М. Про поняття та систематизацію злочинів у сфері господарської діяльності // Новий Кримінальний кодекс України: Питання застосування і вивчення: Матер, міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 25-26 жовтня 2001 р. / Ред. кол. Сташис В.В, (голов, ред.) та ін. К.-Х,: Юрінком Інтер, 2002. С. 131

<sup>191</sup> Гордієнко В.В. Кримінальна відповідальність за доведення до банкрутства [Text] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08 / Гордієнко Володимир Володимирович ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Л., 2013. 20 с.

<sup>192</sup> Круглова О.О. Кримінальна відповідальність за доведення до банкрутства (аналіз складу злочину): Автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.08 / О.О. Круглова ; Нац. ун-т внутр. справ. Х., 2005. 19 с.

<sup>193</sup> Крих Т.Я. Незаконна приватизація державного, комунального майна за Кримінальним кодексом України: юридичний аналіз складу злочину: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08 / Крих Тетяна Ярославівна; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Л., 2010. 239 с.

суб'єктів господарювання у сфері соціального будівництва, спрямованої на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт та надання послуг вартісного характеру, і слугують основою для здійснення підприємницької та іншої економічної діяльності<sup>194</sup>.

Родовий об'єкт фіктивного підприємництва В.В. Бондарчук визначає як порядок здійснення економічної діяльності. На його думку, зводити визначення родового об'єкта до назви розділу Особливої частини кримінального кодексу не можна, оскільки, рамки діяльності, яка об'єктивно поставлена під охорону норм, об'єднаних у розділі VII Особливої частини КК визначаються значною кількістю нормативно-правових актів саме регулятивних галузей законодавства, а не лише законодавством господарським, як це може здаватися з назви<sup>195</sup>. Ю.М. Сухов у своєму дисертаційному дослідженні дійшов до висновку, що родовим об'єктом господарських злочинів є суспільні відносини, що виникають між державою, господарськими суб'єктами та іншими особами з приводу здійснення господарської діяльності, виробництва та придбання товарів, виконання робіт, надання послуг, фінансової діяльності, а також з приводу володіння певним майном чи майновими правами, якщо перебування такого майна чи прав у власності особи породжує для неї фінансові, у тому числі податкові обов'язки перед державою<sup>196</sup>.

На погляд О.О. Дудорова, ставлення до назви розділу VII Особливої частини Кримінального кодексу України 2001 р. – «Злочини у сфері господарської діяльності» не може бути однозначним. З одного боку, законодавцю, справді, можна закидати те, що ця назва, не відображаючи родовий об'єкт відповідних злочинів як основу побудови Особливої частини КК, чітко не показує, які саме соціальні цінності поставлені під охорону за допомогою кримінально-правових норм, об'єднаних у даний розділ КК. Невдалість назви останнього посилюється, якщо виходити з того, що у сфері господарської діяльності можуть бути скоєні злочини, які не є власне господарськими, наприклад, одержання хабара, службове підроблення, шахрайство, привласнення або розтрата майна, грубе порушення законодавства про працю<sup>197</sup>. Залежно від видового (підгрупового) об'єкта злочини у сфері господарської діяльності О. О. Дудоров пропонує класифікувати таким чином:

1) злочини проти системи грошового обігу, фондового ринку і порядку обігу деяких документів (статті 199, 200, 222-1, 223-1, 223-2, 224, 232-1, 232-2 КК України);

2) злочини проти системи оподаткування і системи загальнообов'язкового державного соціального страхування (статті 204, 212, 212-1, 216 КК);

3) злочини проти бюджетної системи (статті 210, 211 КК);

4) злочини проти порядку переміщення предметів через митний кордон України (ст. 201 КК);

---

<sup>194</sup> Василяка О. К. Родовий об'єкт господарських злочинів: дискусійні питання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2016. № 41. Т.2. С. 110–112.

<sup>195</sup> Бондарчук В.В. Кримінальна відповідальність за фіктивне підприємство: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08 / Бондарчук Віталій Вікторович; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2013. 245 с.

<sup>196</sup> Сухов Ю.М. Ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів: проблеми відмежування від суміжних злочинів та кваліфікації за сукупністю: Дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2000. С. 51-52.

<sup>197</sup> Дудоров О. О. Злочини у сфері господарської діяльності: кримінально-правова характеристика : монографія / О. О. Дудоров. – К. : Юридична практика, 2003. 924 с.

5) злочини проти порядку зайняття господарською діяльністю (статті 203-1, 203-2, 205, 206, 209, 209-1, 213, 227 КК);

6) злочини проти прав кредиторів (статті 219, 222 КК);

7) злочини проти засад добросовісної конкуренції (статті 229, 231, 232 КК);

8) злочини проти порядку приватизації (ст. 233 КК).

З'ясуємо, чи доцільно визначати родовий об'єкт злочинів, передбачених розділом VII Особливої частини КК України, виходячи з поняття «господарська діяльність».

Під господарською діяльністю у Господарському кодексі України розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність<sup>198</sup>. Сама по собі зазначена дефініція поняття «господарська діяльність», як видається, не включає окремі безпосередні об'єкти складів злочинів, передбачених у розділі VII Особливої частини, тоді як вони мали б за змістом включатися у цей родовий об'єкт.

Слід дійти до висновку про те, що окремі норми розділу VII «Злочини у сфері господарської діяльності» Особливої частини КК України, якщо виходити із розуміння родового об'єкта злочинів, відповідальність за які передбачена цим розділом, як «господарська діяльність», виходять за межі родового об'єкта. Зокрема, у цьому розділі Особливої частини КК України поміщені норми про відповідальність за злочини, що посягають на відносини щодо здійснення підприємницької, економічної, кредитно-фінансової, банківської, бюджетної діяльності, використання фінансових ресурсів, обігу цінних паперів, обслуговування споживачів та приватизації державного і комунального майна. Деякі з цих відносин охоплюються поняттям «господарська діяльність», а деякі виходять за ці межі. Вважаємо, що варто виокремити в окремий розділ ті групи відносин, які не охоплюються поняттям «господарська діяльність», а саме відносини економічної, кредитно-фінансової, банківської діяльності, використання фінансових ресурсів та обігу цінних паперів. Останні можна об'єднати у розділ із назвою «Злочини у сфері грошового обігу, фондового ринку та цінних паперів».

Дещо схожої думки дотримується і О. Б. Сахарова, котра вважає, що поняття «злочини, що вчиняються на ринку цінних паперів», є родовим поняттям стосовно окремих структурних груп діянь, що вчиняються на цьому ринку, а також є елементом більш широкого поняття, ніж «злочини у сфері господарської діяльності»<sup>199</sup>.

Свого часу О.О. Дудоров та Д.В. Каменський запропонували найбільш оптимальну, на думку цих науковців, назву розділу VII Особливої частини КК України, – «злочини проти ринкової економіки». Науковці обґрунтували цю позицію тим, що зазначена форма організації національної системи виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ, загалом вдало охоплює сфери економічної діяльності, які перебувають під охороною

<sup>198</sup> Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV Дата оновлення: 01.01.2020 // Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 25.01.2020).

<sup>199</sup> Сахарова О. Б. Попередження органами внутрішніх справ злочинів, що вчиняються на ринку цінних паперів : дис. ... канд. юрид. наук. : спец. 12.00.08 «Кримінальне право та кримінологія; кримінальновиконавче право» / Сахарова Олена Борисівна – К., 2002. 249 с.

кримінального закону, а саме, – фондовий ринок, права кредиторів, добросовісна конкуренція – ці складові української економіки є втіленням (наскільки якісним – питання інше) моделі саме ринкової економіки. Щодо охорони приватизаційних відносин, то, в цьому разі, реалізована специфічна українська модель переходу від планової до ринкової економіки. У розвинутих країнах світу активи держави також можуть відчужуватись на користь приватних інвесторів<sup>200</sup>.

При визначенні родового об'єкта злочинів у сфері господарської діяльності варто виходити із сукупності видових об'єктів, які входять до його складу, які є однорідними за своєю природою.

Вище ми зазначали, що перед тим як окреслити поняття «родового об'єкта злочинів у сфері господарської діяльності», вважаємо за доцільне виокремити в окремий розділ відносини економічної, кредитно-фінансової, банківської діяльності, використання фінансових ресурсів та обігу цінних паперів, які виходять за межі «господарських злочинів», оскільки є ширшими за нього. Ці відносини можна об'єднати у розділ із назвою «Злочини у сфері грошового обігу, фондового ринку та цінних паперів».

На нашу думку, родовим об'єктом злочинів, передбачених розділом VII Особливої частини КК України, слід вважати систему охоронюваних законом груп суспільних відносин, що виникають і існують в процесі здійснення господарської діяльності суб'єктами господарювання, тобто – підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами-підприємцями, а також громадянами, громадськими та іншими організаціями, споживачами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, які наділені господарською компетенцією та які виступають засновниками таких суб'єктів господарювання чи здійснюють щодо них організаційно-господарські повноваження на правовій основі. Такими є відносини підприємницької, державно-бюджетної діяльності, сфера обслуговування споживачів та сфера приватизації державного і комунального майна.

Потрібно вказати і на ще один можливий шлях врегулювання даного питання, оскільки можна не лише виокремити деякі кримінально-правові норми розділу VII Особливої частини КК України в окремий розділ, а навпаки, змінити назву цього ж розділу на більш ширше поняття, що об'єднає наразі наявні кримінально-правові норми без будь-якої критики. Таким шляхом може бути висловлена точка зору О.О. Дудорова та Д.В. Каменського, які запропонували змінити назву Розділу VII Особливої частини КК України на - «злочини проти ринкової економіки», або ж поділ самого розділу на підрозділи – злочини у сфері банківської діяльності, державної господарської (бюджетної діяльності, обслуговування споживачів та сферу приватизації державного і комунального майна) та підприємницької діяльності.

Стосовно того, чи є злочин, передбачений ст. 206-2 КК України, злочином проти порядку зайняття господарською діяльністю і загалом щодо правильності розміщення відповідної норми у розділі VII Особливої частини КК України, науковці висловлюють різні позиції. Це питання стосується основного безпосереднього об'єкта зазначеного злочину.

---

<sup>200</sup> Дудоров О.О., Каменський Д.В. У пошуках оптимальної назви розділу VII Особливої частини Кримінального кодексу України. В: Юридичний науковий електронний журнал. 2015. № 2. С. 179 – 189. URL: [http://www.lsej.org.ua2\\_201551.pdf](http://www.lsej.org.ua2_201551.pdf)

Поширеним у науці кримінального права є визначення, відповідно до якого безпосередній об'єкт злочину – ті конкретні суспільні відносини, які поставлені законодавцем під охорону певної статті Особливої частини КК і яким заподіюється шкода злочином, що підпадає під ознаки конкретного складу злочину<sup>201</sup>.

Н.М. Грищенко зазначає, що за основним безпосереднім об'єктом злочин, передбачений ст. 206-2 КК України, є тотожним зі злочинами проти власності корисливої спрямованості, а саме – з грабежем, розбоєм та шахрайством; відповідно, основним безпосереднім об'єктом його є право власності. Тому науковець зазначає, що місце цього складу злочину – у розділі Особливої частини КК України «Злочини проти власності»<sup>202</sup>.

В.Я. Тацій зазначає, що при вчиненні даного злочину порушується встановлений законодавством порядок щодо використання майна підприємств, установи чи організацій, тим самим завдається шкода суспільним відносинам, які встановлюються державою для забезпечення їх нормальної діяльності. У зв'язку з цим вчений пропонує це діяння відносити до злочинів проти порядку управління 21<sup>203</sup>. Вважаємо, що не можна суспільні відносини, що становлять об'єкт злочину, передбаченого ст. 206-2 КК України, позначати як суспільні відносини власності. Хоча при протиправному заволодінні майном підприємства, установи, організації шкода й заподіюється праву володіння, користування та розпорядження майном, проте у складі злочину, передбаченому ст.206-2 КК України, названі суспільні відносини більш правильно віднести до додаткового об'єкта злочину.

Так, у разі, якщо особа заволоділа кількома сотнями кілограм зерна певного підприємства, установи, організації – це діяння потребуватиме кваліфікації за однією зі статей з розділу про злочини проти власності, у разі ж, якщо особа, підробивши документи, заволоділа цілим майновим комплексом чи його частиною – відповідне діяння підпадатиме під ознаки злочину, передбаченого ст.206-2 КК України.

Злочин, передбачений ст.206-2 КК України, завдає шкоду економіці країни в першу чергу через те, що на міжнародній арені складається враження про несприятливий макроекономічний і політико-правовий клімат для залучення іноземних інвестицій та розвитку внутрішнього інвестиційного процесу. Динаміка закордонного інвестування в економіку України визначається в основному через внутрішню політичну стабільність, характер і темпи здійснення ринкових реформ, сприятливі зовнішньоекономічні умови, стабільність економічного законодавства, гарантії недоторканості приватної власності та іноземних вкладень.

Щодо внутрішньо економічної шкоди – внаслідок вчинення даного злочину завдається удар окремим секторам економіки держави, підривається авторитет влади, демонструється безсилля державних органів, нездатність

---

<sup>201</sup> Кримінальне право України: Загальна частина : підручник / Ю.В. Баулін, В.І. Борисов, В. І. Тютюгін та ін. ; за ред. В. В. Сташиса, В. Я. Тація. – 4-е вид., переробл. і доп. – Харків : Право, 2010. 456 с.

<sup>202</sup> Грищенко Н.М. Кримінальна відповідальність за протиправне заволодіння майном підприємства, установи, організації: автореф. дисертації канд. юрид. наук: 12.00.08 – кримінальне право та кримінологія; кримінально-виконавче право. Дніпро, 2019.19 с.

<sup>203</sup> Тацій В.Я. Об'єкт і предмет злочину в кримінальному праві: монографія. Харків: Право, 2016. 256 с.

протидіяти корупції, ставиться під сумнів стабільність господарського обороту, свобода підприємництва та дотримання засад добросовісної конкуренції, тощо. Через вчинення такого діяння може відбутись витік конфіденційної інформації, загроза екологічного лиха (залежно від характеру діяльності того чи іншого підприємства), збільшення кількості безробітних, оскільки злочинці здебільшого не зацікавлені в утриманні працюючих кадрів, ухилення від оподаткування (повне чи часткове), окрім того спричиняється шкода суб'єктам як приватної, так і державної власності і безпосередньо самому майну. Саме тому ця кримінально-правова норма поміщена у розділ VII Особливої частини КК «Злочини у сфері господарської діяльності», оскільки злочинним посяганням шкода завдається всім зазначеним вище сферам та відносинам, і як додаток ще й відносинам власності.

Отже, основним безпосереднім об'єктом у складі злочину, передбаченому ст.206-2 КК України, є суспільні відносини у сфері господарської діяльності щодо реалізації суб'єктами господарської діяльності своїх прав щодо майна, яке їм належить на тій чи іншій правовій підставі, для здійснення цієї діяльності, а також суспільні відносини щодо реалізації учасниками суб'єктів господарської діяльності своїх прав, пов'язаних з їхньою участю в межах частки у статутному капіталі підприємств, установ, організацій. Додатковим обов'язковим об'єктом у цьому складі злочину є суспільні відносини власності. Таким чином, ведучи мову про об'єкт злочину, передбаченого ст. 206-2 КК України, слід зазначити, що наступних досліджень потребують питання про потерпілого, предмет у складі цього злочину.

### **1.11. Обґрунтування організаційно-економічного механізму регулювання витрат виробництва продукції підприємств агропромислового комплексу України**

Підвищення ефективності виробництва підприємств агропромислового комплексу (АПК) – одне з пріоритетних завдань національної економіки, яке визначає потребу обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності аграрно-промислового комплексу України. Створення такого механізму спрямоване на забезпечення ефективного партнерства сільськогосподарських товаровиробників та системи державного регулювання аграрного сектору національної економіки. Це зумовлює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблема ефективності господарської діяльності підприємства є предметом багатьох зарубіжних та вітчизняних досліджень. Так, вивченню проблем управління ефективності господарської діяльності підприємства присвячено роботи зарубіжних дослідників Дж. Шима, Дж. Сігела, Дж. Шанка, Ч. Хорнгрена, Дж. Фостера, К. Друрі. Вагомим теоретичним доробком до проблеми забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства стали праці вітчизняних дослідників, зокрема, В.В. Бойка, Ф.Ф. Бутинця, І.О. Бланка, М.Г. Чумаченка, В.М. Нижника. Проблема забезпечення ефективності функціонування господарського механізму підприємства висвітлена у працях В.О. Андрійчука, О.Г. Гудзинського, О.В. Єрмакова, Б.Й. Пасхавера, В.А. Терещенка. Однак, проблема підвищення ефективності господарського

механізму аграрно-промислового комплексу України дотепер потребує всебічного дослідження та послідовного розвитку.

Враховуючи необхідність обґрунтування ефективного організаційно-економічного механізму аграрно-промислового комплексу України, необхідно здійснити всебічний аналіз та узагальнення сучасних економічних підходів. Водночас, необхідно обґрунтувати організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності аграрно-промислового комплексу України, який обумовить ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств національної економіки.

Аналіз економічних досліджень свідчить, що сучасні дефініції сутності «господарського механізму» не мають однозначного тлумачення. Поняття «господарського механізму» з'явилося у другій половині ХХ століття, як наукове усвідомлення глибоких недосконалостей у виробничих відносинах при існуючій адміністративно-командній системі. На той час, темпи зростання обсягів ресурсів, що надходили в сільське господарство, випереджали темпи виробництва продукції. Тому через відсутність правильних механізмів господарювання, використання ресурсів було неефективним. Б.А. Райзберг Л.М. Лозовский, Б.А. Стародубцева<sup>204</sup> визначають господарський механізм як «сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління не основі встановлених інституційних форм, за допомогою яких реалізуються в діючі в конкретних умовах економічні закони». Р.А. Фатхутдінов<sup>205</sup> зауважує, що поняття «система управління» і «господарський механізм» різняться між собою, хоча в них є багато спільного. Дослідник зазначає, що господарський механізм охоплює методи, види, форми і функції управління. А система управління більш широке поняття, оскільки крім означених компонентів включає підсистему лінійного управління, зокрема керівників, менеджерів та виконавців. А.Д. Смірнов<sup>206</sup> зазначає, що ефективний господарський механізм забезпечує господарський метод повернення витрат на основі власних доходів за умов:

- економічної самостійності підприємства, яка сприяє поверненню його витрат завдяки виручці від реалізованої продукції;
- ретельного економічного контролю за діяльністю підприємства, який дозволяє встановлювати залежність між результатами його господарської діяльності та фінансовим станом;
- сукупності різних форм морального та матеріального заохочення працівників підвищувати продуктивність праці, рентабельності виробництва та знижувати собівартість продукції.

Взаємодія організаційних, економічних, технічних, природних чинників значною мірою впливає на розвиток аграрного виробництва. Від правильно організованої діяльності, що проявляється в системі управління, залежить результативність виробничо-господарських структур, так і окремих галузей, видів виробництва загалом. Відтак, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності АПК інтегрує фактори виробництва починаючи від виробничих ресурсів до механізму його функціонування. Це забезпечить

---

<sup>204</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.М., Стародубцева Б.А. Современный экономический словарь. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

<sup>205</sup> Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. – М. : ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 1999. – 784 с.

<sup>206</sup> Смирнов А.Д. Основы хозяйственного расчета. – М. : Экономика, 1969. – 200 с.

оптимальні можливості розвитку аграрного підприємства, реалізацію сільськогосподарської продукції, максимізацію прибутку та результатів діяльності. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК є об'єктивною категорією та вимагає дотримання принципів господарювання. Згідно Господарського кодексу загальними принципами господарського механізму в Україні є:

- забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;
- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України; обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства та держави;
- захист національного товаровиробника;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Таким чином, організаційно-економічний механізм – це система пов'язаних між собою організаційних форм і методів регулювання процесу розширеного відтворення, об'єднання всіх форм власності та господарювання з метою одержання бажаних результатів господарської діяльності підприємства АПК. Він спирається на економічну та юридичну самостійність підприємства. Його завданням є забезпечення конкурентного середовища підприємства АПК на інноваційній основі, погодження інтересів суб'єктів галузі – виробника, держави та споживача. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств аграрно-промислового комплексу України реалізується сукупність організаційно-економічних економічних механізмів підприємства, галузі АПК України та держави.

Організаційно-економічний економічний механізм підприємства АПК як система реалізації основних економічних законів, розв'язання основних проблем галузевого виробництва, узгодження економічних інтересів різних соціальних груп інтегрує певні цілі, методи та важелі господарського впливу, а також оперативно корегується через гнучку та мобільну стратегію підприємства. Розподіл впливу між організаційно-економічними механізмами галузі та держави охоплює функції, принципи та важелі економічного забезпечення ефективності функціонування підприємства АПК. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності підприємств АПК виявляється передусім у його функціях. До них належать наступні:

- інституційного забезпечення господарської діяльності підприємств АПК України;
- фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств АПК України;
- соціального забезпечення працівників АПК України;
- інформаційного забезпечення стабільної роботи підприємств АПК України.

До принципів організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності підприємств АПК як визначальних положень його реалізації віднесено такі: системності, комплексності, господарської доцільності, оперативного реагування, балансу інтересів виробника і споживача,



альтернативності варіантів розвитку, стимулювання оплати праці, виправданого ризику.

Дієвими важелями реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності підприємств АПК, на нашу думку, є:

- інституційне забезпечення ефективної роботи АПК України;
- розроблення єдиної інформаційної системи АПК України;
- розроблення уніфікованого програмного забезпечення АПК України;
- планування господарської діяльності АПК України;
- прогнозування господарської діяльності АПК України;
- проведення прозорої політики укладання угод між державою та суб'єктами АПК України;
- регулювання господарської діяльності АПК України%;
- політика ціноутворення АПК України;
- аналіз результатів діяльності АПК України;
- стимулювання оплати праці АПК України;
- облік в АПК України;
- інноваційно-інвестиційна політика АПК України;
- кредитна політика АПК України;
- спеціальні режими оподаткування (надання податкових пільг) підприємствам АПК України;
- страхування суб'єктів АПК України.

Обґрунтований організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК узгоджує розвиток і функціонування соціально-економічної системи на всіх рівнях, також включає в себе правові норми реалізації соціальних і виробничих відносин АПК.

Важливою частиною функціонування господарського механізму є управлінський механізм. Він являє собою сукупність форм і методів господарювання, за допомогою яких безпосередньо здійснюється організація та безпосередньо управління виробничим процесом, і визначається економічна ефективність його діяльності. Головною особливістю управлінського механізму є наявність власників засобів виробництва різної форми власності, які мають власну специфіку ведення господарства, контролю, структури, функцій управління, маркетингом та організаційними формами.

Отже, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК як система регульованих економічних, організаційних, соціальних відносин у процесі господарської діяльності підприємств АПК спрямований на підвищення економічної ефективності, розширене відтворення та стабілізацію доходів підприємства та галузі. Водночас, економічний механізм характеризує економічну політику держави, яка розробляється на довготривалу перспективу. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК повинен реалізовувати ефективне державне регулювання галузі через макроекономічне регулювання податкової системи, бюджету, грошово-кредитної політики, соціальної політики та фінансового забезпечення. Зазначимо, що АПК повинен працювати в умовах належної інституційної бази та відкритості ринку. Це забезпечить стабілізацію та поступальний розвиток кожного підприємства та АПК України в цілому.

Недосконалість існуючого господарського механізму АПК України забезпечує недостатню ефективність виробництва та продовольчого

забезпечення населення. Тому окреслений організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств АПК спрямований на поступальний розвиток галузі. Для його реалізації необхідно передусім інституційне забезпечення. Це сприятиме підвищенню ефективності виробництва та реалізації якісної сільськогосподарської продукції, забезпеченню необхідних для розвитку галузі прибутків, створенню стратегічних запасів та, врешті, поступальному розвитку галузі в напрямку перетворення українського АПК у високотехнологічну та конкурентоспроможну галузь світової економіки.

Сучасна ситуація в АПК країни не дозволяє розраховувати на його швидку стабілізацію і перехід до стійкого зростання за рахунок внутрішніх ресурсів. У цих умовах державне регулювання агропромислового виробництва має бути невід'ємною частиною сучасної аграрної політики. При цьому слід враховувати, що заходи загальної економічної політики недостатні для розширення складних питань ринкових відносин в АПК. Необхідно формувати аграрну політику за рахунок використання форм, методів і механізмів державного регулювання. Це визначить роль і місце держави в забезпеченні стійкого розвитку агропромислового виробництва.

Практично всі існуючі програми і концепції аграрної політики однозначно декларують, що економічний механізм функціонування агропромислового комплексу формуватиметься за участю держави. Така постановка питання пояснюється неспроможністю саморегуляції сільськогосподарського виробництва і продовольчого ринку, недостатньою конкурентоспроможністю українських товаровиробників АПК в порівнянні із сільськогосподарськими товаровиробниками розвинених країн світу.

Формування стійкого розвитку агропромислового виробництва і на цій основі повне задоволення внутрішнього попиту на продовольчі товари, забезпечення промисловості сировиною, створення умов для соціального розвитку села – пріоритети сьогодення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні основні завдання, що передбачають: фінансове оздоровлення і підвищення прибутковості виробничої діяльності сільськогосподарських товаровиробників; проведення структурних змін в АПК; стимулювання зростання обсягів виробництва і розширення збуту продукції; підвищення технологічного рівня агропромислового виробництва; забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках; розвиток соціальної сфери села.

Визначаючи вибір заходів для досягнення вказаної мети і вирішення поставлених завдань, слід враховувати, що результати їх здійснення залежать від безлічі різних чинників, як загальноекономічних, так і політичних, а також від механізмів, форм і методів реалізації державного регулювання АПК як на державному, так і регіональному рівнях. При цьому слід зазначити, що існує низка обмежень, пов'язаних зі станом і тенденціями розвитку макроекономічної ситуації. Так, вочевидь, що сучасні можливості українського консолідованого бюджету не дозволяють забезпечити необхідні обсяги фінансової підтримки агропромислового виробництва і, отже, бюджетні кошти не можуть розглядатися як основне джерело для розвитку аграрного сектору. В цих умовах необхідно поєднувати різні форми і методи економічного регулювання, формувати умови залучення для розвитку галузі ресурсів з різних джерел (власних ресурсів підприємств, кредитів, приватних інвестицій), а бюджетні

кошти концентрувати на пріоритетних напрямках і тим самим стимулювати інвестиційну активність в АПК.

Першочерговими заходами щодо відродження галузі сільського господарства мають бути такі: дотації у сільське господарство, сприятливе податкове навантаження, поліпшення інвестиційно-кредитного забезпечення села, зменшення відсоткових ставок по кредитах, формування страхового ринку, стимулювання будівництва тваринницьких комплексів, встановлення справедливих цін на сільськогосподарську продукцію, врегулювання законів щодо ринку землі тощо.

Саме ці чинники, за визнанням міжнародних експертів, на 60–70% формують ринкове середовище, без якого цивілізований ринок існувати не може. З цього слідує основні напрями державного економічного регулювання АПК:

бюджетна підтримка товаровиробників АПК у вигляді субсидій, дотацій і компенсацій, а також фінансування капітальних вкладень, що мають безповоротний та зворотний характер, надання гарантій щодо залучення інвестиційних кредитів, підтримка короткострокового кредитування сезонних витрат сільськогосподарських товаровиробників на пільгових умовах (субсидіювання відсоткових ставок по залучених), підтримка забезпечення підприємств і організацій агропромислового комплексу сільськогосподарською технікою, машинами і устаткуванням на умовах лізингу, спеціалізована підтримка з окремих напрямів, забезпечення системи аграрної освіти, науки тощо;

підтримка формування кредитного механізму АПК, адекватного умовам ринку, розвиток національної фінансово-кредитної системи обслуговування товаровиробників АПК, сільської кредитної кооперації, а також системи страхування сільськогосподарської діяльності;

цінова політика, направлена, перш за все, на створення умов оптимізації цінкових співвідношень між продукцією сільського господарства та інших галузей економіки, підтримання доходів товаровиробників АПК. Цінова політика тісно пов'язана з антимонопольною політикою. Подальші антимонопольні заходи мають досить важливе значення в умовах диспаритету цін, при цьому раціональне регулювання цін і тарифів на послуги (товари, роботи) природних монополій для аграрного сектору має найважливіше значення, оскільки саме вони значною мірою визначають структуру витрат і таким чином впливають на динаміку доходів сільськогосподарських товаровиробників;

податкова політика, що передбачає вдосконалення системи оподаткування в АПК. Сучасна податкова система характеризується множинністю і відсутністю наукової обґрунтованості ставок податків і зборів. У цілях зниження податкового тягаря і спрощення оподаткування сільськогосподарських товаровиробників, необхідно ввести єдиний земельний податок, що враховує регіональні чинники виробництва, передбачає створення системи податкових пільг для товаровиробників АПК в частині коштів, що направляються на розвиток виробництва, збільшення виробничих потужностей, інноваційні цілі, створення нових робочих місць тощо;

інвестиційна політика направлена на стимулювання інвестиційних процесів, що в умовах деградації матеріально-технічної бази набуває особливого значення. Це вимагає поліпшення інвестиційного клімату в АПК за

рахунок формування відповідної правової бази захисту прав інвестора, створення інституціональної бази і відповідного організаційно-економічного механізму для активізації інвестиційної діяльності в АПК;

державне регулювання внутрішнього продовольчого ринку, організація закупівель і застави сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства, здійснення товарних і закупівельних інтервенційних операцій, сприяння формуванню об'єднань товаровиробників АПК із просування продукції на ринки, їх інтеграції з переробними підприємствами і торговельними організаціями і, перш за все, стимулювання створення вертикально інтегрованих аграрних компаній по технологічному ланцюгу «виробництво сировини – переробка – реалізація»;

підтримка розвитку інфраструктури внутрішнього продовольчого ринку, у тому числі створення великих оптових продовольчих, а також локальних ринків, товарних бірж, сприяння проведенню аукціонів, ярмарків та інших форм організованої оптової і роздрібною торгівлі з виходом на них безпосередніх товаровиробників або організацій, що представляють їх інтереси;

проведення протекціоністської політики щодо зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією, сировиною і продовольством, захист економічних інтересів товаровиробників АПК і внутрішнього ринку продовольства з використанням заходів митно-тарифного регулювання, кількісних обмежень, антидемпінгових і компенсаційних заходів за імпорту товарів, підтримка експорту вітчизняної продукції;

підтримка соціального розвитку села, і на цій основі створення необхідної бази формування ефективних ринкових відносин в АПК. Вирішення соціальних проблем села багато в чому зумовлюється результативністю проведення позитивних зрушень в АПК, його стійким розвитком. Ця залежність є досить вагомим. При цьому основою вибору пріоритетів соціальної політики є побудова соціально-орієнтованого ринкового господарства, яке забезпечить створення системи надійного соціального забезпечення, дотримання прав і свобод громадян, гарантоване задоволення соціальних потреб на нормативному рівні, стимулювання розвитку альтернативної зайнятості на селі, регулювання доходів для недопущення соціально-небезпечної диференціації рівня життя. Водночас у сучасних умовах, за хронічної нестачі у державному і місцевих бюджетах необхідних коштів на підтримку соціальної сфери села, доцільно виробити заходи щодо селективної державної підтримки розвитку низки ключових сфер соціальної інфраструктури. Одночасно необхідно надати належних прав органам місцевого самоврядування.

Важливе значення має створення загальнодоступної інформаційної системи з основних видів випущеної продукції, можливостей українських підприємств з випуску тієї або іншої продукції, наявного внутрішнього і зовнішнього попиту, підготовки прогнозів зміни попиту на різні види продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Слід враховувати, що інформаційне забезпечення – це стратегічне завдання, від рівня вирішення якого залежить не лише ефективність державного регулювання агропромислового виробництва і продовольчого ринку, але і його функціонування.

Реалізація вказаних заходів вимагає формування відповідної законодавчої бази, адекватної умовам ринку. Практика України 90-х років переконливо показала, що без створення стабільної законодавчої бази АПК не може ефективно функціонувати. До теперішнього часу необхідна законодавча база в

основному сформована. Окрім загальної законодавчої бази, необхідної для функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринку (податкового, бюджетного, цивільного, адміністративного, арбітражного, зовнішньоторговельного законодавства), діють спеціальні законодавчі акти, що безпосередньо стосуються аграрного сектору економіки.

В сучасних умовах здійснення суспільно-економічної діяльності в аграрній сфері економіки значною динамікою та активізацією характеризуються процеси глобалізації та агропромислової інтеграції. Організація виробництва у формі інтегрованих агропромислових підприємств найбільшою мірою забезпечує впровадження ресурсощадних та безвідходних технологій, зменшує сезонну зайнятість у сільському господарстві та сприяє підвищенню продуктивності праці, дозволяє уникнути ризиків коливання попиту і пропозиції на ту або іншу продукцію на ринку, а отже, забезпечує фінансову стійкість підприємства, його економічну безпеку. Безумовно, наявність повного циклу відтворення агропромислової продукції у межах одного формування збільшує кількість підрозділів, значно ускладнює його структуру, внутрішньогосподарські зв'язки, впливає на якість організації та управління. При цьому одним із найважливіших чинників ефективного розвитку інтегрованих формувань є встановлення обґрунтованих та справедливих розподільчих відносин між їх підрозділами. Їх основою може бути система та порядок ціноутворення, що враховує поділ виробництва на окремі ланки та об'єктивні витрати, які формуються у кожній з них.

Інтеграція сільськогосподарських та переробних підприємств базується на принципах добровільності та задоволення економічних інтересів кожного з учасників. Дотримання цих принципів здійснюється через узгодження частки інтегрованих підприємств у результаті спільної діяльності. Вдосконалити таку систему можливо через вдосконалення всіх її структурних елементів та взаємозв'язків між ними. Аналіз результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо організаційно-економічних важелів управління, економічних відносин у межах інтеграційних агропромислових формувань дає можливість обґрунтувати напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму їх функціонування через розробку та реалізацію:

моделі та загальної схеми створення агропромислового формування з урахуванням законодавчої бази та економічних умов території їх розміщення;

моделі економічних відносин між учасниками інтеграційних об'єктів з урахуванням рівня їх юридичної та господарської самостійності, системи взаєморозрахунків, порядку ціноутворення, системи внутрішньо- та міжгосподарських розподільчих відносин, умов контрактних та корпоративних відносин.

Існують принципові відмінності між двома напрямками формування відносин розподілу: за проміжним чи кінцевим результатом. Перша модель (технологічно-витратна або цінова) є найбільш поширеною. Вона враховує поділ технологічного ланцюга агропромислового відтворення на окремі ланки та пов'язані з ними витрати. При цьому передбачається, що доходи від реалізації кінцевої продукції інтеграційного агропромислового формування його учасники можуть отримувати як за маркетинговими каналами, так і через централізовані фонди. Універсальність цієї схеми визначає можливість її використання в агропромислових формуваннях різних типів, незалежно від рівня самостійності їх учасників. Цей висновок підтверджується практикою.

Цінова модель розподільчих відносин передбачає створення ланцюга продавців та покупців у межах окремого агропромислового вертикально інтегрованого об'єднання. Слід зазначити, що внутрішні ціни можуть забезпечувати отримання частини прибутку структурними підрозділами об'єднання. Інша його частка розподіляється між ними після реалізації готової продукції. Оскільки технологічний процес вертикально інтегрованого агропромислового формування об'єднує низку послідовних етапів, першим і найбільш витратним з них є виробництво сільськогосподарської сировини, що лежить в основі подальшого товарообігу.

Отже, розрахункові ціни на сировину для переробних підрозділів або підприємств є основою формування подальшого ланцюга цін. Проте, спосіб розрахунку внутрішніх цін наростаючим підсумком, починаючи від першої ланки (якою може бути сільськогосподарське виробництво, рибництво тощо) до кінцевої (реалізація кінцевої продукції), не виправдовує себе через ринкові обмеження цін на кінцеву продукцію. Звичайно, якщо це не монопольний, чи олігопольний ринок, де виробники встановлюють ціни з врахуванням компенсації витрат та отримання максимального прибутку.

Обмеженням при цьому виступає платоспроможний попит, який формується на споживчому ринку. В інших випадках доцільним є використання зворотної (реверсивної) схеми розрахунку внутрішніх лімітних цін і тарифів. В економічній теорії відома значна кількість моделей ціноутворення. У сільськогосподарських підприємствах базовим принципом виступають умови вільного ціноутворення, що доповнюються різними засобами, формами та методами державного контролю і регулювання цінової кон'юнктури.

Дотримання цінового паритету в аграрній сфері є не лише важливою проблемою аграрної політики. Воно повинно бути й одним з основних принципів ціноутворення в інтегрованих агропромислових формуваннях. Більшість науковців та практиків вказують на труднощі з використанням ринкових цін у практиці внутрішньогосподарського ціноутворення інтегрованих структур, пояснюючи це можливістю встановлення ринкової ціни при розрахунках виключно між незалежними підприємствами.

Агропромислова інтеграція, якої б форми вона не набувала, означає встановлення стійких зв'язків (залежностей) між її учасниками, з метою максимізації сукупного економічного результату. Це означає, що використання ринкових цін у внутрішніх розрахунках, особливо за жорстких форм інтеграції, є нераціональним. Крім того, наявність нестабільних цін унеможливорює формування цінової політики інтегрованих формувань на основі ринкових цін. Виняток становлять структурні підрозділи агропромислових формувань, рівень децентралізації яких дозволяє їм обирати між внутрішніми та зовнішніми постачальниками та споживачами продукції, а також інтегровані структури, що не забезпечують замкнений виробничий ланцюг.

В інших випадках функції ринкових цін має виконувати цілісна система трансфертних цін, за якими здійснюються розрахунки між окремими структурними елементами вертикально інтегрованих об'єднань у процесі руху продукції чи надання послуг. Складність розробки ланцюга цін, що задовольняють інтереси взаємопов'язаних виробників з різних ланок технологічного ланцюга, визначається кількістю учасників агропромислового об'єднання та асортиментом кінцевої, проміжної й додаткової продукції, що виробляється, або послуг, що надаються.

На основі аналізу фундаментальних праць та сучасних досліджень та практики у галузі трансфертного ціноутворення в АПК важливо уточнити функції трансфертних цін залежно від суб'єктів ціноутворення, якими виступають усі учасники вертикально інтегрованих агроформувань. Законодавством України передбачені різні організаційні форми прояву агропромислової інтеграції. При цьому ступінь тісноти зв'язку між їх структурними підрозділами різниться від контрактних форм взаємодії до повної втрати самостійності та статусу юридичної особи. Це дає підстави до сумнівів щодо правильності твердження про можливість трансфертного ціноутворення в межах одного формування, між окремими його підрозділами, а також щодо того, що трансфертна ціна призначається одним центром відповідальності іншому центру відповідальності тієї ж інтегрованої структури. Практикою доведено, що суб'єктом трансфертного ціноутворення, як правило, виступає материнське підприємство, що координує цей процес на рівні всього інтегрованого формування.

Отже, трансфертне ціноутворення найбільш прийнятне для агропромислових формувань горизонтального типу. Відсутність універсальної методики розрахунку трансфертних цін спонукає до пошуку оптимальних їх варіантів для різних агропромислових формувань, що набули розвитку в сучасних умовах. Це необхідно, насамперед, для узгодження інтересів окремих учасників (отримання прибутку) та інтегрованого агропромислового формування в цілому (рентабельність виробництва).

### **1.12. Працеспроможність персоналу як важливий елемент системи управління трудовим колективом**

Праця є основним видом діяльності, оскільки пов'язана з виробництвом суспільно корисних продуктів — матеріальних та ідеальних. Вона є вічною необхідною умовою існування людей та господарюючих суб'єктів і розглядається як специфічна видова поведінка людини, що забезпечує ефективність управлінського менеджменту. Практика доводить, що сучасні глобалізаційні умови зумовлюють необхідність мобільності та лояльності персоналу, його прагнення до самовдосконалення та підвищення професіоналізму, розвитку свого інтелектуально-трудоного потенціалу, дотримання корпоративної етики та культури, зростання працеспроможності, що впливає на рівень ділової активності підприємства у ринковому середовищі.

Проблема працездатності є центральною в фізіології і психології праці, оскільки ефективна трудова діяльність може бути забезпечена лише на основі врахування фізіологічних і психологічних закономірностей управління людським фактором. Саме завдяки працездатності можлива реалізація знань, умінь і досвіду людини. Працездатність людини є фізіологічною основою продуктивності праці.

Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежать організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність, усі показники ефективності управлінського менеджменту підприємства. Найбільш важливим елементом

продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства чи організації. Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. В найбільш загальному формулюванні працездатність можна визначити як здатність організму людини витримувати навантаження (м'язові, нервові, енергетичні, інформаційні) у процесі праці.

Згідно з теорією функціональної системи, розробленою П. К. Анохіним, будь-яка робота визначається як завдання перед організацією в цілому. Її виконують всі функціональні одиниці: рецептори, нервові клітини і нерви, м'язи, органи і системи життєзабезпечення (дихання, серцево-судинна, терморегуляційна тощо). Тому працездатність — це здатність клітин, тканин і органів до психофізіологічної дії. Рушійні сили, які створюють і визначають працездатність людини, наступні:

- процес збудження на нейрофізіологічному рівні;
- енергія хімічних речовин на молекулярному рівні.

Збудження здійснює взаємодію рецепторів, нервових шляхів і нервових клітин з робочими органами. Воно є рушійною силою для всіх функціональних одиниць — сприймальних, виконавчих і регулювальних органів. Чим більше навантаження у вигляді збудження здатні витримати елементи мозку, тим вищою є працездатність людини.

Процес збудження забезпечується енергетичними речовинами, які знаходяться в нервових і м'язових клітинах та в різних «депо», тобто в місцях зосередження резервів органічних речовин. Загальний рівень працездатності конкретної людини як максимально можливий її психофізіологічний потенціал визначається такими факторами: стан здоров'я; м'язова сила і витривалість та їх співвідношення; властивості нервових процесів (сила, рухливість, врівноваженість); біоенергетичні процеси і резерви організму; психічні функції. Загалом працездатність залежить від віку і статі людини, соціально-економічних умов її життя і праці.

Загальний рівень працездатності, характерний для конкретної людини, є досить стабільним, а зміни його відбуваються повільно і мають тривалий характер. З огляду на це розрізняють повну, часткову та залишкову працездатність. Під повною працездатністю розуміють здатність людини до праці без обмежень, а під частковою – з певними обмеженнями.

Загальна працездатність, яка характеризується фізичною і розумовою працездатністю та емоційною стійкістю людини, реалізується в процесі праці як професійна працездатність. Ефективність професійної працездатності залежить: від трудових навантажень; умов виробничого середовища; професійної підготовки і професійної придатності до даного виду праці; мотивації праці. Всі ці фактори зумовлюють трудове напруження, тобто підвищення інтенсивності фізіологічних і психічних процесів, які забезпечують професійну діяльність людини і менеджмент підприємницької діяльності.



Ефективна оцінка працездатності персоналу має велике значення, оскільки враховується при прийомі на роботу, внутрішніх переміщеннях людей, висуненні на підвищення, винагороду, моральне стимулювання, тощо.

Процедура оцінки класифікується за кількома ознаками:

1. По об'єкту, тобто тому, що оцінюється:

- 1) діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців);
- 2) досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний вклад та вклад у загальні підсумки підрозділу чи організації в цілому;
- 3) наявність у працівника тих чи інших якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираження.

2. По джерелах даних, на яких базується оцінка:

- 1) документи (автобіографія, резюме, характеристика, перевірочний твір);
- 2) результати кадрових співбесід;
- 3) дані загального та спеціального тестування;
- 4) підсумки про участь у дискусіях;
- 5) звіти про виконання виробничих завдань;
- 6) графологічна та фізіономічна експертиза;
- 7) астрологічні прогнози.

3. По способам виконання процедури оцінки з використанням даних, отриманих з певного джерела.

4. По оціночних критеріях.

5. По суб'єктах – кандидат, працівник, його колеги керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку).

6. По періоду. Оцінювати можна за календарний період, тривалість процедури в даній організації, тощо<sup>207</sup>.

В практиці управлінського менеджменту використовуються такі методи оцінки працездатності персоналу:

- метод стандартних оцінок – керівник заповнює спеціальну форму, що характеризує кожний аспект роботи працівника. Цей метод простий та його легко досягнути, але носить суб'єктивний характер;

- метод анкет та порівняльних анкет – набір питань та описів. Той, хто проводить оцінку ставить позначку проти кожної характеристики, або залишає пусте місце. Інколи такі анкети заповнюють не лише керівники, а й співробітники, щоб потім порівняти їх за допомогою експертної комісії;

- метод вимушеного вибору – полягає в тому, що експерти обирають найбільш характерну для працівника рису з заданого набору (наприклад: досвід праці, вміння планувати, спостережливість, тощо);

- описовий метод – послідовна характеристика чеснот та недоліків робітника. Інколи цей метод об'єднують з попереднім;

- метод вирішальної ситуації, найчастіше використовується при оцінці виконавця, щоб прослідити за його поведінкою у тій чи іншій ситуації;

- метод шкали догляду за поведінкою також має на увазі поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, але потрібно фіксувати скільки разів та як людина вела себе в них;

- метод шкали рейтингів поведінкових настанов – заповнення робітником анкети з 6-10 питань-характеристик, та аналіз експертом 5-6 вирішальних

---

<sup>207</sup> Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук. 2-е вид., перероб. й доп.. К.: Кондор, 2005. 304 с.

ситуацій. Експерт оцінює рівень кваліфікації та доповідає робітнику про його рейтинг, на основі цього складаються прогнози на майбутнє;

- метод комітетів – працівника обговорюють в групі;

- метод незалежних ідей – оцінку працівника людьми, які його раніше не знали, на основі “перехресного опитування”;

- метод інтерв'ю оцінки – цілеспрямовані співбесіди, в рамках яких перевіряються інтелект, мотивація, темперамент, досвід; в рамках структурованого інтерв'ю задаються питання безпосередньо пов'язані з роботою, в рамках ситуаційного – розглядаються кілька ситуацій, задаються питання щодо дій у них.;

- метод моделювання ситуації – створення штучних але близьких до реальних ситуацій та аналіз поведінки у них;

- метод групових дискусій – обговорення працівником проблеми разом з 9-15 іншими людьми, дискусія записується, а потім аналізується експертом;

- метод інтерв'ювання. Людині, що проходить іспит, пропонують провести співбесіду з кількома кандидатами та прийняти рішення. Цей метод направлений на оцінку здатності працівника прийняти відповідне рішення.

За підсумками оцінювання проводяться бесіди з робітниками. Робітнику можуть сповістити про результати оцінювання, дати конкретні рекомендації, як покращити роботу, надати можливість висловити свою точку зору на причини та внести пропозиції.

На основі оцінки приймається рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника чи його підвищенні <sup>208</sup>.

Отже, вважаємо, що оцінювання персоналу – це цілеспрямоване порівняння певних характеристик працівників з відповідними параметрами вимог та еталонів. Головними характеристиками виступають:

- професійно-кваліфікаційний рівень працівників;
- ділові якості працівників;
- результати праці.

Використовують зовнішнє оцінювання та самооцінку працездатності персоналу. Зовнішня оцінка діяльності працівників здійснюється керівником фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продукції.

Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості – сумління, чесність, відданість справі. Оцінювання працездатності персоналу може базуватися на загальноновизнаних принципах: об'єктивності; всебічності; обов'язковості; систематичності.

Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку працездатності персоналу для:

- підбору та розстановки нових кадрів;
- прогнозування просування працівників по службі;
- раціоналізації прийомів і методів роботи;
- побудові ефективної системи мотивації праці;
- оцінці ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Оцінювання працездатності персоналу проходить таким чином:

---

<sup>208</sup> Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / В. Савченко, М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

### 1. За процедурою оцінки враховують:

- місце оцінки;
- суб'єкт оцінки;
- порядок і періодичність оцінки;
- використання технічних засобів

### 2. За змістом оцінки працездатності враховують:

- оцінку особистих якостей:
- об'єкт;
- критерії;
- оцінка праці:
- вимірювання та оцінка витрат праці в часі;
- оцінка складності праці та змісту роботи;
- оцінка результатів праці:
- безпосередні результати;
- побічні результати.

### 3. Методи оцінки працездатності:

- виявлення елементів (показників):
- програма збирання даних;
- методи збирання даних;
- методи обробки та оформлення інформації;
- вимірювання елементів (показників):
- натуральні і вартісні показники;
- умовні вимірники (бали, коефіцієнти);
- інші вимірники (характеристики, порівняння з ідеальним чи нормативним об'єктом)

На практиці використовується комплексна оцінка працездатності персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно оцінити як самого працівника, так і виконувану ним роботу. Для характеристики працівника комплексна оцінка працездатності конкретного працівника здійснюються за формулою:

$$\text{Коп} = 0.5 \times \text{П}_{\text{пкр}} \times \text{П}_{\text{дя}} + \text{П}_{\text{ср}} \times \text{П}_{\text{др}} \quad (1.2)$$

де 0.5 – емпірично визначений коефіцієнт, уведення в формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці;

$\text{П}_{\text{пкр}}$  – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$\text{П}_{\text{дя}}$  – ділові якості працівника;

$\text{П}_{\text{ср}}$  – складність роботи (функцій);

$\text{П}_{\text{др}}$  – конкретно-досягнутий результат;

Кожен показник визначається конкретно для працівника в балах на основі оцінки рівня ознак, наведених в таблицях. Інформацію по оцінці рівня ознак можна отримати звернувшись до курсу «Економіка підприємства» за редакцією С.Ф.Покропивного ст.89-95<sup>209</sup>.

Годящев М.О. наголошує, що дослідження, проведені на вітчизняних підприємствах різних форм власності та структури господарювання, дали змогу сформулювати низку проблемних аспектів з управління персоналом, актуальних на сьогоднішній день. «Таким проблемами є: - незадоволеність працівниками рівнем своєї заробітної плати; – низький рівень кваліфікації працівників через так звані «пільгові» умови прийому на роботу (знайомство, родинні зв'язки та

<sup>209</sup> Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.

інші фактори); – гендерна неспівставність та нерівність, що викликає дисбаланси в трудовому колективі; – сезонність праці, що призводить до збільшення рівня бідності та ускладнює процес кар’єрного планування; – високий рівень плинності персоналу тощо»<sup>210</sup>. Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня працівника слід враховувати:

- освіту;
- стаж роботи за спеціальністю;
- активність набуття професії і підвищення кваліфікаційної майстерності.

Для оцінки ділових якостей працівників визначається сукупність ознак:

- компетентність;
- здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;
- відповідальність за доручену справу;
- самостійність та ініціативність;
- спроможність оволодіти новими напрямками і методами та використовувати їх у роботі;
- працездатність;
- комунікабельність.

Для оцінки складності функцій використовують:

- характер робіт, що визначають зміст праці;
- різноманітність і комплексність робіт;
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- відповідальність;

Для оцінки результатів праці обов’язковим є врахування особливостей роботи. Отже, оцінка працездатності персоналу підприємства необхідна для того, щоб виявити здатність кожного працівника виконувати функції, які за ними закріплені. Оцінка керівників, спеціалістів та службовців відрізняється від оцінки робітників. Але процедура оцінки проходить однаково.

Оцінка працездатності персоналу виконує такі функції:

- орієнтуюча функція – кожний працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи дальшої діяльності;
- стимулююча функція – вона породжує у працівника переживання успіху чи невдачі, підтверджує правильність або помилковість поведінки; спонукає його до діяльності в правильному напрямку<sup>211</sup>.

Практично будь-яка організація постійно відчуває потребу у персоналі, на яку впливає велика кількість факторів: ринкові (зростання попиту на продукцію та послуги викликає потребу у додатковому персоналі для того, щоб розширити виробництво); технологічні (покращення обладнання як правило викликає зменшення кількості працівників потрібних для його обслуговування та викликає потребу у нових працівниках); кваліфікаційні (потреба у кадрах високої кваліфікації, як правило, значно менша); організаційні (раціональність структури організації та управління зменшує потребу в персоналі); соціальні (плинність персоналу); тощо. Потреба в кадрах організації задовольняється в

---

<sup>210</sup> Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтеллект XXI. № 3. 2017. С. 76

<sup>211</sup> Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.. М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.

процесі набору персоналу та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільш підходять організації. Існує два можливих джерела набору: внутрішній (з працівників організації) та зовнішній (з людей, які раніше до цієї організації не мали ніякого відношення).

Самі ж методи набору кадрів можна розділити на активні та пасивні. До активних – як правило, звертаються в тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо на висококваліфікованих працівників, перевищує пропозицію. До нього насамперед відноситься вербування персоналу – налагодження організацією контактів з тими, у кому вона зацікавлена як у потенціальних робітниках та має за мету спонукати їх для подальшого співробітництва. Безпосереднє вербування проходить в навчальних закладах, за посередництвом державних центрів зайнятості та приватних посередницьких фірм, за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, святах, фестивалях. Презентації, як правило, привертають увагу випадкових осіб, в основному, з тих, хто шукає додатковий заробіток, наприклад, у якості рекламних чи торгових агентів. Ярмарки вакансій цікавлять тих, хто бажає поміняти роботу, а на свята та фестивалі випадково можуть завітати й висококваліфіковані працівники, що зацікавлені конкретною організацією.

До пасивних методів задоволення потреб в персоналі, які використовуються в ситуації, коли пропозиція перевищує попит у робочій силі, відноситься розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації. В оголошенні про прийом на роботу повинні бути вказані наступні дані: особливості організації (назва, розташування, діяльність), характеристика посади (коло завдань, місце у структурі, перспективи росту), вимоги до кандидата (освіта, досвід, кваліфікація, навички, працездатність), система оплати праці та стимулювання, особливості процесу відбору (необхідні документи та строки їх подання), адреса та контактні телефони. До пасивних методів набору кадрів також відносять й очікування осіб, які пропонують свої послуги навмання.

Кожний метод має свої переваги та недоліки. Наприклад, перевагами зовнішнього прийому персоналу вважається широкі можливості вибору кандидатів; поява нових ідей про розвиток організації, які вони можуть принести з собою. До недоліків таких форм відносять великі витрати, погіршення морально-психологічного клімату як наслідок конфліктів серед нових та старих працівників; високий ступінь ризику через те, що приймається на роботу незнайома людина; потреба в періоді адаптації<sup>212</sup>.

Переваги залучення наявних на підприємстві працівників полягають в тому, що цей процес можна планувати, витрати на нього нижчі; людям надаються можливості службового росту, що підвищує задоволеність роботою та віру в себе; претенденти добре знають структуру організації, що забезпечує легку адаптацію до нових вимог. Недоліки цього методу – невелика кількість вакансій; потреба у витратах на перенавчання; можливість погіршення мікроклімату на підприємстві через виникнення внутрішньої конкуренції, тощо.

Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням роботодавця якнайкраще “продати” свою компанію. Це може надто підвищити позитивні моменти або занизити труднощі праці в компанії. В результаті у кандидата можуть виникнути необґрунтовані сподівання. Як показує практика,

---

<sup>212</sup> Шегда А. Менеджмент: Учебник / А. Шегда., 3-е изд., испр. и доп.. К.: Знання, 2006. 645 с.

виникнення такого роду сподівань при прийомі на роботу викликають зростання незадоволеності працею та плінність кадрів. Для того, щоб ці проблеми не виникали, потрібно створювати різноманітні програми, що будуть знайомити працівника з роботою, її позитивними та негативними рисами.

Відбір персоналу – процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на конкретному робочому місці чи посаді та вибору з сукупності претендентів тих, що найбільш задовольняє організацію з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здатності виконувати ту чи іншу роботу, враховуючи інтереси організації та самого працівника.

Процес відбору кадрів виконується в декілька етапів. Основними з них є: попередня відбіркова розмова; заповнення анкети та заяви; співбесіда з менеджером по кадрам; тестування; перевірка рекомендацій; інколи медичний огляд. На основі цих даних приймається рішення про прийом на роботу. Основними критеріями є досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенціальні можливості. Таких критеріїв не повинно бути дуже багато, оскільки це лише ускладнює процес відбору. Якості, які повинні мати претенденти, визначаються в професіограмі, чи карті компетентності. Образно їх можна назвати “портретом” ідеального працівника.

Професіограма складається з кількох розділів. У першому з них, враховуючи перспективні завдання організації, описуються загальна характеристика професії та її значення. Потім на основі детального вивчення рис професії, умов праці складається розділ особливостей трудового процесу, роботи, що виконується (що в цілому робота представляє собою, її специфіка, обсяг робіт, відповідальність працівника, взаємовідносини з співробітниками та керівництвом, вимоги до навичок, тощо). Третій розділ включає інформацію про психологічні характеристики, відповідність яким є необхідною умовою для виконання професійних обов'язків (психологічні функції, особливості сприйняття простору та часу, необхідні характеристики уваги, чіткості, важкості, темпу, типові помилки, вимоги до надійності працівника, комунікативності, тощо). Останній розділ представляє собою сукупність всіх вимог, що ставляться до особистості, ділові та професійні якості співробітникам (риси характеру, здібності, загальна та професіональна спрямованість, знання, вміння, психічні якості, тип темпераменту, тощо).

Процес відбору кадрів складається з таких етапів: 1) первинне знайомство та співбесіда з претендентами; 2) збирання та обробка інформації про них; 3) оцінка якостей та створення достовірних “портретів”; 4) порівняння фактичних якостей претендентів та вимог посади; 5) порівняння різних кандидатів та вибір; 6) призначення та затвердження кандидатів на посаду, підписання трудового договору; 7) перевірка адаптації та роботи в навчальний період<sup>213</sup>.

Відбір кадрів здійснюється за принципом, який з кандидатів щонайкраще виконає визначену роботу. Для досягнення цієї мети в процесі добору кадрів повинні бути передбачені відповідні методи оцінки визначених специфічних аспектів, що характеризують кандидата.

---

<sup>213</sup> Мистецтво управління персоналом / Н. Черепухіна, Л. Савицька, В. Тарнавський. К.: Вид-во Олексія Капусти. 2002. Кн. 1: Таланти і лідери. 2002. 299 с.

Таким чином, вважаємо, що ефективність діяльності сучасних підприємств, їх активна позиція на ринку товарів та послуг все більше залежить від людського фактору, тобто персоналу господарюючих суб'єктів, а саме від працеспроможності працівників. Зростання ролі людських ресурсів для підприємств та організацій прямо пропорційно взаємопов'язане з процесом управління персоналом, визначенням функціональних обов'язків працівників та рівня їх компетентності. Наявні підходи та концепції щодо визначеної проблематики можна узагальнити певними тенденціями, які характеризуються: формалізованими методами підбору персоналу; розвитком системи менеджменту персоналу як управлінського процесу; виокремленням елементу управління персоналом на основі врахування працеспроможності працівників як фактору забезпечення ділової активності підприємства. Тому окреслені ключові тенденції з управління персоналом доцільно враховувати під час здійснення загального управління підприємством як виробничо-господарською системою.

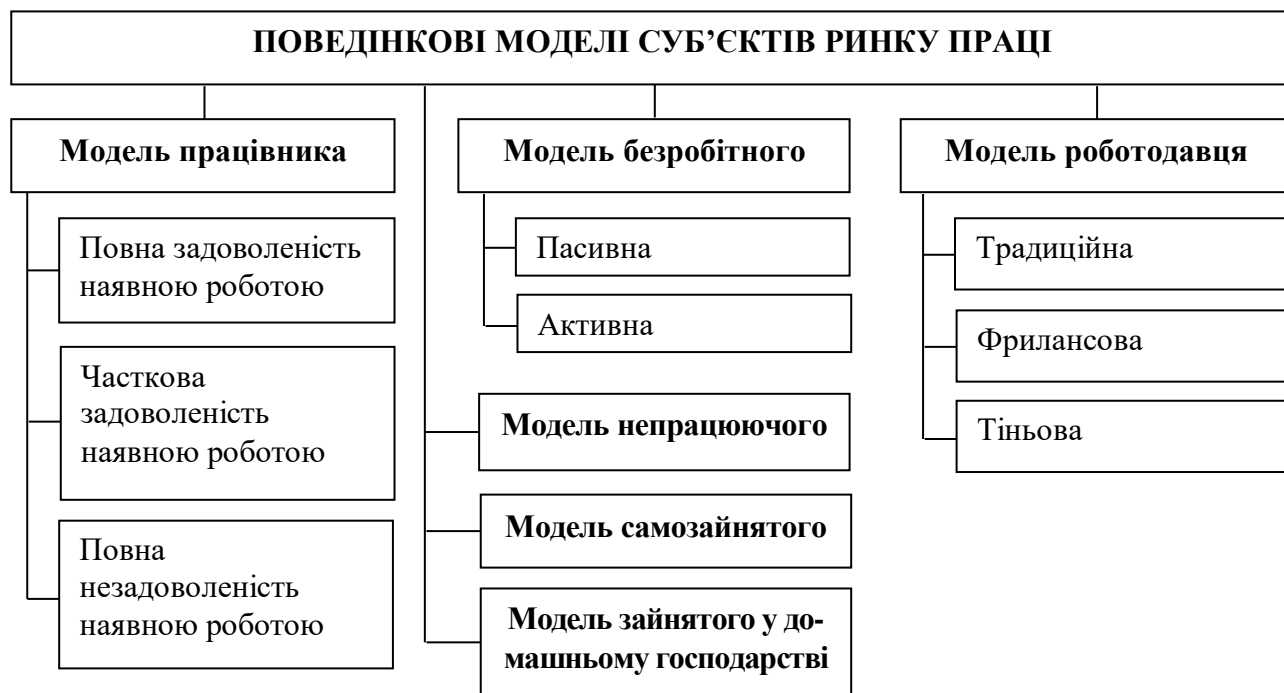
### **1.13. Сутність та характеристики поведінкових моделей суб'єктів ринку праці**

Сучасні зміни, що відбуваються на ринку праці, призводять до трансформації поведінкових моделей його суб'єктів, що виражаються в стратегіях економічної поведінки, та визначають вибір типу зайнятості та конкретного робочого місця кожним суб'єктом на ринку праці. При цьому не завжди державна політика зайнятості враховує існуючі поведінкові моделі суб'єктів ринку праці, в результаті чого з'являється дисбаланс, що пов'язаний, з одного боку, з наявністю незатребуваних робочих місць, а з іншого – з високою потребою в роботі. За таких умов необхідним є дослідження сучасних поведінкових моделей суб'єктів ринку праці, що сприятиме більш ефективному регулюванню процесу зайнятості, створенню умов для оптимального використання трудового потенціалу та ресурсів як з боку держави, так і з боку окремого індивіду.

Перш за все, слід визначити, що *поведінкові моделі суб'єктів ринку праці* – це соціально-економічне поле застосування всіх наявних ресурсів, а саме: формальних кваліфікацій, інституційно підтверджених компетенцій, неформально набутого досвіду у вигляді знань, вмінь та навичок, а також їх конверсія у відповідні позиції на ринку праці, що призводить до формально не зафіксованому збільшенню та примноженню знань, вмінь та навичок, а у подальшому – коригуванню (або зміни) моделі поведінки.

У сучасних умовах постійних трансформацій, що відбуваються на ринку праці, більш поширеними стають нестандартні форми економічної взаємодії, що мають безпосередній вплив на поведінкові моделі всіх суб'єктів ринку праці. У період економічних змін, до яких значна частина населення була не пристосована, існуючі стратегії економічних взаємодій виявилися повністю неефективними, що призвело до формування нових поведінкових моделей для вирішення питання працевлаштування, для пошуку роботи з урахуванням власних можливостей та кон'юнктури ринку праці або для більш ефективної організації власної справи.

Сучасні поведінкові моделі суб'єктів ринку праці визначаються з урахуванням гендерних та вікових характеристик, рівня професійної освіти, можливостей працевлаштування (наявність вакансій на ринку праці), наявності широкої сфери застосування праці, наявності альтернатив в сфері трудової зайнятості для більш вигідного використання праці, наявності можливостей для зайнятості на умовах фрілансу, зіставлення витрат та отриманих результатів праці тощо. Через це доцільним є виокремлення таких моделей поведінки суб'єктів ринку праці: модель працівника, модель безробітного, модель роботодавця, модель непрацюючого, модель самозайнятого та модель зайнятого у домашньому господарстві (рис. 1.18).



**Рис. 1.18.** Систематизація поведінкових моделей суб'єктів ринку праці

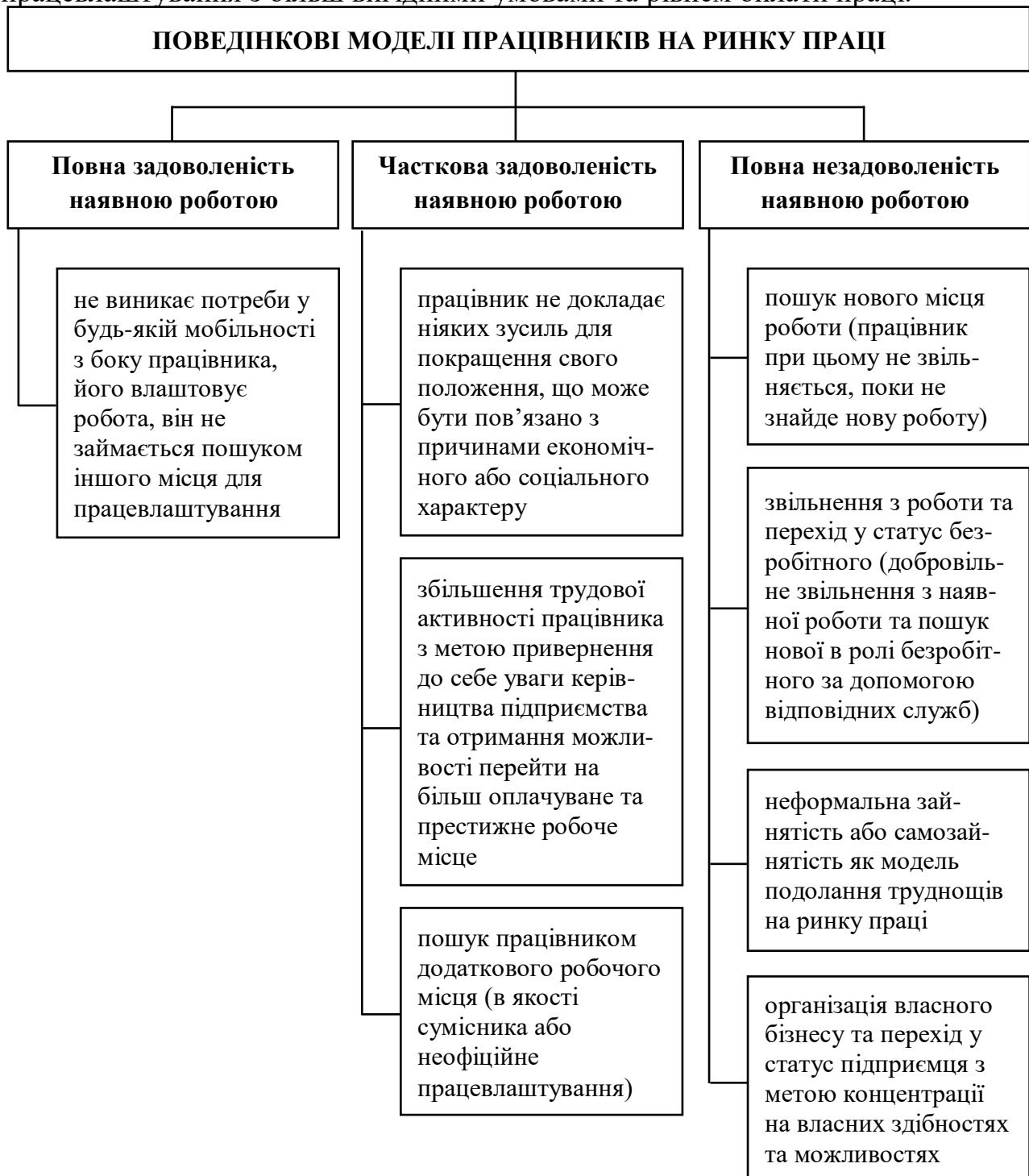
Розглянемо більш детально кожен з виокремлених поведінкових моделей суб'єктів ринку праці.

*Модель поведінки працівника на ринку праці* – це пріоритетна, стійка, особистісно значуща життєва спрямованість індивіда, пов'язана з вибором оптимального для нього положення в сфері оплачуваної зайнятості, що формується виходячи з орієнтації на певний дохід при певній величині трудових витрат. Модель працівника характеризується тим, що, за умов наявності у працівників певного джерела доходів, дана категорія суб'єктів ринку праці є більш пасивною при прийнятті рішень про зміну місця роботи з метою покращення умов та рівня оплати праці, а також є менш схильною до прояву нерациональних моделей поведінки.

Працівник на ринку праці має ряд передумов для формування певних поведінкових моделей. Визначимо декілька варіантів моделей поведінки працівників, виходячи з рівня його задоволеності своєю роботою (рис. 1.19). Виходячи з проведеного аналізу, доцільно систематизувати поведінкові моделі працівників на ринку праці в умовах повної задоволеності наявною роботою, часткової задоволеності/незадоволеності наявною роботою, повної



незадоволеності наявною роботою. Так, при *повній задоволеності наявною роботою* у працівника не виникає потреби у прояві мобільності та активізації своєї діяльності на ринку праці у напрямі пошуку іншого робочого місця для працевлаштування з більш вигідними умовами та рівнем оплати праці.



**Рис. 1.19.** Систематизація поведінкових моделей працівників на ринку праці за рівнем задоволеності наявною роботою

Стосовно часткової або повної незадоволеності наявною роботою, слід зазначити, що вона виникає через різні причини (низький рівень оплати праці, неprestижність наявної посади, неповна зайнятість, незадовільні умови праці, матеріальні та нематеріальні мотиви та інтереси працівника тощо), що призводить до формування та використання працівником декількох моделей

поведінки, які здатні викликати переміщення працівника на ринку праці (зміна місця роботи, внутрішньофірмові переміщення тощо).

При *частковій задоволеності/незадоволеності наявною роботою* працівникові можуть бути притаманні наступні моделі поведінки:

працівник не докладає ніяких зусиль для покращення існуючого положення на ринку праці, тому що залежить від економічних або соціальних обставин (дана модель поведінки зумовлена тим, що часто працівники не можуть кинути роботу в силу своєї звички або зневіри у своїх можливостях знайти більш гідну роботу, що є потужною передумовою збереження надлишкової зайнятості та зниження мобільності потоків на ринку праці);

працівник збільшує трудову активність маючи на меті привернути до себе увагу керівництва підприємства, щоб мати можливість перейти на більш оплачуване та престижне робоче місце (таку поведінкову модель демонструють соціально-активні індивіди, які задля пошуку найбільш прийняттого місця роботи можуть використовувати не тільки свої трудові навички, а й досвід міжособистісного спілкування; такий тип поведінки використовується за наявності на підприємстві можливості ротації кадрів та не має для працівника додаткових ризиків, тому що за будь-яких обставин він не втрачає своє наявне робоче місце);

працівник займається пошуком додаткового робочого місця з метою працевлаштування в якості сумісника або неофіційного працевлаштування (вказана модель поведінки часто зумовлена тим, що індивід незадоволений рівнем оплати праці або частково зайнятий за основним місцем роботи; реалізується така поведінкова модель при неофіційному працевлаштуванні (перевагою якого є отримання більш високого рівня оплати праці, ніж при офіційному працевлаштуванні, можливості припинення таких відносин у будь-який зручний для працівника момент) або при офіційному працевлаштуванні (головною перевагою є законне працевлаштування, більш високий рівень захищеності працівника та дотримання наявного в країні законодавства при організації робочого процесу)).

При *повній незадоволеності наявною роботою* працівник демонструє такі поведінкові моделі:

працівник активно займається пошуком нового місця роботи, але при цьому не звільняється, поки не знайде нову роботу, яка його буде влаштовувати, що мінімізує його ризики перейти у статус безробітного та зберігає трудові навички та потенціал працівника (така модель поведінки викликає мобільність працівника на ринку праці та активізує його діяльність з пошуку роботи за допомогою офіційних каналів – служби зайнятості, кадрових агенцій, а також з використанням неформальних зв'язків – через рідних та близьких);

працівник звільняється з роботи та переходить у статус безробітного (добровільне звільнення з наявної роботи та пошук нової в ролі безробітного за допомогою служби зайнятості), що пов'язано зі значними ризиками та витратами (втрата існуючої заробітної плати, відсутність легальних джерел отримання коштів для існування, існуюча вірогідність не знайти роботу та перейти до категорії осіб, які перебувають у статусі безробітних тривалий час) та робить зазначену поведінкову модель менш привабливою для працівників;

працівник неофіційно працевлаштовується, при цьому він може залишатись в статусі безробітного та у подальшому займатися пошуком більш

підходящої роботи (неформальна зайнятість або самозайнятість як модель подолання труднощів на ринку праці) (вказана поведінкова модель є закономірною реакцією працівника на певні кризові соціально-економічні явища – падіння рівня життя населення, практика тривалих невиконаних заробітної плати, поширення практики неформальних відносин між працівником та роботодавцем на ринку праці, та отримала достатньо широке розповсюдження і двояке трактування – з одного боку, індивід вже має дохід та фактично не є безробітним, з іншого боку, в службі зайнятості він все ще має офіційний статус безробітного);

працівник відкриває власний бізнес та переходить у статус підприємця з метою отримання більш високих доходів за допомогою концентрації на власних здібностях та можливостях (дана модель поведінки може виникнути за умов довготривалого безробіття, коли індивід втрачає надію на офіційне працевлаштування, переходить у стан економічної неактивності, при цьому він організовує невеличкий бізнес, що є незареєстрованим, але приносить індивіду дохід, та, за умов беззбитковості, може бути узаконений і особа перейде у статус підприємця). Можливий такий варіант, коли підприємництво буде збитковим і індивід знову перейде до статусу безробітного, активізуючи тим самим свою діяльність з пошуку роботи. Також індивід може з часом знайти роботу, яка його буде задовольняти, і продовжувати в подальшому займатись незареєстрованою підприємницькою діяльністю, поєднуючи роботу і ведення власного бізнесу.

*Поведінкові моделі безробітного* характеризуються більшим динамізмом, ніж модель працівника. Така тенденція обумовлена тим, що у безробітного немає наявних джерел отримання доходу, тому йому необхідно активізувати свою діяльність у напрямі пошуку роботи для отримання коштів для існування. Зазначена модель ефективно застосовується, коли безробітний не відмовляється від пошуку роботи, а намагається працевлаштуватись або знайти інше джерело доходу. Поведінкові моделі безробітних на ринку праці залежать від значної кількості факторів, які мають прямий або опосередкований вплив на їх формування. Систематизуємо моделі поведінки безробітних за ступенем активізації наявних ресурсів для пошуку роботи (рис. 1.20).

Виходячи з проведеного аналізу, слід зазначити, що коли безробітний не відмовляється від пошуку роботи, а намагається працевлаштуватись або знайти інше джерело доходу, то доцільно класифікувати його поведінкові моделі на ринку праці за ступенем активізації наявних ресурсів для пошуку роботи на пасивні та активні. Так, висока вірогідність з пасивної моделі безробітного перейти до моделі непрацюючого, а з активної моделі безробітного – до моделі працівника, самозайнятого або зайнятого у домашньому господарстві, та, навіть у подальшому – до моделі роботодавця.

До групи *пасивних моделей* доцільно зарахувати наступні типи поведінки безробітних на ринку праці:

очікування вдалого працевлаштування (таку поведінкову модель демонструють соціально-неактивні індивіди, які не здійснюють суттєвих спроб знайти відповідну роботу, але, якщо з'явиться пропозиція щодо працевлаштування, вони її приймуть), тобто безробітні не здійснюють активних дій задля пошуку найбільш прийнятної місця роботи, а просто чекають, коли їм його запропонують;



**Рис. 1.20.** Систематизація поведінкових моделей безробітних на ринку праці за ступенем активізації наявних ресурсів для пошуку роботи

реєстрація у центрі зайнятості, отримання офіційного статусу безробітного та очікування, коли йому знайдуть відповідну роботу (дана модель поведінки характеризується тим, що значної активності при пошуку

роботи у безробітного не спостерігається, хоча, незважаючи на таку модель поведінки, він бажає знайти прийнятне для себе місце роботи та очікує можливі пропозиції щодо працевлаштування);

перехід безробітного до категорії економічно неактивного населення (така поведінкова модель можлива за умов, коли безробітний певний період часу намагається знайти роботу, але згодом втрачає надію на офіційне працевлаштування та переходить у стан економічної неактивності), але не можна виключати такої ситуації, коли індивід через деякий проміжок часу може відновити діяльність з активного пошуку роботи.

До групи *активних моделей* доцільно зарахувати більш динамічні типи поведінки безробітних на ринку праці, що відображають цілеспрямовану активізацію усіх наявних ресурсів для власного працевлаштування:

цілеспрямоване використання ресурсів власної міжособистісної мережі (дана модель поведінки зумовлена тим, що безробітний звертається за допомогою до своїх родичів, близьких та друзів, що значно прискорює пошук роботи), але така поведінкова модель не означає, що безробітний відмовляється від реєстрації у центрі зайнятості та отримання офіційного статусу безробітного. Також така модель поведінки може передбачати використання власної міжособистісної мережі задля отримання незначних доходів (наприклад, надання знайомим/родичам послуг по догляду за дитиною, літніми людьми, реалізація власноруч зробленої продукції тощо), що дозволяє підтримувати необхідний рівень життєзабезпечення, поки безробітний не працевлаштується;

репутаційна стратегія працевлаштування, що є можливою для індивіда за умов активного напрацювання контактів та якісного виконання завдань на попередній роботі, що допоможе йому використати наявні контакти для подальшого працевлаштування (вказана модель поведінки реалізується тоді, коли безробітний знаходить роботу за рахунок того, що позитивно зарекомендував себе на попередніх робочих місцях, що можливо при активному формуванні професійної міжособистісної мережі в період, коли індивід ще має роботу);

усвідомлення та активне використання індивідуальних ресурсів, що пов'язане з пошуком унікальних компетенцій, які притаманні конкретному індивіду (безробітному), а також з можливістю їх використовувати з урахуванням власних трудових навичок та набутого досвіду міжособистісного спілкування (вказана поведінкова модель є закономірною реакцією безробітного на відсутність у нього необхідних доходів для забезпечення своєї життєдіяльності та заснована на активізації власних потенційних можливостей для працевлаштування);

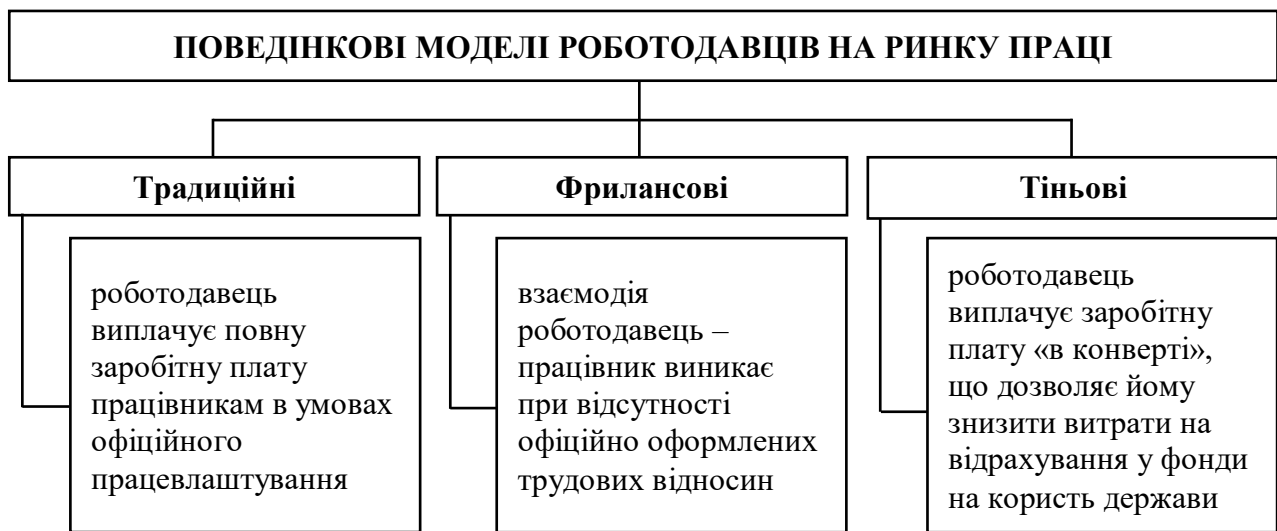
концентрація на власних здібностях та можливостях (зазначена поведінкова модель заснована на тому, що безробітний здійснює пошук роботи, враховуючи наявні навички, здібності, професійний досвід та інші позитивні індивідуальні характеристики). Реалізація такого типу поведінки можлива за умов здатності безробітного бачити найбільш прийнятні шляхи вирішення тієї чи іншої проблеми з урахуванням можливостей усвідомлення та побудови алгоритмів власної поведінки для досягнення поставленої мети, тобто здатність бачити безліч сфер застосування своїх навичок, здібностей та професійного досвіду. При реалізації вказаної моделі поведінки безробітний усвідомлює

цінність набутих компетенцій та використовує їх як засіб досягнення необхідного результату;

набуття досвіду з медіа мережі, тобто безробітний використовує інформацію, отриману з медіа-ресурсів (з використанням таких каналів, як супутникове, ефірне та кабельне телебачення та радіо, спеціалізовані та соціальні комп'ютерні мережі, мобільний зв'язок та медіа-системи), для реалізації можливості для працевлаштування, через що безробітний не завжди робить свій вибір відповідно до можливого оптимального результату, а отже не завжди обирає тільки те, що може собі дозволити (така модель викликана значним впливом медіа-ресурсів на поведінку безробітного, що значно підвищує його мобільність на ринку праці та активізує діяльність безробітного з пошуку роботи за допомогою адаптації до своєї моделі поведінки інформації щодо специфічних компетенцій, які необхідні для отримання бажаного робочого місця, навіть коли сам безробітний таких компетенцій не має);

накопичення досвіду на вільному ринку праці (при реалізації такої моделі поведінки безробітний, використовуючи власні ресурси та ресурси служби зайнятості, займається пошуком роботи, але невдачі у пошуку сприймаються ним як джерело накопичення досвіду для подальших спроб більш раціонально працевлаштуватись). Тобто, коли безробітний декілька разів отримує відмови у працевлаштуванні, то він формує певну модель поведінки, використовуючи яку безробітний здійснює подальший пошук роботи, розробляє методики та стратегії спілкування з потенційними роботодавцями, а також активно використовує ресурси центрів зайнятості з перепідготовки та здобуття нових спеціальностей. Впровадження такої поведінкової моделі з великою вірогідністю призводить безробітного до працевлаштування на умовах, які будуть для нього найбільш прийнятними, тобто, використовуючи такий раціональний підхід до відмов у працевлаштуванні та власну мобільність, безробітний отримує можливість вибору між декількома потенційними варіантами працевлаштування та обирає для себе найбільш вигідний.

*Модель роботодавця* – це модель поведінки, при реалізації якої суб'єкт ринку праці намагається найбільш ефективно організувати власне виробництво, обмін та розподіл матеріальних і духовних благ з метою одержання найкращих результатів в обраній сфері діяльності. Тому роботодавець намагається залучити до роботи найбільш кваліфікованих працівників на умовах, які, перш за все, будуть вигідні йому, а вже потім самому працівникові. Але можлива й інша модель поведінки, коли роботодавець, навпаки, пропонує максимально вигідні умови працевлаштування, на що впливає необхідність підвищення прибутку та рентабельності підприємства, потреба швидко закрити наявні на підприємстві вакансії або бажання отримати конкретного висококваліфікованого спеціаліста. За умов, коли діяльність підприємства побудована неефективно, можлива трансформація моделі роботодавця в інші моделі поведінки на ринку праці. Поведінкові моделі роботодавця за ступенем офіційності оформлення трудових відносин з працівником доцільно систематизувати на традиційні, фрилансові та тіньові (рис. 1.21).



**Рис. 1.21.** Систематизація поведінкових моделей роботодавців на ринку праці за ступенем офіційності оформлення трудових відносин з працівником

Так, при *традиційній* моделі поведінки на ринку праці роботодавець виплачує повну заробітну плату працівникам в умовах офіційного працевлаштування, тобто провадить узаконену діяльність по відношенню до найманих працівників, а також до ведення бізнесу загалом.

За умов *фрилансової* моделі поведінки взаємодія роботодавець – працівник виникає при відсутності офіційно оформлених трудових відносин. Тобто, працівники офіційно не працевлаштовані і роботодавець не має податкових витрат, пов'язаних з виплатою їм зарплати. Відсутність офіційно оформлених трудових відносин дозволяє їх припинити без будь-яких наслідків як роботодавцю, так і працівникові.

*Тіньова* модель поведінки роботодавця реалізується в умовах, коли він виплачує працівникові заробітну плату «в конверті», що дозволяє роботодавцю знизити витрати на відрахування у державні фонди, а працівника позбавляє від необхідності платити високий податок на прибуток, але, в той же час, дозволяє працівникові, в зв'язку з офіційним працевлаштуванням, претендувати на ряд соціальних пільг.

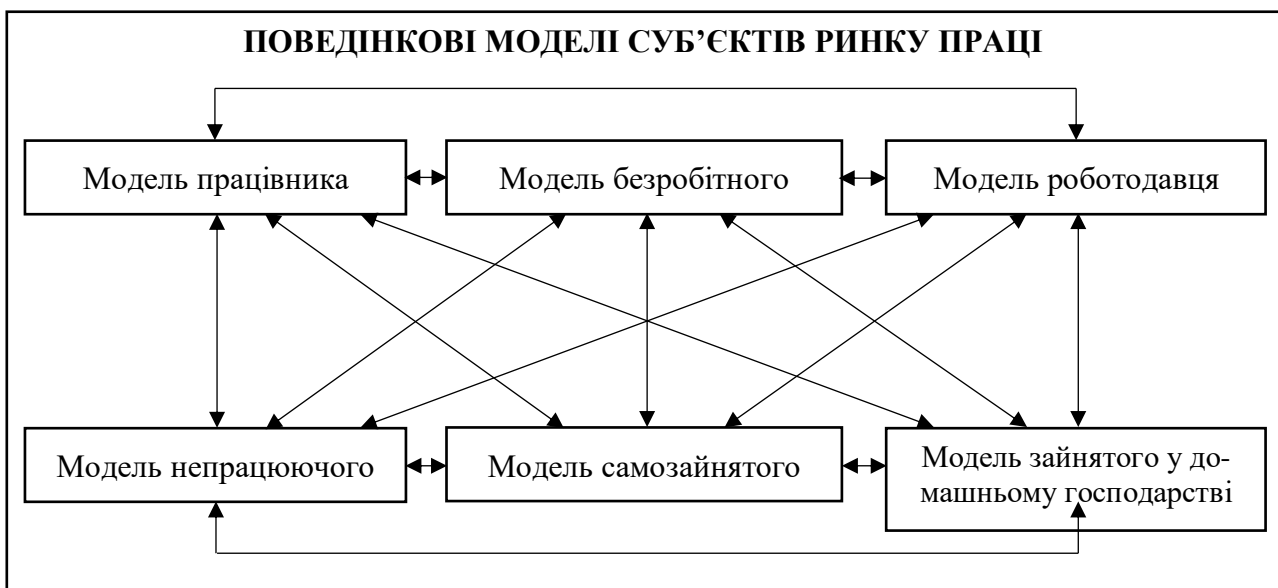
*Поведінкова модель непрацюючого* реалізується при особистому бажанні суб'єкту ринку праці не працевлаштовуватись, тобто при його добровільній відмові від статусу «зайнятого». Така модель поведінки можлива за умов, коли індивід певний період часу намагається знайти роботу, але згодом втрачає надію на офіційне працевлаштування та переходить у статус «непрацюючого». Незважаючи на це, не можна виключати такої ситуації, коли індивід через деякий проміжок часу може відновити діяльність з пошуку роботи та перейти до моделі працівника, безробітного, роботодавця, самозайнятого або зайнятого у домашньому господарстві.

*Поведінкова модель самозайнятого* має місце за умов, коли суб'єкт ринку праці займається просуванням власної справи. Така модель має двояке трактування, через те, що, з одного боку, такий індивід не є безробітним, тому що визначив сферу своєї реалізації і має власне джерело доходу, а, з іншого боку, за звітами служби зайнятості він офіційно числиться безробітним. Така модель поведінки також може трансформуватись у інші моделі поведінки, що притаманні сучасним суб'єктам ринку праці. Наприклад, при вигідній

пропозиції працевлаштування суб'єкт обирає модель працівника, а при подальшому ефективному веденні підприємницької діяльності – модель роботодавця.

*Модель зайнятого у домашньому господарстві* – це така модель поведінки суб'єкта ринку праці, якому притаманна ринкова зайнятість у домашньому господарстві, що може інтерпретуватись як реалізація товарів і послуг, вироблених в домашньому господарстві для реалізації на ринку. Вказана модель поведінки за умов вдалого або невдалого ведення домашнього господарства також може швидко трансформуватись та перейти від зазначеної моделі поведінки на ринку праці до іншої, яка буде більш прийнятна для суб'єкта за певних умов та обставин.

Отже, існуючі поведінкові моделі суб'єктів ринку праці знаходяться в безперервній трансформації, тобто можуть швидко змінювати свою поведінку та переходити від однієї моделі поведінки на ринку праці до іншої (рис. 1.22).



**Рис. 1.22.** Поведінкові моделі суб'єктів ринку праці та можливості їх трансформації

Таким чином, встановлено, що найбільш поширеними сучасними поведінковими моделями суб'єктів ринку праці є модель працівника, модель безробітного, модель роботодавця, модель непрацюючого, модель самозайнятого та модель зайнятого у домашньому господарстві, які, за умов виникнення нових можливостей для суб'єктів на ринку праці, здатні дуже швидко трансформуватись з однієї моделі поведінки в іншу, що сприятиме найбільш оптимальному використанню наявного у суб'єкта потенціалу та ресурсів. Від правильно обраних моделей поведінки всіх суб'єктів ринку праці залежить ефективність їх співпраці, а також ті вигоди на ринку праці, які отримає кожен з них. Отже, проведене дослідження дозволяє визначити можливі поведінкові моделі суб'єктів ринку праці в сучасних умовах, що при більш глибокому вивченні дозволить забезпечити кожному з них не тільки вигоди економічного і організаційного характеру, а й сприятиме ефективності їх взаємодії, а також дозволить прогнозувати та коригувати поведінку суб'єктів на ринку праці.



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

### 2.1. Розвиток цифрової економіки та її вплив на національне зростання

Економічна діяльність в епоху інформаційних та комунікаційних технологій відбувається в новому глобальному електронному середовищі. Національні макроекономічні фактори економічного росту виявилися під потужним впливом глобальних явищ. Мікроекономічний рівень підприємств також підлягає сильному зовнішньому впливу. Економічний розвиток та темпи зростання, які залежать від цілого ряду факторів, підлягають всебічному зовнішньому впливу. Сукупність та поєднання факторів економічного електронного зростання в сучасних умовах вимагають детального вивчення та дослідження.

Для будь-якої економічної системи зростання ВВП повинен спиратися на такий потужний фактор, як інформаційні технології. В даний час економічне зростання, яке залежить від цілого ряду факторів, підлягає всебічному впливу інформаційних технологій та пов'язано з інтенсивним типом економічного розвитку. Для постійного економічного зростання необхідно, щоб було в повному обсязі використано його потенціал, тобто використані всі необхідні ресурси. Такими ресурсами, в першу чергу, є фактори виробництва, які використовуються у визначеному взаємозв'язку. Проблеми впливу інформаційної економіки на економічне зростання проаналізовані в роботах С.А. Дятлова, В.Л. Іноземцева, М. Кастельса, Е. Маймінаса, П.М. Нижегородцева, К.Д. Ерроу, С.В. Цирель та ін.

Впровадження інформаційних технологій у виробництво представляють собою матеріально-технічні інновації. Вони здійснюються в різних формах. З одного боку, це - нові блага (продукти, послуги), які можуть сприяти зростанню прибутку як за рахунок підвищення ціни на нові продукти або модифікацію колишніх (на короткострокову перспективу), так і за рахунок збільшення обсягу продажів (на довгострокову перспективу). З іншого боку, це - дифузні (поширювані на безлічі об'єктів) інноваційні процеси, які впливають на радикальні перетворення всієї економіки та підвищують її ефективність<sup>214</sup>.

Бар'єром впровадження новітніх інформаційних технологій являються обмеження, брак прозорості сукупної вартості інформаційних систем, при високій швидкості старіння інформаційних технологій.

В умовах інформаційної економіки інтелектуальні блага легко відтворювані. Багато з них можна, по суті, безконтрольно тиражувати і розповсюджувати. Виникає неконтрольований доступ до інтелектуальних благ, в результаті чого вони з приватної власності несанкціоновано переходять в розряд суспільних благ. У той же час доступ стає безвитратним. Таким чином, логіка розвитку інформаційної економіки така, що інтелектуальні продукти стануть суспільним надбанням. Тому оцінити вплив ІТ надзвичайно складно і для цього потрібні різні підходи і відповідні показники. Тож, держава повинна

---

<sup>214</sup> Павлов А.А. Информационные технологии как фактор современного экономического роста: автореферат кандидата эк. наук. - Москва. 2010. URL: - <http://economy lib.com/informatsionnye-tehnologii-kak-faktor-sovremennogo-ekonomicheskogo-rosta#ixzz6JgkrbBV0>

відігравати значну і вирішальну роль у створенні умов, що сприяють впровадженню ІТ. На економічне зростання великий вплив має економічна політика держави, стимулююча його або фактично йому заважаюча.

Основні напрямки державної політики в даній області повинні бути наступними:

1. Державне стимулювання і фінансування розвитку ІТ шляхом:

- забезпечення доступності коштів для фінансування інновацій і нових підприємств;

- ініціативи, що стимулюють передачу технологій з університетів і НДІ;

- заохочення прямих іноземних інвестицій в ІТ-сектор.

Для вирішення вищезазначених проблем державі необхідно підтримувати конкуренцію на ринках ІТ-технологій, особливо на ринку телекомунікацій. Підприємці вважають за краще вільний від регулювання і конкурентний сектор телекомунікацій. Це сприятиме як ціновій доступності Інтернету і засобів зв'язку, так і покращенню якісних показників на ринку телекомунікацій.

2. Удосконалення законодавства і розробка ефективного законодавства в області використання Інтернету, онлайн-торгівлі, охорони інтелектуальної власності.

3. Розвиток єдиних технічних стандартів; розробка норм, що захищають інтереси споживачів.

4. Підйом рівня ІТ-грамотності населення в цілому: доступність якісної освіти в області ІТ в початковій і середній школах; наявність спеціальностей в області високих технологій в спеціалізованій та вищій освіті.

Попри всю важливість різних напрямків державної політики освіта відіграє ключову роль в досягненні успіхів у використанні інформаційних технологій.

Таким чином, держава може ставити бар'єри на шляху ІТ або сприяти прискоренню дифузії ІТ. Інструментом для цього повинна бути належна економічна політика: поліпшення загальних умов для інвестицій, дерегуляція ринків товарів і праці, сприяння розвитку освітньої системи, наукових досліджень, ринку венчурного капіталу.

Ще один дуже важливий напрям створення передумов економічного зростання на основі розвитку ІТ - розширення інвестицій в ІТ-технології.

Помічено, що розвиток галузі з виробництва програмного забезпечення в тій чи іншій країні сприяє як прискоренню економічного зростання, так і зростанню продуктивності праці.

В останній час в економічній теорії і практичній діяльності з'явилося таке поняття як «Цифрова економіка». Сучасний світ вже неможливо уявити без інформаційних технологій, які змінили і полегшили різні сфери діяльності, а також відкривають все нові можливості. Поява нових цифрових інфраструктур, розвиток технологій обчислювальної техніки і цифрових комунікацій створюють нові можливості в області інформаційних технологій. Все це формує нову систему міжнародної цифрової економіки.

Актуальність цього питання зумовлена технологічними змінами, які постійно вносять нові характеристики як в глобальну економічну систему, так і в економіку окремих сфер діяльності. Цифрові технології привели до глобальних змін в бізнес-середовищі. Новітня цифрова економіка будується на інших правилах, ніж традиційна економіка. Підприємницька діяльність змушена існувати в постійно мінливих умовах, виживати і розвиватися в

середовищі, яке передбачає постійну адаптацію бізнесу до динамічно мінливих умов на стратегічному та тактичному рівні.

Актуальним питанням є визначення впливу інформаційних і цифрових технологій на бізнес та розробка шляхів реагування компаній на виклики цифрової економіки. Цифрова економіка - це господарська діяльність, основними чинниками якої є дані в цифровій формі, а їх обробка та використання в великих обсягах дозволяє підвищити ефективність, якість і продуктивність в різних видах виробництва, технологій, обладнання. Розвиток інформаційної цифрової економіки нерозривно пов'язаний з процесом розвитку інформаційного ринку. Інформаційний ринок являє собою систему економічних правових та організаційних відносин з купівлі і продажу продуктів інтелектуальної власності на матеріальній основі. З ростом інформатизації дана індустрія починає переважати в економіці, виробництво стає більш інноваційним і наукомістким. Основним фактором, що стимулює інформатизацію суспільства є підвищення доступності апаратного і програмного забезпечення, розвиток мережевих технологій. Значний вплив на динамічний розвиток інформаційного ринку надає інтенсивне зростання бізнесу з розробки програмних продуктів<sup>215</sup>.

На інформаційному ринку використовуються особливі методи конкуренції ІТ-структур, що виконують вузькоспрямовану функцію з розробки інноваційних технологій для виробництва, зберігання, обробки і передачі інформації для оптимізації ділових процесів організацій<sup>216</sup>. На мікроекономічному рівні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють підприємствам оптимізувати бізнес-процеси. На макроекономічному рівні вплив інформаційно-комунікаційних технологій пояснює необхідність вибору нових напрямків розвитку економік держав і регіонів, які враховують тенденції змін глобальної економіки.

Цифрова економіка дає можливість долати ряд обмежень, властивих традиційній економіці. Цифрові продукти можна копіювати і використовувати необмеженій кількості користувачів, не втрачаючи при цьому своїх властивостей

В умовах сучасного світу все складніше стає вирішувати організаційні та управлінські проблеми компаній, займатися налаштуванням бізнес-процесів. Цифрова економіка внесла ряд істотних змін в діяльність компаній<sup>217</sup>:

- виникнення інформаційного виробничого фактора, який став важливим ресурсом;
- підвищення витрат на виробництво, тому що інформація теж має ціну;
- зниження витрат за рахунок застосування інформаційно-комунікаційних технологій;
- збільшення значимості людського фактора при виробництві, заснованого на інформаційно-комунікаційних технологіях;
- зниження фактора невизначеності за рахунок застосування інформаційних ресурсів.

---

<sup>215</sup> Чезборо Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.

<sup>217</sup> Руденко Г. Цифровые технологии: новые возможности для бизнеса. Эффективное антикризисное управление. – 2014. – №1 (82). – 6 с.

В епоху цифрової економіки доцільно формувати нові підходи до розробки стратегії розвитку бізнесу, які ґрунтуються на сучасних інструментах і методах інтеграції знань в систему ефективного управління бізнес системою <sup>218</sup>.

Управління знаннями є одним з найважливіших напрямків діяльності в системі управління, яке повинно бути націлене на формування інтелектуальних цінностей, розвитку організаційного, споживчого та людського капіталу компаній. Активне використання інтелектуальних активів дає можливість для формування внутрішніх і зовнішніх компетенцій, які спільно утворюють систему ключових компетенцій компанії.

Існує значний потенціал використання сучасних цифрових технологій в діяльності компаній. Найбільше значення необхідно приділяти використанню сучасної комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, наявності кваліфікованих фахівців у цій сфері. Необхідно враховувати, що цифрові технології мають істотний потенціал для прискорення інноваційних процесів, тому показники інвестицій в розвиток цифрового потенціалу фірми є важливим фактором її конкурентоспроможності в сучасних умовах. Подальший розвиток та впровадження цифрових технологій має значення для всієї економіки в цілому. Частка роздрібною торгівлі в інтернеті має тенденцію до стрімкого зростання.

Тож, уряди розвинутих багатьох країн, прогнозуючи такі зміни, все більше прагнуть до розвитку цифрової економіки, використовують її переваги для формування відповіді на ключові виклики сучасності, такі як зниження рівня безробіття, боротьба з бідністю, охорона навколишнього середовища. Сучасні національні цифрові стратегії стосуються питань розвитку економіки, створення інноваційних підприємств, підвищення зайнятості населення, формування ефективного громадського сектора.

В цілому, можна виділити наступний перелік заходів, реалізованих державами і спрямованих на розвиток цифрової економіки <sup>219</sup>:

- розвиток інфраструктури, що представляє основу для формування нових моделей ведення бізнесу та побудови наукових і соціальних мереж;
- зниження бар'єрів в галузях цифрової економіки;
- підвищення рівня володіння цифровими технологіями, навчання і перекваліфікація фахівців;
- забезпечення довіри до надійності і безпеки цифровий інфраструктури, оцінка ризиків;
- розвиток цифрового сектора економіки.

Бурхливий розвиток цифрової економіки має вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище бізнесу. Відбуваються радикальні зміни в сфері інформаційних технологій, які відображаються на різних напрямках діяльності компаній. Інтернет дає можливість реалізовувати свою продукцію по всьому світу. Компанії можуть створюватися і розвиватися швидко, з невеликими капіталовкладеннями. ІТ-технології допомагають зменшувати витрати, підвищувати ефективність і продуктивність праці в різних сферах економіки.

---

<sup>218</sup> Ставер Н.И., Бартуш А.А. Стратегическое управление компанией в условиях «цифровой экономики» / Международный студенческий научный вестник, 2018, №4. URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=19017>.

<sup>219</sup> Пугачевська К.С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни / Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Ужгород, 2018. – №25. URL: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Pugachevska-K.-J.-1.pdf>

Але, поряд з цим, положення компаній в умовах сучасного ринку стає все більш складним, зростають ризики і рівень невизначеності при прийнятті стратегічних рішень. Дана ситуація в першу чергу пов'язана з впливом зовнішніх факторів, збільшенням конкуренції та впливом держави на економіку. Ініціатива для розвитку цифрової економіки повинна виходити саме від держави, необхідна зміна чинного законодавства. Необхідно брати досвід Великобританії, Сінгапура і США, в яких уряд дуже зацікавлений в розвитку цифрової економіки. ТОП 10 країн світу з найбільш розвинуеною цифровою економікою складають: Норвегія, Швеція, Швейцарія, Данія, Фінляндія, Сингапур, Південна Корея, Гонконг, США.

В Україні документальним підтвердженням розвитку цифровізації та формування нової стратегії у цифровому сегменті стало прийняття «Концепції розвитку цифрової економіки і суспільства України на 2018–2020 рр.», яка була прийнята на початку 2018 р. Даний документ містить основні цілі та принципи цифрового розвитку країни, а також індикативний план їх реалізації. Україна має дуже потужний інтелектуальний потенціал. Вона посіла перше місце в Європі за кількістю ІТ-фахівців. На сьогоднішній день понад 200 тисяч українських програмістів працюють в різних вітчизняних та зарубіжних компаніях. Прогнозується, що до 2025 року їх кількість зросте до 242 тисяч чоловік<sup>220</sup>.

За результатами аналізу статистичних даних, Україна має наступні досягнення в інформаційних технологіях:

- за даними PwC, Україна входить в Топ-20 (за даними International Trade Centre — Топ-25) найбільших експортерів ІТ-послуг в світі;

- ІТ-індустрія України посіла третє місце за кількістю експортних потужностей;

- понад 70% експорту ІТ-послуг України становить розробка ПО на замовлення;

- ІКТ займає третє місце по обсягу експорту послуг з часткою 20% всього українського сервісного експорту;

- українська ІТ-сфера зростає приблизно на 26% щорічно;

- на ринку працює приблизно 4000 ІТ-компаній;

- в Україні працює близько 1600 сервісних ІТ-компаній;

- доходи в ІТ-сфері за прогнозами експертів складуть \$5 млрд в 2019 році<sup>221</sup>.

Розвиток цифрової економіки створює нові правила ведення бізнесу для виробників і покупців. В такому середовищі компанії змушені шукати нові конкурентні стратегії і підвищувати ефективність конкурентної боротьби.

Для того щоб виживати і розвиватися в таких умовах, компаніям необхідно підвищувати свої компетенції в області цифрових та інформаційних технологій, а державі стимулювати створення нових інноваційних технологій і співпрацювати

---

<sup>220</sup> Пишуліна О. Дві сторони цифрових технологій: "цифрова диктатура" або збереження стійкості / Доповідь на міжнародній науково-практичній конференції «Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку».- 2019 р. URL: [razumkov.org.ua/statti/dvi-storony-tsyfrovykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktatura-abo-zberezhenia-stiikosti](http://razumkov.org.ua/statti/dvi-storony-tsyfrovykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktatura-abo-zberezhenia-stiikosti).

<sup>221</sup> Пугачевська К.С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентноспроможності країни / Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Ужгород, 2018. – №25.

URL: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Pugachevska-K.-J.-1.pdf>

для їх розвитку на міжнародному рівні.

Питання цифрової економіки вперше було розглянуто у порядку денному групи G20 на саміті в Анталії у 2015 р. Саме тоді було визнано, що зараз настала епоха економіки Інтернету, яка відкриває нові можливості та нові виклики для глобального зростання.

З 2016 р. двадцяткою була запропонована «Ініціатива розвитку і співпраці «Групи двадцяти» в області цифрової економіки», в якій цифрова економіка характеризується як найважливіший фактор зростання продуктивності і оптимізації структури економіки.

У квітні 2017 р. G20 провела першу нараду «цифрових» міністрів, внаслідок чого була прийнята «Декларація міністрів по цифровій економіці». Лідери держав зобов'язались забезпечити до 2025 р. підключення всіх своїх громадян до цифрових комунікацій<sup>8</sup>.

Ядром цифрової економіки є сектор виробництва цифрових товарів та надання послуг, пов'язаних з цифровими технологіями. Статистика країн Організації економічного співробітництва та розвитку, незважаючи на загальносвітову нестабільність, свідчить про стійке зростання світової торгівлі продуктами цифрової економіки. В середньому це зростання становить близько 4%. Високими темпами, до 30% в рік, зростає обсяг наданих послуг. Збільшуються витрати підприємств на дослідження, пов'язаних з цифровими технологіями. Все це свідчить про те, що сектор цифрових технологій відіграє ключову роль в інноваціях. Розвивається і стає доступнішим цифрова інфраструктура, підвищується якість комунікаційних мереж у міру впровадження технологій 5G і оптоволоконних засобів передачі даних. При цьому знижуються ціни, зокрема, на послуги мобільного зв'язку, збільшуються можливості по використанню мобільних пристроїв для доступу в інтернет. Все це дозволяє прогнозувати все більший радіус дії і розвиток цифрових технологій в світі<sup>222</sup>.

Для вимірювання розвитку цифрової економіки країнами ОЕСР розроблено систему індикаторів, що характеризують такі напрямки:

- розвиток високотехнологічного сектора економіки, його питому вагу в продукцію обробної промисловості і послуг;
- інвестиції в наукові розробки, розробку програмного забезпечення, витрати на освіту і додаткову перепідготовку;
- розробку та випуск інформаційно-комунікаційного устаткування;
- створення робочих місць у сфері науки і високих технологій;
- показники кооперації між корпораціями, венчурними фірмами, університетами і науково-дослідними організаціями;
- міжнародні потоки знань, міжнародне співробітництво в галузі науки і інновацій;
- мобільність вчених, інженерів, студентів;
- динаміку поширення інтернету;
- частку високотехнологічної продукції в міжнародній торгівлі.

---

<sup>222</sup> Пишуліна О. Дві сторони цифрових технологій: "цифрова диктатура" або збереження стійкості / Доповідь на міжнародній науково-практичній конференції «Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку».- 2019 р. URL: [razumkov.org.ua/statti/dvi-storony-tsyfrovykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktatura-abo-zberezhenia-stiikosti](http://razumkov.org.ua/statti/dvi-storony-tsyfrovykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktatura-abo-zberezhenia-stiikosti).

Універсальність впливу зростаючих потоків даних на розвиток суспільства і економіки дозволили говорити про них, як про головний ресурс економічного зростання сучасного суспільства. Експерти характеризують дану ситуацію змінами в економічних відносинах і формуванням цифрової економіки, вказуючи на необхідність пошуку нових підходів до вирішення проблем її розвитку. У загальних рисах можна виділити чотири критерії аналізу цифрової економіки, які в тій чи іншій мірі розглядаються різними дослідниками <sup>223</sup>: критерій, пов'язаний зі сферою зайнятості; просторовий критерій; технологічний критерій; економічний критерій.

При цьому можливі доповнюючі один одного критерії, хоча найчастіше дослідники виносять на перший план визначення, відповідне їх власним уявленням. Однак основою більшості визначень є переконання в тому, що кількісні зміни в сфері обробки даних привели до виникнення якісно нових соціально-економічних відносин. Цифрова економіка продовжує розвиватися з неймовірною швидкістю завдяки її здатності збирати, використовувати і аналізувати величезні обсяги цифрових даних практично про все. Такі цифрові дані збираються на основі аналізу «цифрових слідів», які залишаються на різних цифрових платформах в результаті активності фізичних осіб, соціальних груп або підприємств.

Обсяг глобального трафіку на основі Інтернет-протоколу (IP), виріс з приблизно 100 гігабайт (ГБ) у день в 1992 році до більш ніж 45 000 ГБ в секунду в 2017 році. Згідно з прогнозами, до 2022 року обсяг глобального IP-трафіку досягне 150 700 ГБ в секунду в результаті появи дедалі більшої кількості нових користувачів в Інтернет-мережі та розширення Інтернету речей. На сучасному етапі розвитку обсяг цифрової економіки становить майже 15,5% світового ВВП. Майже 40% доданої вартості, створюваної в світовому секторі інформаційно-комунікаційних технологій, припадають на США та Китай. Чисельність зайнятих в ІТ-секторі в світі в 2019 році становила 39 млн осіб та має тенденцію до постійного зростання.

Вплив збору та використання даних на процес економічного розвитку і політику, залежить від типу відповідних даних: персональних або знеособлених; закритих або загальнодоступних; використовуваних для комерційних або державних цілей; наданих добровільно або одержаних шляхом спостереження; конфіденційних або неконфіденційних. З'явився зовсім новий ланцюжок створення вартості даних, ланками якого виступають компанії, що займаються збором, узагальненням, зберіганням, аналізом і моделюванням даних.

Важливим елементом цифрової економіки виступає поширення цифрових платформ. За останнє десятиліття в світі з'явилося безліч таких платформ, які використовують інформаційні бізнес-моделі та трансформують їх в різні галузі економіки. В теперішній час сім з восьми найбільших компаній світу за показником ринкової капіталізації використовують платформні бізнес-моделі.

Цифрові платформи дозволяють усім багаточисленним учасникам взаємодіяти в режимі онлайн. Вони відіграють все більшу роль у світовій економіці. У 2019 році сукупна вартість компаній, що працюють на базі платформ перевищила 7 трлн \$, а це майже на 70% більше, ніж в 2015 році.

---

<sup>223</sup> Пугачевська К.С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентноспроможності країни / Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Ужгород. – 2018. – №25. URL: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Pugachevska-K.-J.-1.pdf>

Деякі глобальні цифрові платформи завоювали дуже сильні ринкові позиції в певних сегментах інформаційного ринку. Так, майже 90% ринку пошукових систем належить компанії «Google». На компанію «Фейсбук» доводиться дві третини світового ринку соціальних мереж і її платформа є найпопулярнішою серед соціальних мереж в понад 90% країн. Крім цього, майже 40% світових роздрібних онлайн-продажів здійснюється через мережу компанії «Amazon».

Зміцнення домінуючого положення цих найбільших цифрових гігантів на світовому ринку пояснюється, в першу чергу, мережевим ефектом, який полягає в тому, що чим більше буде у неї користувачів, тим більше буде становити її цінність для всіх учасників в рамках професійної діяльності та обміну інформацією. При цьому, важливим фактором є здатність платформ витягувати, контролювати і аналізувати дані. Збільшення числа користувачів означає збільшення обсягу даних, що дає можливість обігнати потенційних конкурентів і скористатися перевагами та вигодами у часі. Цифрові платформи спрощують здійснення бізнес-операцій, формують цілі всесвітні мережі зв'язків та обміну інформацією.

Зростання цифрової економіки сприяє появі безлічі нових економічних можливостей та служить для вирішення соціальних проблем; сприяє поліпшенню економічних і соціальних показників; розвитку інновацій і підвищенню продуктивності в усіх галузях діяльності. Для діяльності підприємств, трансформація всіх сфер і ринків під впливом цифровізації може сприяти підвищенню якості товарів і послуг при зниженні операційних витрат.

Поряд з цим, існують і негативні наслідки цифронізації. Особливо вони стосуються країн та їх компаній, які зовсім не беруть в ній участь, або беруть лише частково. Працівники з недостатнім рівнем знань в цифрових технологіях виявляються в не вигідному положенні в порівнянні з тими, хто краще пристосований до цифрової економіки. Традиційні місцеві компанії зтикаються з жорсткою конкуренцією з боку вітчизняних і зарубіжних компаній, що використовують цифрові технології. Виникає світова економічна проблема зникнення різних видів діяльності в результаті автоматизації та цифронізації.

Тож, остаточний результат економічного зростання держави повністю залежить від готовності та здатності країн та їх економічних суб'єктів до впровадження цифрових технологій. Дуже важливу роль при цьому відіграє державна політика, яка повинна впроваджуватись на національному та регіональному рівнях.

На особливу увагу зі сторони держави заслуговують питання конфіденційності та безпеки даних. Повинні бути розроблені та впроваджені в дію різноманітні механізми забезпечення безпеки для захисту громадян та компаній від навмисного зловживання їх персональними та комерційними даними. Необхідні відповідні закони і регулюючі положення щодо протидії розкраданню персональних даних, а також встановлення правил, що визначають, як та які персональні дані можна збирати, використовувати, передавати або видаляти для забезпечення того, щоб дані бізнес-компаній та підприємств відповідали інтересам усього суспільства в цілому та сприяли національному зростанню.



## 2.2. Цифрова трансформація економіки України в контексті глобальної світової діджиталізації

В цифрову епоху успішність країн залежить багато в чому від прогресу в побудові суспільства знань, а цифровий розвиток відіграє ключову роль у прискоренні економічного і соціального розвитку країни в цілому. Інформаційна сфера держави спрямовує її економічний та інноваційний потенціал, і таким чином, суттєво впливає на інші сфери, такі як конкурентоспроможність на міжнародній арені, якість життя громадян. Актуальними завданнями для України в цій сфері є, з одного боку, реалізація власного цифрового потенціалу, з іншого – імплементація профільних документів і проектів ЄС в національне законодавство. До того ж, важливо розвивати сфери науки та освіти, без яких неможливо розраховувати на поступ у розбудові інформаційного суспільства та економіки знань.

Інформація – ключовий ресурс у сучасному світі. Щомиті людство генерує величезні масиви цифрових даних, які не тільки потребують місця в сховищах, а й допомагають компаніям вести бізнес. Щоб скористатися всіма можливостями доступної інформації, необхідно її акумулювати, структурувати та аналізувати.

Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення.

Глобальна діджиталізація передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.<sup>224</sup>

Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому (рис. 2.1).

Сектори економіки, що використовують цифрові технології, зростають швидше, дешевше та якісніше. Сфери життєдіяльності, зокрема освіта, медицина, транспорт, що модернізуються завдяки цифровим технологіям, стають набагато ефективніші та створюють виключно нову цінність та якість. Мета впровадження стимулів та мотивацій проста: заохотити бізнес та громадян споживати та використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, тобто зробити так, щоб технології в Україні були доступні, цифрові інфраструктури викликали бажання та мотивацію до них підключатися та ними користуватися, а бажання модернізувати, оптимізувати, масштабувати,

---

<sup>224</sup> Як діджиталізація «переписує» аграрну Європу та Україну?

<https://agroportal.ua/ua/views/blogs/kak-didzhitalizatsiya-perepisyvaet-agrarnuyu-evropu-i-ukrainu/#>

прискорити та розвинути власний бізнес та життєдіяльність змогли реалізуватися та стати основою цифрової економіки<sup>225</sup>.



**Рис. 2.1.** Пріоритетні цілі цифрового розвитку економіки країни

Створення попиту та формування потреб передбачає реалізацію цілеспрямованої та інноваційної політики створення в різних сферах життєдіяльності таких умов (технологічного середовища, цифрових інфраструктур), які спонукали б громадян та бізнес замість звичних аналогових (традиційних) засобів та інструментів використовувати саме цифрові як більш ефективніші, швидші, дешевші та якісніші. Цифрова трансформація підприємства сприяє цьому завдяки прогресивним технологіям, наприклад, Big Data (великі дані) або Artificial Intelligence (AI, штучний інтелект). Вони спрямовані на обробку потоків інформації, на підставі якої можна ухвалювати рішення, адаптувати пропозиції під конкретних клієнтів і прогнозувати їхню поведінку.

Діджитал-трансформація – природний процес розвитку соціуму і бізнесу. Цей еволюційний етап особливий – прибирає бар'єри і глобалізує ринок. Тепер ми спілкуємося, вчимося і конкуруємо вже не один з одним, а з іншими країнами, ринками, спільнотами. Успіх або провал у цих так званих перегонах розділить світ на два класи: країни – обізнані лідери, які створюють визначальні для майбутнього цінності та інновації; і суспільства – рядові споживачі, які плетуться «в хвості» цивілізації.

Ще на початку минулого століття британський економіст Джон Кейнс визначив, що попит стимулює пропозицію. Однак, для українських реалій це не завжди так, і особливо якщо це стосується високотехнологічних ІТ-продуктів. Вітчизняний бізнес-ринок, швидше за все, наслідує принципи «закону Сея», за яким саме пропозиція формує потребу в певному товарі чи послужі. Власне, це

<sup>225</sup> Проблеми та перспективи гармонізації цифрового ринку України з ринками ЄС та країн СхП. <https://cid.center/wp-content/uploads/2019/02/аналітичний-звіт-СхП.pdf>

та ситуація, коли підприємство може роками працювати з використанням застарілих методик і засиллям людської праці на кожному етапі. Та як тільки технології з'являються в конкурента, стають умовою кредиту чи міжнародного гранту, підприємство «вимушене» ставати на рейки інноваційності.

У добу інформаційних технологій перехід до цифрової економіки є неминучим. Адже той, хто швидко усвідомить основні тенденції розвитку світового співтовариства, отримає більше переваг.

Цифрова економіка – це тип економіки, де ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані: числові, текстові тощо. Їх використання як ресурсу дає змогу істотно підвищити ефективність, продуктивність, цінність послуг та товарів, побудувати цифрове суспільство.

Цифрове суспільство – це суспільство, яке інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб (самореалізація, робота, відпочинок, навчання, дозвілля кожного), а також для досягнення та реалізації спільних економічних, суспільних та громадських цілей.

Цифрова економіка охоплює бізнес у всіх галузях економічної діяльності, тобто не тільки в секторі інформації та телекомунікацій, а й у базових галузях промисловості, в сільському господарстві, будівництві тощо.

Цифрова економіка пронизує всі сектори за всіма категоріями: державний та приватний; реальний, невиробничий та фінансовий; видобувний, обробний та сектор послуг.

Частка цифрової економіки в Україні поступово впевнено збільшується, але, темпи її розвитку й досі невисокі. Щоб не відстати від провідних економік світу назавжди, слід якнайшвидше розпочати масштабну цифровізацію всіх галузей, максимально інвестуючи в розвиток цифрових інфраструктур, інновації та сучасні технології. Тим більше, що потенціал у країні є, особливо в ІТ-сфері, де позиція України доволі непогана. Україна технологічно – все ще у минулому сторіччі, адже в Україні дуже низький внутрішній попит на технології.

Багато бізнесів в нашій країні все ще живуть в «аналоговій» ері, тоді як є «digitally-born» компанії, які спочатку будують свій бізнес з широким застосуванням цифрових технологій.

Цифрові технології – одночасно величезний ринок та індустрія, а також платформа ефективності і конкурентоспроможності всіх інших ринків та індустрій. Високотехнологічне виробництво та модернізація промисловості за допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, масштаб і темп цифрових трансформацій повинні стати пріоритетом економічного розвитку.

Словник сучасної української мови та сленгу «Мислово» вибрав словом 2019 року «діджиталізація». І, в цілому, враховуючи скільки разів цей неологізм зустрічався в офіційних пресс-матеріалах, важко не погодитись з таким вибором онлайн-словника.<sup>226</sup>

Термін діджиталізація з великим відривом очолив список найвідвідуваніших слів словника, а кількість його переглядів зросла на 1,535% у порівнянні з минулим роком. Неологізм, який увійшов в українську мову лише кілька років тому, є транслітерацією англійського digitalization та, згідно з визначенням словника, означає зміни в усіх сферах суспільного життя,

---

<sup>226</sup> «Діджиталізація» – слово 2019 року в Україні за версією онлайн-словника «Мислово» <https://itc.ua/news/didzhitalizacziya-slovo-2019-roku-v-ukrayini-za-versiyeyu-onlajn-slovnika-mislovo/>

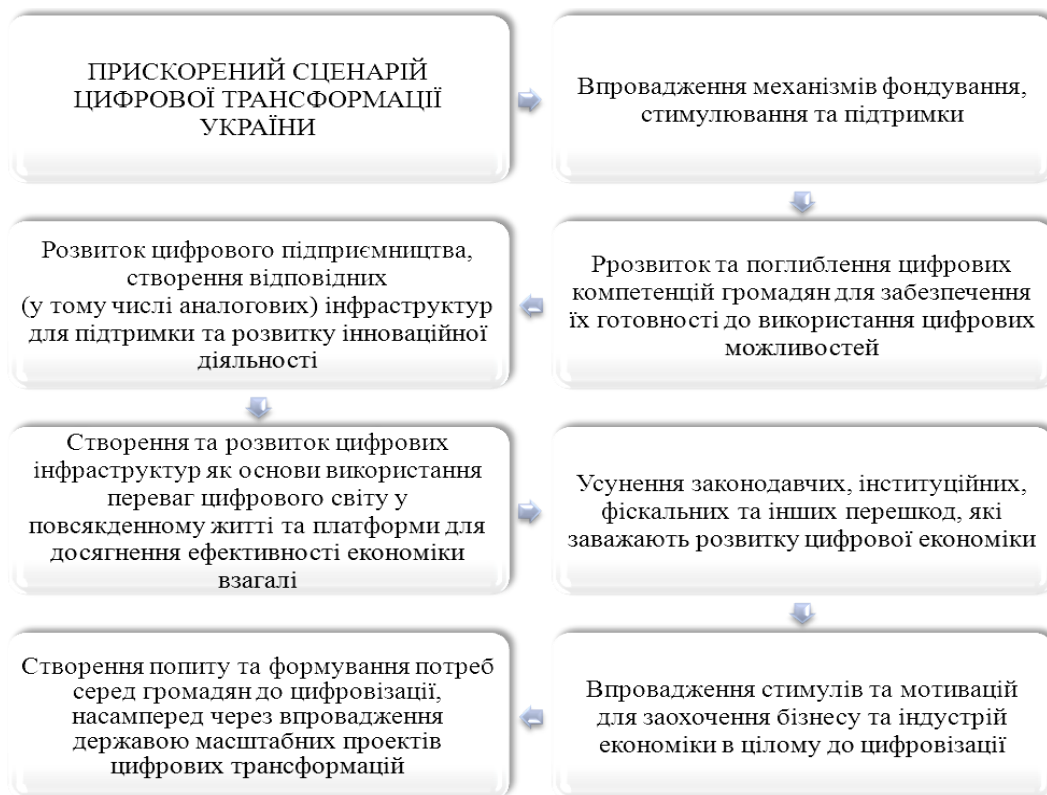
пов'язанні з використанням цифрових технологій. Слово являє собою спрощену форму більш точного терміну «цифрова трансформація» та є проявом глобальної цифрової революції.

Діджиталізація – це можливість за допомогою нових технологій розвивати бізнес, створювати нові продукти і покращувати клієнтський досвід, а також удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, працювати над витратною частиною. Цифрові інструменти можуть бути застосовані практично у будь-якій сфері.

Крім того, діджиталізація – вимога часу. Компанії, які раніше інших почали використовувати технології, отримують конкурентну перевагу.

Є компанії, які народилися в ері діджитал, так звані «digitally-born». А є ті, які жили в аналоговому процесі, але побачили можливості, які дають нові технології, і свідомо прийшли до використання цих інструментів – digitally transformed.

Сучасні технології сьогодні покликані не лише спрощувати основні бізнес-процеси, розвантажувати спеціалістів, але й зменшувати операційні витрати. Однак, на жаль, ці об'єктивні фактори поки не є достатнім рушієм впровадження інноваційних рішень вітчизняними компаніями. Адже, це велика стаття бюджету, і через нестабільність економіки та коливання ринку важко спрогнозувати, коли ж технологічні рішення окупляться (рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Основні позиції прискореного сценарію цифрової трансформації України

Особливість українського цифрового розвитку полягає в тому, що користувачі і бізнес значно випереджають державу і промисловість. Наш малий і середній бізнес вже так чи інакше працює в Інтернеті і здебільшого використовує цифрові методи просування своїх послуг. Але, держава і велика

промисловість в Україні кардинально відстали. Безумовно, держава проводить технологічні зміни, але поки цього недостатньо. Ще складніша ситуація у великому промисловому секторі. Ідея оновлення старого промислового парку не нова, але реалізується вкрай повільно. Тому завдання, яке ставить перед нами цифрова економіка сьогодні – впровадити цифрові технології у виробництво, освіту, медицину. Незважаючи на песимістичні тенденції, деякі компанії на українському ринку розвиваються в ногу з часом, застосовуючи сучасні технології в щоденних процесах. Тут варто згадати і флагмана цифрових банківських послуг – ПриватБанк, і сектор e-commerce (Rozetka.ua, «Нова пошта»), M2M-рішення для бізнесу в структурі послуг телеком-операторів, і нещодавню заяву компанії «Миронівський хлібопродукт» (МХП) інвестувати кошти в розвиток цифрового сільського господарства.

Сьогодні, майже всі українські банки вищого класу мають і постійно розвивають продукти з діджиталізації своїх послуг. Особливо розвиток діджитал платежів актуальний для малого і середнього бізнесу, де в Україні поки що домінує готівка. Яку ситуацію можна побачити сьогодні? Підприємцям уже недостатньо стандартних банківських послуг. Вони хочуть більше, ніж просто віддалено відкривати рахунки. Відповідно до цього, вони створюють конкретні продукти, які дійсно допомагають вирішувати питання для малого та середнього бізнесу, позбавляють від незручностей з ведення юридичного, фінансового та бухгалтерського обліків – діджиталізують усі ці процеси. Транзакції стають швидшими та більш пов'язаними між собою. Українські банки стають маркетинг-орієнтованими, думають про створення ціннісного контенту та соціально-орієнтованих продуктів. Це дуже важливо для того, аби підприємці малого та середнього бізнесу мали можливість не тільки використовувати ці діджитал продукти, але й змогу навчитись практичному використанню інструментів на прикладі тих, хто в цьому вже досяг значного успіху.

Можна ще довго розповідати про необхідність і важливість розвитку внутрішнього IT-ринку, актуальність впровадження сучасних технологій компаніями. Сьогодні потрібні більш рішучі кроки бізнесу в напрямку діджиталізації, а отже, постійно формувати і втілювати стратегії її розвитку, запроваджувати необхідні технологічні зміни. Інакше, наша країна серйозно програватиме не те що світовому чи європейському ринкам, але й найближчим сусідам.

Цифрова економіка означає новий рівень цифрових сервісів, коли в онлайн переходять практично всі операції. А, для промислових підприємств перехід в цифрову економіку отримав визначення в світі як Industry 4.0 – четверта індустріальна революція. Термін «четверта індустріальна революція» є логічним продовженням концепцій першої, другої та третьої індустріальних революцій. Перша промислова революція розпочалася в другій половині XVIII ст. після появи парових машин, які дозволили перейти від ручної праці до машинної, а, використання енергії вугілля та промислова типографія виступили як основний комунікаційний інструмент. Друга революція – характеризувалася розвитком масового конвеєрного виробництва, енергія нафти і виникнення двигуна внутрішнього згорання, електрифікація, виникнення телефонних мереж, радіо та телебачення, як основні комунікаційні інструменти. Третя промислова революція, її ще називають цифровою, розпочалася в другій половині XX ст. зі створення цифрових комп'ютерів і подальшої еволюції

інформаційних технологій. Наш світ живе саме в цю епоху. Цифрова революція на цей період часу переходить у четверту, особливість якої полягає в масовому впровадженні кіберфізичних систем у виробництво.

Термін «четверта індустріальна революція» виник завдяки відомому швейцарському економісту Клаусу Мартіну Швабу після його публікації в журналі *Foreign Affairs* (її ще називають сучасним «Капіталістичним маніфестом»). Четверту індустріальну революцію він пропонує називати цифровою, бо її особливою характеристикою є стирання відмінностей між фізичною, цифровою та біологічною сферами. Першими кроками світу до нової промислової революції стали хмарні технології, розвиток способів збору і аналізу Big Data, краудсорсинг, біотехнології, безпілотні автомобілі і медицина, заснована на 3D-друку. У світі фінансів це криптовалюта Bitcoin і технології Blockchain. Хоча, у світі ще не закінчилась третя індустріальна революція, розвинені країни світу вже однією ногою вступили у четверту фазу розвитку глобальної економіки.

Однією з ключових ознак четвертої промислової революції є невизначеність. Індустрія 4.0 тільки почала набирати обертів і тому повноцінно спрогнозувати її вплив на майбутнє людства все ще неможливо. За оцінкою представників Всесвітнього економічного форуму, наразі до успішного входження в нову еру готові 25 держав – це ті країни, на частку яких вже припадає 75% доданої вартості глобального промислового виробництва. Більшість з них є державами ЄС, а також це країни Східної Азії та Північної Америки. Список найбільш інноваційних компаній світу очолюють Apple, Google, Tesla та Microsoft. А до найінноваційніших країн можна віднести, крім США, Швейцарію, Німеччину, Японію, Швецію, Нідерланди, Південну Корею. Україна в цьому звіті входить до категорії «Євразія» і поряд з Аргентиною та Індонезією числиться в списку «незрілих» країн. У цьому криється певна небезпека, адже технологічний прогрес рухається зашвидкими темпами і, не вловивши потрібний темп на початкових етапах, наздогнати його буде значно важче.

Безумовно, драйвером, причиною Industrie 4.0 став стрибок розвитку інформаційних технологій, але головний процес – це Digitalisation, оцифрування, диджиталізація промисловості<sup>227</sup>. Основними елементами четвертої промислової революції будуть суцільні інновації, які повністю змінять спосіб життя людей, а також впливатимуть на свідомість (тобто поступово змінюватимуть саму природу людини). Багато ринків будуть працювати напряму, оминаючи різні посередницькі структури: брокерів та дилерів. Підсумовуючи вище викладене варто зауважити що незважаючи на всі позитивні аспекти діджиталізації, все таки є низка певних Наслідків і ризиків промислової революції:

#### 1. Економіка.

Галузі економіки, які мають доступ до великих масивів даних, отримують можливість радикально підвищити якість прийнятих рішень на їх основі, особливо рутинних. Це стосується банківських і юридичних послуг, страхування, бухгалтерії, управління, консалтингу і аудиту, метрологічного забезпечення й охорони здоров'я. Виділюють чотири основних ефекти:

---

<sup>227</sup> Діджиталізація vs імітація: чому в Україні гальмує технологічний прогрес. <https://mind.ua/openmind/20178067-didzhitalizaciya-vs-imitaciya-chomu-v-ukrayini-galmue-tehnologichnij-progres>

- а) зростання очікувань з боку замовника;
- б) поліпшення якості продуктів;
- в) спільні інновації;
- г) нові форми організації.

Перевага буде у компаній, які мають унікальну платформу, яка об'єднує безліч людей.

## 2. Суспільство.

Хоча людина і хоче звільнитися від важкої і рутинної праці, але цілковита незалежність виробництва від людей призведе до масової втрати робочих місць, що зараз можна спостерігати в країнах, де практикується автоматизація на заводах і фабриках.

Розвиток технологій також може викликати збільшення розриву між доходами від капіталу і від праці і, як наслідок, зростання нерівності. Попит на працівників з низьким рівнем освіти і більш низькою кваліфікацією, навпаки, знизиться. Тому експерти закликають держави вже зараз перейнятися цим питанням і підготуватися до нової промислової революції.

Країни з низькооплачуваною працею можуть втратити перевагу перед розвиненими країнами і відстати від них ще більше.

## 3. Людина.

Новий світ на базі цифрових технологій змінить особистість людини, оскільки Індустрія 4.0 закладе нові принципи в етику і естетику.

Людина зможе підлаштовувати під себе товари і послуги, а також створювати тяглість світу, який подобається конкретно йому.

У міру занурення людини в цифрове середовище її індивідуальна поведінка ставатиме більш оцифрованою і спровокує відчуження внутрішнього світу людини від неї самої, відсутність свободи призупинить формування людської особистості, перекреслить сегрегацію людей, засновану на їхній ідентичності і, як наслідок, скасує поляризацію людських спільнот.

## 4. Держава.

Чим щільніше фізичний світ буде перетинатися із цифровим, тим більше з'явиться можливостей для моніторингового контролю за небажаними подіями по всьому світу за допомогою цифрових мереж.

Нові технології нададуть можливість громадянам впливати на політичне життя своєї держави, але Індустрія 4.0 загострить проблеми безпеки, а війни в майбутньому матимуть зовсім іншу природу.

Інновації істотно модифікують способи виробництва, через що цілі категорії професій зникнуть або зазнають значних змін. Через це державам доведеться швидко адаптувати свої освітні та економічні системи до запитів сучасності, роблячи це у зв'язці з іншими країнами.

Наразі ЄС стоїть на порозі нової індустріальної революції, яка спричинена новим поколінням інформаційних технологій, таких як інтернет речей, хмарні обчислення, великі дані (Big Data), аналіз даних, роботизація, штучний інтелект та 3D-принтер. Ці технології відкривають нові горизонти для промисловості, підвищення її ефективності, вдосконалення технологічних процесів і розроблення інноваційних продуктів та послуг.

Крім того, вони дозволяють промисловості відповідати основним очікуванням сучасних споживачів, таким як персоналізація, підвищення безпеки та комфорту, а також енерго- та ресурсоефективність.

Україні потрібна цифрова стратегія, існує необхідність у розробці дорожньої карти з адаптації вітчизняного законодавства до ключових стандартів ЄС у цифровій сфері. Визначальну роль у цьому має відігравати наука, якій, на жаль, в Україні не приділяється належної уваги, залишаючи рівень її підтримки на критично низькому рівні.

Крім того, цифрова економіка вимагає кваліфікованих спеціалістів та навичок. Так, згідно з Комунікацією Європейської комісії про діджиталізацію європейської промисловості, близько 40% працівників у ЄС мають недостатній рівень цифрових навичок.

Потреба у багатопрофільних і цифрових навичках зростає швидкими темпами. Розрив між попитом та наявністю кваліфікованих працівників у Європі зростає.

Цифрові тренди – це напрями розвитку цифрових технологій. Ключові цифрові тренди, станом на 2019 р.:

- дані, які стають головним джерелом конкурентоспроможності;
- розвиток сфери Інтернету речей (Internet of things, IoT);
- цифрові трансформації як окремих бізнесів, так і цілих секторів;
- економіка спільного користування (sharing economy);
- віртуалізація фізичних інфраструктурних IT-систем;
- штучний інтелект (ШІ, з англ. artificial intelligence, або AI);
- цифрові платформи.

Проблеми, які перешкоджають розвитку в Україні цифрових трендів та трансформації української економіки в цифрову:

#### 1. Інституційні:

➤ низька включеність державних установ щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (Цифрова адженда України);

➤ невідповідність профільного законодавства глобальним викликам та можливостям (прогресивні розроблені законопроекти досі не стали законами);

➤ невідповідність національних, регіональних, галузевих стратегій та програм розвитку цифровим можливостям.

#### 2. Інфраструктурні:

➤ низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами (для прикладу, мета ЄС до 2020Е покрити 100% території широкопasmовим доступом до Інтернету, в Україні цей показник складає близько 60%);

➤ відсутність окремих цифрових інфраструктур (для прикладу, інфраструктури Інтернету речей, електронної ідентифікації та довіри тощо);

➤ нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей (цифрові розриви).

#### 3. Екосистемні:

➤ слабка державна політика щодо стимулів та заохочень розвитку інноваційної економіки;

➤ незрілий ринок інвестиційного капіталу;

➤ застаріла система освіти, методик викладання, відсутність фокусу на STEM-освіту, soft skills та підприємницькі навички, недосконалі моделі трансферу технологій та закріплення знань та умінь;

➤ дефіцит висококваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки та цифровізації взагалі.



#### 4. Урядові:

➤ низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг через слабку мотивацію урядових установ (немає повного розуміння потенційної вигоди від тотальної цифровізації).

Цифрова трансформація – це впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Цей підхід передбачає не лише встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій. Як наслідок підвищуються продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія здобуває репутацію прогресивної і сучасної організації.

Щоб бути успішним, потрібно бути швидким і гнучким: змінюватися не тоді, коли є можливість, а коли є потреба. Цифрова трансформація бізнес-процесів спрямована на те, щоб компанії оперативно ухвалювали рішення, блискавично адаптували роботу до вимог поточного моменту та задовольняли потреби клієнтів.

Цифровізація бізнесу відкриває дорогу до інноваційних способів розвитку підприємств:

✓ хмарні технології дозволяють працювати над одним проектом кільком командам одночасно та ефективно використовувати ресурси компанії;

✓ використовуючи стратегію Mobile First, компанії отримують і монетизують мобільний трафік, який за своїми показниками вже наздогнав трафік із стаціонарних пристроїв;

✓ готові рішення дозволяють заощаджувати час на вирішення завдань. Різні програми, розширення та конектори оптимізують роботу компанії із мінімальними витратами часу на їхнє впровадження та адаптацію.

Всі ці та інші технології цифрової трансформації зробили поріг входу до багатьох сфер нижче. Запустити власний бізнес і розвивати його стало простіше завдяки величезній кількості інструментів, які надає цифровізація галузей і підприємств. Цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційної взаємодії між ними. Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності.

Цифровізація потребує нових форм партнерства та співробітництва різних сфер економіки та суспільства. Так, сформульовано основні принципи цифровізації, які є визначальними для створення, реалізації та користування перевагами, що надають цифрові технології:

1) цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Створення цифрових інфраструктур – основний чинник розширення доступу громадян до глобального інформаційного середовища та знань. Ще у 2011 році вільний доступ до Інтернету визнано ООН фундаментальним правом людини – цифровим право;

2) цифровізація повинна бути спрямована на створення переваг у різноманітних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я та отримання освіти,

створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту навколишнього природного середовища і керування природними ресурсами, підвищення культури, сприяння подоланню бідності, запобігання катастрофам, гарантування громадської безпеки тощо;



Рис. 2.3 Основні принципи цифровізації

3) цифровізація здійснюється через механізм економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій. Цей принцип передбачає досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, набуття ними нових конкурентних якостей та властивостей. Всеохоплююча цифровізація має на меті комплексне та глибоке перетворення існуючих аналогових економічних, соціальних систем та сфер у нову цінність та якість для їх ефективності, розвитку, зручності використання тощо. Цифровізація створює нові можливості для інвестиційної діяльності, нові робочі місця, надає поштовх для розвитку вітчизняної ІТ-індустрії;

4) цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Створення контенту, насамперед українського, відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії у цілому;

5) цифровізація повинна орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок. Інтеграція України до європейських і глобальних систем та інфраструктур є, зокрема, результатом свідомого та повноцінного впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій;

б) стандартизація є основою цифровізації, одним з головних чинників її успішної реалізації. Побудова лише на українських стандартах цифрових систем, платформ та інфраструктур, які мають бути використані громадянами, бізнесом та державою для участі, конкуренції та успіху у глобальній економіці та на відкритих ринках, неприпустима. Винятком можуть бути відповідні програми у сфері оборони та безпеки, у яких застосування інших стандартів (національних, міждержавних) є аргументованим;

7) цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри і безпеки. Інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя та прав користувачів цифрових технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є, зокрема, передумовами одночасного цифрового розвитку та відповідного попередження, усунення та управління супутніми ризиками;

8) цифровізація як об'єкт фокусного та комплексного державного управління. Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проєктів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки.

Цифровізація процесів актуальна не тільки на рівні окремих підприємств: цілі галузі обирають для себе цей шлях розвитку як єдину можливість відповідати умовам навколишнього світу, що стрімко змінюються. Завдяки цьому цифрова трансформація промисловості, роздрібно́ї торгівлі, державного сектора та інших сфер вже сьогодні змінює життя кожної людини і кожної компанії.

Споживачі – один з основних драйверів цифровізації. Щодня вони взаємодіють із комерційними та державними компаніями, чимало з яких вже почали трансформувати свою діяльність. У таких випадках споживач бачить, що сучасні технології роблять процеси швидшими і простішими, тому очікує на такі зміни і від інших підприємств.

Технології цифровізації дозволяють організувати максимально персоналізовану взаємодію, якій надає перевагу більшість споживачів. Цифрові канали зв'язку, омніканальність, штучний інтелект, роботизація – з усім цим ми вже маємо справу в нашому повсякденному житті. Наприклад, цифрова трансформація банків не могла обійтися без чат-ботів, а фармацевтика активно використовує в роботі сучасні мобільні пристрої.<sup>228</sup>

Розвиток сучасних технологій, які є основою цифровізації, характеризується цікавою особливістю: щороку розробки стають дедалі клієнтоорієнтованішими, тобто їхнє використання стає дедалі простішим і зручнішим. Впровадження технологій цифровізації – це лише один крок. Часто власники підприємств і відповідальні за зміни відзначають, що найскладнішим є адаптація команди до оновлених бізнес-процесів. Трансформація стосується кожного співробітника підприємства, через що потрібно буде вжити низку

---

<sup>228</sup> Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67%2018%D1%80>.

заходів, які дозволяють людям освоїти нові процеси та технології. Такими заходами є тренінги та майстер-класи, на яких персонал отримує необхідні навички для роботи в оновлених умовах.

Індустрія 4.0 – це цифрова трансформація виробничих процесів (цифровізація на підприємствах) (рис. 2.4).



**Рис. 2.4** Класифікація потреб переходу на Industrie 4.0

Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. За системного державного підходу цифрові технології стимулюватимуть створення робочих місць, підвищення продуктивності, темпів економічного зростання та якості життя громадян України.<sup>229</sup>

Можливості, які створює тренд цифровізації для України:

- підвищення конкурентоздатності секторів економіки;
- розвиток цифрової економіки та ринку праці;
- поява нових індустрій;
- розвиток інноваційного підприємництва.

Свого часу Д. Кеннеді першим звернув увагу на той факт, що китайський ієрогліф, який означає поняття «криза», перекладається двояко – як «небезпека» і «можливість». Щоправда, деякі лінгвісти лише частково погоджуються з цією інтерпретацією, оскільки «можливість» не є основним значенням одного з ієрогліфів. Але ми пропонуємо розглядати кризу, саме як можливість. Будь-яка криза руйнує старі методи, плани, концепції та формує нові моделі для

<sup>229</sup> Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [https://compu.fandom.com/uk/wiki/Концепція\\_розвитку\\_цифрової\\_економіки\\_та\\_суспільства\\_України\\_на\\_2018-2020\\_роки](https://compu.fandom.com/uk/wiki/Концепція_розвитку_цифрової_економіки_та_суспільства_України_на_2018-2020_роки)

ефективної комунікації та навичок співпраці. Існує англійський вислів, який чомусь вважається перекладом китайського прокляття – «щоб ти жив у часи змін». Хочемо ми того чи ні, але ми живемо саме в час змін. Бізнесу варто навчитись швидко реагувати та адаптуватись до нових умов.

Туристичні агенції, індустрія гостинності, авіаперевізники, розважальні центри, кінотеатри є найпершими, хто вже зазнає збитків на сьогоднішній день. Однак, якщо ситуація буде короткостроковою, то складних наслідків не буде, адже є надія, що втрати в одному місяці компенсуються підвищеним попитом в інших місяцях завдяки ефекту відкладеного попиту. Ринок праці у всьому світі демонструє геометричну прогресію у зростанні чисельності фрілансерів, дауншифтерів та дистанційних працівників. Це дозволяє бізнесу заощаджувати, зокрема, на оренді приміщень, обладнанні, меблях, канцелярії та іншому. Найпопулярніші «віртуальні вакансії» зараз розміщені для міленіалів, покоління Z та Y. Зазвичай працівники, які хочуть працювати дистанційно, навіть готові отримувати менше за роботу вдома, ніж за роботу в офісі. Таким чином, дистанційна робота стане новою реальністю.

Цифрове робоче місце – віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, котрий вимагає належної організації, користування та управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності працівників та створення для них більш сприятливих умов праці. В умовах цифрової економіки робочі місця перестають бути прив'язаними до фізичних місць. Вони стають «цифровими», віртуальними, мобільними, тобто такими, що не потребують постійного перебування працівника на робочому місці. Концепція «цифрових робочих місць» поширюється надзвичайно швидко у бізнес-середовищі та позитивно сприймається переважною більшістю працівників, яким подобаються гнучкі способи роботи, можливість працювати вдома, на відпочинку, тобто з будь-якого місця.

Цифрове робоче місце сприяє гнучкості в методах виконання посадових обов'язків державними службовцями, стимулює їх спільну роботу та взаємодію, підтримує децентралізовані та мобільні робочі середовища, передбачає вибір технологій для роботи. Перевагами цифрових робочих місць є зменшення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо. Крім того, діджиталізація може призвести до певних змін у структурі сільгоспвиробництва в Європі, адже нові технології все більше уможливають управління фермами більшого розміру, а малі ферми часто не в змозі впроваджувати деякі з пропонованих технологій через брак ресурсів<sup>230</sup>.

В таких країнах як Аргентина, Австралія і Бразилія сільське господарство активно діджиталізується. Україна теж іде цим шляхом, а країнам Євросоюзу потрібно думати, як підтримувати діючу структуру – субсидувати чи шукати інші шляхи, щоби бути конкурентоспроможними на глобальних ринках. З іншого боку, необхідне розуміння, що діджиталізація створює умови для сталого розвитку малих фермерських господарств, адже вона може полегшити їм доступ до ринків збуту, наприклад, за допомогою блокчейн-технологій, а також знизити бюрократичне навантаження і пов'язані з ним витрати коштів і часу як в частині звітності перед органами влади, так і в плані отримання нових знань, комунікації з постачальниками, консультантами тощо.

---

<sup>230</sup> Цифрова адженда України – 2020. – [https://cucc.ca/wp-content/uploads/2017/03/Digital\\_Agenda\\_Ukraine.pdf](https://cucc.ca/wp-content/uploads/2017/03/Digital_Agenda_Ukraine.pdf)

Сьогодні, тиск з боку суспільства на аграрний сектор зростає. У зв'язку з цим необхідно впроваджувати рішення, які дозволять сільському господарству як нарощувати продуктивність, так і одночасно зменшувати навантаження на ресурси та навколишнє середовище. У цьому контексті цифрова трансформація пропонує великі перспективи, адже останнім часом малим фермерам все важче конкурувати з великими при виконанні таких завдань як турбота про довкілля, виробництво високоякісної продукції, впровадження соціальних програм тощо. Для багатьох країн цифрове перетворення було величезним кроком уперед, тому представники урядів різних європейських країн обіцяють знайти рішення для зменшення існуючих прогалів у широкосмуговому покритті та поліпшення доступу до цифрових технологій в аграрному секторі.

Для досягнення цієї мети, наприклад, ФАО прагне створити концепцію незалежної міжнародної цифрової ради для консультування країн з питань цифрової трансформації та сприяння обміну ідеями та досвідом. В європейських країнах через те, що всі фермери знаходяться в більш-менш однакових умовах, вдало діє сільськогосподарська кооперація. В Україні ж із кооперацією не складається, і не в останню чергу тому, що одні фермери працюють офіційно і відкрито, а інші – в тіні. Для роботи ж у кооперативі потрібна відкрита і прозора звітність. І тут цифровізація також може відігравати позитивну роль, адже з використанням інформаційних технологій діяльність господарств повинна ставати все більш прозорою. Цікавими наслідками діджиталізації можуть стати підвищення привабливості роботи в агросекторі та виведення на якісно новий рівень сільськогосподарського консультування.

Процеси діджиталізації є сучасним драйвером розвитку не лише економіки та суспільства, але і держави, що потребує комплексного впровадження цифрових трансформацій. Підтвердженнями цієї думки є створення у вересні 2019 року Міністерства цифрової трансформації України<sup>231</sup>, як головного органу в системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікаційних мереж, електронної комерції та бізнесу. Із переліку основних завдань нового міністерства виділимо напрями роботи пов'язані із сферою цифровізації економіки, в тому числі і сільського господарства.

У розрізі аграрного сектора економіки України, з метою його розвитку, в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства підкреслюється необхідність впровадження цифрового землеробства – принципово нової стратегії менеджменту, що базується на застосуванні цифрових технологій, та новий етап розвитку агросфери, пов'язаний з використанням геоінформаційних систем, глобального позиціонування, бортових комп'ютерів та смарт устаткування, а також управлінських та вико навських процесів, здатних диференціювати способи оброблення, внесення добрив, хімічних меліорантів і засобів захисту рослин.

---

<sup>231</sup>

Питання діяльності Міністерства цифрової трансформації.

<https://www.e.gov.ua/ua/npa/proyekt-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-pitannya-diyalnosti-ministerstva-cifrovoyi-transformaciyi>.

На підготовчому етапі переходу до цифрової трансформації сільськогосподарським підприємствам необхідно проаналізувати зовнішнє середовище функціонування для розуміння можливостей використання наявних цифрових технологій, регуляторних обмежень у галузі та потенційних цифрових партнерів. З метою налагодження комунікації між представниками агросектору та технологічних компаній в Україні щорічно проводиться АгроТех (AgTech) форум<sup>232</sup>, який збирає власників, керівників та представників агрокомпаній, фермерів та приватних землевласників, провайдерів технологій, представників компаній виробників високотехнологічних рішень, представників агросервісних, консалтингових та дистриб'юторських компаній, розробників програмного забезпечення та технологічних рішень, інженерів, ІТ компаній та винахідників. Основною метою форуму є поширення знань про наявні технологічні продукти та технології для агросектору, обмін досвідом впровадження технологій на основі реальних прикладів, знайомство аудиторії з молодими технологічними проектами, що покликано прискорити процеси цифрової трансформації в аграрному секторі.

Використання сучасних технологій – це лише частина великого комплексу даних, які можливо отримувати за допомогою існуючих цифрових інструментів, проблема криється у правильній обробці і застосуванні наявної інформації. На жаль, поки що більшість сільськогосподарських підприємств використовує цифрові технології точково, а не комплексно, що значно знижує загальний позитивний ефект від їх використання<sup>233</sup>.

Цифровізація як напрям сучасної трансформації сільськогосподарських підприємств потребує глибинного переосмислення в напрямі пошуку можливостей застосування окремих складових технологій в залежності від напрямку роботи підприємства.

Поширеними також стають дискусії й про можливі загрози цифровізації для сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. Найчастіше згадуваними проблемами у зв'язку з цим є заміщення технологіями робочої сили, в першу чергу низькокваліфікованої праці, а також можлива втрата власності сільськогосподарськими виробниками на свої ж персональні чи корпоративні дані.

Світ увійшов в еру четвертої промислової революції – періоду, в якому діджиталізація відіграє чи не найвагомішу роль для виробництва, а інноваційні технології на кшталт віртуальної реальності, інтернету речей, штучного інтелекту та робототехніки кардинально змінюють методи роботи та спосіб життя людей.

В Україні є всі умови для здійснення так званого цифрового переходу на більш високий технологічний рівень розвитку, а саме:

✓ здатність виробляти та використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, наявність професійних кадрів. Про це свідчить статистика реальних успіхів українських ІТ-компаній на міжнародних ринках;

✓ доступ до відповідного обладнання, технологій, поширення технологій серед громадян та бізнесу. Про це свідчить поступове відновлення

---

<sup>232</sup> AgTech Forum 2018. URL: <https://agtech.com.ua/forum2018>.

<sup>233</sup> Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2019. № 23. С. 8-19.

внутрішнього попиту на технології, ринкові «історії успіху» у різних сферах життя та економіки, наявність локальних представництв виробників технологій, дистрибуції високотехнологічного обладнання;

✓ достатній рівень системної інтеграції технологічних продуктів та послуг – від проектування до комплексних впроваджень різноманітних технологій, програмних та апаратних засобів;

✓ креативна культура та вміння генерувати ідеї, про що свідчать високі показники у рейтингу Global Innovation Index.

Цифровізація є першим кроком до стимулювання внутрішніх ринків споживання, впровадження та виробництва цифрових технологій, містить бачення трансформації економіки від традиційної до ефективної цифрової, визначає першочергові кроки щодо імплементації відповідних стимулів та створення умов для цифровізації в реальному секторі економіки, суспільстві, освіті, медицині, екології тощо, виклики та інструменти розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації країни.

Сьогодні Україна знаходиться на унікальному етапі розвитку, коли є шанс зробити так званий «цифровий стрибок» у ключових сферах економіки. Тобто, швидко перейти на новий щабель розвитку в цих сферах, минаючи проміжні стадії, і почавши використання відразу сучасних систем, минаючи кілька поколінь технологій. Україна або відстане на все життя від світу, або інтегрується в загальний тренд. Фактично, у нас немає вибору – цифрова інфраструктура буде розвиватися, а це нові робочі місця, поступовий перехід на лише на електронний облік, а й на електронне управління, доєднання до міжнародного онлайн-бізнесу.

### **2.3. Оцінка адекватності розвитку потужностей електроенергетики України**

Сьогодні ринок електричної енергії (ЕЕ) в Україні проходить другий етап свого становлення, пов'язаний із переходом від моделі одностороннього енергетичного пулу до повноцінної конкурентної моделі. Результатом такої трансформації буде усунення держави від штучного регулювання ринкових процесів та впровадження вільних конкурентних відносин між учасниками ринку. Однак, саме розвиток конкурентних відносин на ЕЕ зумовлює збільшення невизначеностей ринкового середовища щодо можливості перманентного балансування попиту та пропозиції ЕЕ як в середньостроковому, так і довгостроковому періодах. Ані держава, ані будь-який учасник ринку окремо не можуть гарантувати надійності поставки ЕЕ в майбутньому. Тому вкрай важливого значення набуває комплексна оцінка адекватності розвитку генеруючих потужностей (ГП), яка має здійснюватися з метою превентивного визначення вузьких місць в енергосистемі.

Загалом, під адекватністю ГП розуміється взаємозв'язок між наявними ресурсами генерації та попитом на ЕЕ, збалансовані через мережеву інфраструктуру. Адекватність системи відображає можливість постійного задоволення попиту на ЕЕ в енергосистемі, що гарантує безпеку її постачання. Оцінка адекватності розвитку ГП будується на детерміністичному прогнозі



попиту та пропозиції ЕЕ в поєднанні зі стохастичною невизначеністю (кліматичні змінні та ризики непланових збоїв в електропостачанні)<sup>234</sup>.

В основу оцінки адекватності ГП в ЄС покладено вимоги Регламенту № 714 / 2009 щодо необхідності розробки 10-річного плану розвитку систем передачі кожні два роки<sup>235</sup>. Однак, внутрішніми стандартами ENTSO-E визначено необхідність розробки такого плану на щорічній основі<sup>236</sup> з метою якнайскорішого вжиття заходів щодо подолання невідповідності. Оцінка адекватності розвитку ГП передуює та є вихідними даними для планування розвитку систем передачі та проводиться оператором систем передачі (ОСП), хоча безпосередньо реалізація напрямів розвитку ГП знаходиться поза його компетентністю. Останній виступає лише в якості агрегатора даних та аналітико-моделюючого центру для визначення майбутнього балансу попиту-пропозиції ЕЕ за різних режимів навантаження.

Згідно п. 8.4 Регламенту № 714 / 2009 прогноз адекватності розвитку ГП повинен охоплювати адекватність пропозиції ЕЕ в електроенергетичній системі для задоволення поточного та майбутнього попиту на ЕЕ як для наступних 5 років, так само як і строк між 5-ма та 15 роками з дати такого прогнозу<sup>237</sup>. Означені часові рамки відбивають різні ризики безпеки функціонування електроенергетичної системи: операційні – у короткостроковому періоді, інвестиційні – у середньостроковому та політичні – у довгостроковому. Для оцінки адекватності використовуються тільки коротко- та середньострокові прогнози, тоді як довгостроковий є кількісним відображенням задекларованих цілей стратегічного розвитку країни.

З метою виконання п. 8.3 (b) та п. 8.4 Регламенту № 714 / 2009 ENTSO-E розробила методологічний підхід до прогнозування адекватності розвитку ГП, який передбачає сценарне прогнозування попиту та пропозиції ЕЕ для особливих умов функціонування електроенергетичної системи. Основу оцінки адекватності ГП є її розподіл за різними категоріями використання (рис. 2.5).

За результатами розподілу ГП за категоріями, розраховуються 3 синтетичні показники, які є кількісним виміром адекватності<sup>238</sup>:

- 1) надійно наявна потужність (Reliable Available Capacity) як різниця між чистою та недоступною ГП (тобто ГП, яка знаходиться у системному резерві, на капітальному ремонті, відключена від електромережі або невикористана);
- 2) залишкова потужність (Remaining Capacity) як різниця між надійно

---

<sup>234</sup> Mid-term Adequacy Forecast 2018. Appendix 1: Methodology and Detailed Results. *ENTSO-E*. URL : <https://www.entsoe.eu/outlooks/midterm>

<sup>235</sup> Regulation (EC) No 714/2009 of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 on conditions for access to the network for cross-border exchanges in electricity and repealing Regulation (EC) No 1228/2003. *EUR-LEX*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32009R0714>.

<sup>236</sup> Scenario Outlook & Adequacy Forecast 2015. *ENTSO-E*. URL : [http://pfbach.dk/firma\\_pfb/references/150630\\_SOAF\\_2015\\_publication\\_wcover.pdf](http://pfbach.dk/firma_pfb/references/150630_SOAF_2015_publication_wcover.pdf). ENTSO-E Target Methodology for Adequacy Assessment *ENTSO-E*. 2014. URL : [https://docstore.entsoe.eu/Documents/SDC%20documents/SOAF/141014\\_Target\\_Methodology\\_for\\_Adequacy\\_Assessment\\_after\\_Consultation.pdf](https://docstore.entsoe.eu/Documents/SDC%20documents/SOAF/141014_Target_Methodology_for_Adequacy_Assessment_after_Consultation.pdf).

<sup>237</sup> Mid-term Adequacy Forecast 2018. Appendix 1: Methodology and Detailed Results. *ENTSO-E*. URL : <https://www.entsoe.eu/outlooks/midterm>

<sup>238</sup> ENTSO-E Target Methodology for Adequacy Assessment *ENTSO-E*. 2014. URL : [https://docstore.entsoe.eu/Documents/SDC%20documents/SOAF/141014\\_Target\\_Methodology\\_for\\_Adequacy\\_Assessment\\_after\\_Consultation.pdf](https://docstore.entsoe.eu/Documents/SDC%20documents/SOAF/141014_Target_Methodology_for_Adequacy_Assessment_after_Consultation.pdf).

навною потужністю та навантаженням в електромережі;

3) запас адекватності (Adequacy Reference Margin) як сума резервної потужності та запасу ГП для покриття пікового сезонного навантаження, що повинна бути доступна у будь-який момент часу для гарантування безпеки поставки ЕЕ на ринку.

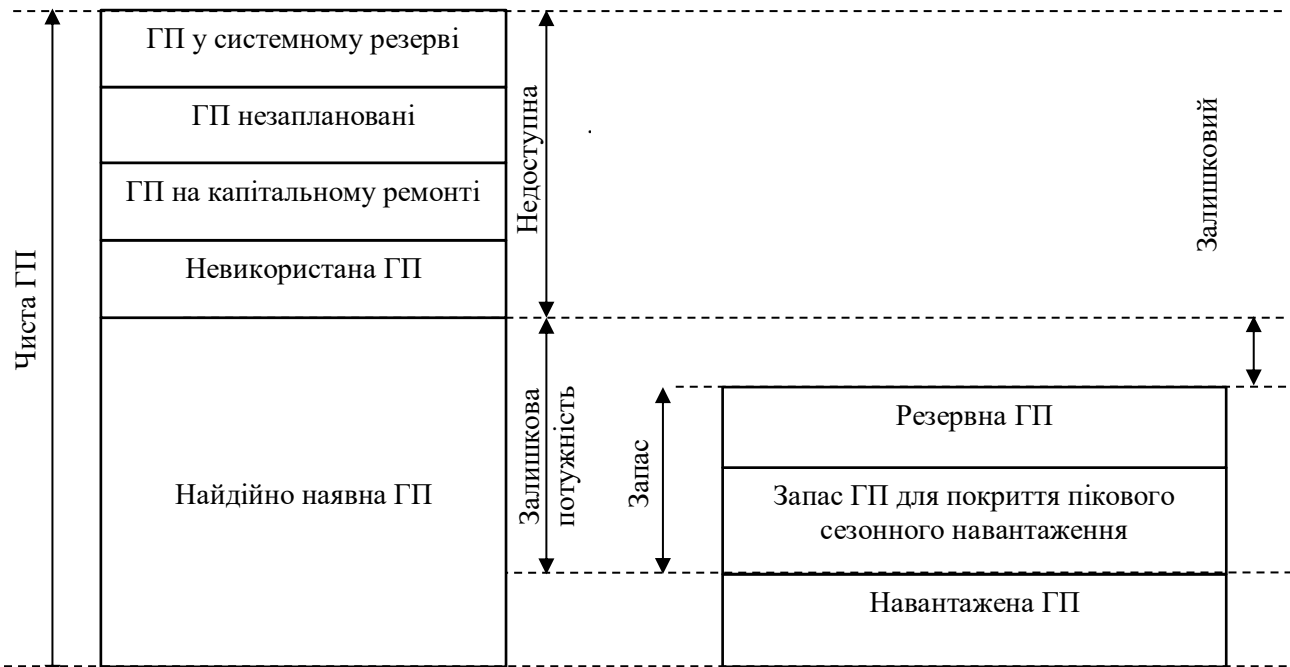


Рис. 2.5. Складові елементи оцінки адекватності розвитку ГП за методичним підходом ENTSO-E<sup>239</sup>

Методологічний підхід ENTSO-E до прогнозування адекватності розвитку ГП охоплює такі ключові етапи<sup>240</sup>: побудову ринкових стохастичних моделей прогнозування попиту та пропозиції ЕЕ; прогнозування погодинного навантаження в електроенергетичній системі; визначення ймовірнісних характеристик електрогенерації на основі відновлюваних джерел енергії (ВДЕ); оцінку гнучкості електроенергетичної системи; прогнозування розвитку транскордонних перетоків ЕЕ; оцінку критеріїв адекватності розвитку ГП.

Завершується оцінка адекватності розвитку ГП розрахунком відповідних індексів адекватності, які відображають здатність електроенергетичної системи забезпечити споживчий попит в ЕЕ необхідними ГП з урахуванням операційних обмежень електроенергетичної системи. Зазначена оцінка передбачає розрахунок трьох критеріїв:

1) критерію недопоставленої енергії (Energy Not Supplied or Unserved Energy – EENS), що виражається у МВт\*год./рік та відображає кількість недопоставленої ЕЕ через дефіцит ГП і потужностей та імпортерів інтерконекторів в порівнянні з погодинним попитом.

2) критерію втрати навантаження (Loss Of Load Expectation – LOLE) –

<sup>239</sup> ENTSO-E Target Methodology for Adequacy Assessment *ENTSO-E*. 2014. URL : [https://docstore.entsoe.eu/Documents/SDC%20documents/SOAF/141014\\_Target\\_Methodology\\_for\\_Adequacy\\_Assessment\\_after\\_Consultation.pdf](https://docstore.entsoe.eu/Documents/SDC%20documents/SOAF/141014_Target_Methodology_for_Adequacy_Assessment_after_Consultation.pdf).

<sup>240</sup> Scenario Outlook & Adequacy Forecast 2015. *ENTSO-E*. URL : [http://pfbach.dk/firma\\_pfb/references/150630\\_SOAF\\_2015\\_publication\\_wcover.pdf](http://pfbach.dk/firma_pfb/references/150630_SOAF_2015_publication_wcover.pdf)

кількість годин за певний період (рік), коли доступні виробництво плюс імпорту не може покривати навантаження в певній ринковій зоні;

3) критерію імовірність втрати навантаження (Loss of load probability - LOLP) виникає щоразу, коли навантаження в системі перевищує доступну ГП, тобто відображає нездатність системи задовольнити щоденне пікове навантаження.

В Україні згідно з п. 3. ст. 19 Закону України «Про ринок електричної енергії» № 2019-VIII від 13.04.2017 р. ОСП (наразі в особі ДП «НЕК Укренерго») повинен щороку розробляти звіт з оцінки відповідності (достатності) ГП для покриття прогнозованого попиту на ЕЕ та забезпечення необхідного резерву з урахуванням вимог безпеки постачання, який охоплює сценарну оцінку прогнозних балансів ГП та ЕЕ ОЕС України на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу з урахуванням, зокрема, структурних, економічних, ринкових, екологічних умов, заходів з управління попитом та енергоефективності, з дотриманням стандартів операційної безпеки<sup>241</sup>. Такий звіт має включати:

- 1) опис сценаріїв розвитку;
- 2) методологію моделювання попиту та пропозиції ЕЕ та роботи ОЕС України;
- 3) аналіз основних тенденцій розвитку ГП та навантаження;
- 4) оцінку ризиків ОЕС України у разі настання критичних умов з використанням відповідних критеріїв оцінки;
- 5) результати розрахунків режимів роботи ОЕС України за найгіршими сценаріями та заходи із запобігання дефіциту генеруючої та передавальної потужності.

Порядок підготовки, зміст та методологічні засади підготовки такого звіту визначаються Кодексом системи передачі (Постанова НКРЕКП 14.03.2018 № 309), згідно з яким<sup>242</sup>:

відповідність (достатність) ГП – здатність енергосистеми безперервно задовольняти попит на ЕЕ, з параметрами відповідної якості, та потужність з урахуванням запланованих та незапланованих відключень елементів енергосистеми;

оцінка відповідності (достатності) ГП – визначення можливості виконання вимог щодо балансової надійності ОЕС України при заданій структурі ГП або при її формуванні з урахуванням пропускну здатності передавальної електричної мережі та можливості її розвитку.

Такий звіт повинен розроблятися на щорічній основі та передбачає плановий та звітний етап, а також громадські слухання (табл. 2.1).

Кількість сформованих ОСП довгострокових прогнозних сценаріїв розвитку попиту та пропозиції в ОЕС України повинна бути достатньою, щоб охопити реалістичний діапазон можливих шляхів розвитку на довгострокову перспективу, та не може бути менше трьох. Формування найбільш ймовірного (базового) сценарію на перспективу найближчих 15 років повинно базуватися на результатах багатофакторного аналізу показників розроблених

---

<sup>241</sup> Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. *Законодавство України*. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>.

<sup>242</sup> Постанова НКРЕКП «Про затвердження Кодексу системи передачі» 14.03.2018 № 309. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18>.

довгострокових сценаріїв розвитку попиту та пропозиції з оцінкою ризиків порушення вимог безпеки постачання.

Таблиця 2.1

**Часові рамки розробки звіту з оцінки відповідності (достатності) ГП**

Часові терміни	Звітний період	Плановий період
Рік розробки	T*	T+1
Дата оприлюднення документа ОСП	до 01 листопада	до 15 березня
Дата надання проекту документа на затвердження Регулятора	до 15 грудня	до 01 травня
Перший рік, що розглядається в документі	T+2	T+2

Примітка: T – рік розробки Звіту

При моделюванні розвитку ГП в ОЕС України ОСП має здійснювати моделювання покриття графіків електричних навантажень, зокрема для днів з найбільш складними умовами роботи ОЕС України (мінімум та максимум навантажень, гідрологічні обмеження (повінь, межень) тощо), а також для характерних робочих та вихідних днів опалювального та неопалювального сезонів. За результатами проведених досліджень та моделювань ОСП оцінює відповідність (достатність) ГП шляхом розрахунку критеріїв (індикаторів) оцінки надійності/достатності, з-поміж яких критерій ймовірності втрати навантаження (LOLE), критерій очікуваної непоставленої енергії (EENS), критерій залишкової потужності (запасу потужності)<sup>243</sup>.

Аналіз представлених національним ОСП прогнозів засвідчує відсутність розрахунку задекларованих показників. Тоді як, сам методичний підхід ПрАТ «НЕК Укренерго» до оцінки достатності ГП є радше підходом до форсайт-прогнозування, оскільки різноманітність представницьких сценаріїв розвитку ГП зумовлює значну невизначеність на середньостроковому горизонті прогнозування. Тоді як кінцевим результатом такого звіту, як зазначається у самому звіті, є попередньо визначається перелік необхідних заходів щодо розвитку генерації та реалізації заходів з управління попитом, а також формування пропозицій щодо використання механізму «гарантування інвестицій в потужність» та стимулювання впровадження заходів з управління попитом<sup>244</sup>.

Збудовані національним ОСП прогнози розвитку ГП засновані на широкому спектрі сценарних припущень потенційного розвитку економіки та енергетики, що ускладнює завдання оцінки адекватного розвитку ГП. Тоді як цільовий сценарій розвитку ГП представляє радше консервативний прогноз, оскільки враховує лише заявлені заходи операторів виробників ЕЕ та не передбачає додаткових проектів з розвитку ГП.

Враховуючи зазначене, поточний методичний підхід до оцінки адекватності розвитку ГП не відповідає вимогам Регламенту № 714 / 2009 та

<sup>243</sup> Постанова НКРЕКП «Про затвердження Кодексу системи передачі» 14.03.2018 № 309. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0309874-18>.

<sup>244</sup> Звіт з оцінки відповідності (достатності) генеруючих потужностей від 09.10.2017. ДП «НЕК Укренерго». 2017. URL : <https://ua.energy/majbutnye-ukrenergo/plan-rozvytku-oes-ukrayiny/zvit-z-otsinky-vidpovidnosti-dostatnosti-generuyuchyih-potuzhnostej/>.

Звіт з оцінки відповідності (достатності) генеруючих потужностей від 20.11.2018. ДП «НЕК Укренерго». 2018. URL : <https://ua.energy/majbutnye-ukrenergo/plan-rozvytku-oes-ukrayiny/zvit-z-otsinky-vidpovidnosti-dostatnosti-generuyuchyih-potuzhnostej/>.

методології прогнозування адекватності розвитку ГП ENTSO-E, тому вбачається необхідність до його вдосконалення.

Відтак, ОСП відповідальний не тільки за поточне балансування ОЕС, але й за прогнозування її збалансованого розвитку у середньостроковому та довгостроковому періодах. Метою такого прогнозу є визначення сталого шляху розвитку енергосистеми з урахуванням безпеки постачань ЕЕ. Оскільки на лібералізованому ринку ЕЕ відсутнє централізоване планування розвитку ОЕС, то виникає необхідність оцінки адекватності розвитку ГП для забезпечення середньо- та довгострокового балансу попиту та пропозиції ЕЕ, а також розробки цільового сценарію розвитку ГП, тоді як роль державних органів регулювання РЕЕ полягатиме в ініціюванні організаційно-економічних механізмів залучення інвестицій у забезпечення цільового розвитку ГП.

Загалом, прогнозування адекватності розвитку ГП повинно охоплювати 3 ключових етапи: розробку консервативного сценарію розвитку ГП на наступні 10 років із проекцією на стратегічний період → оцінку адекватності розвитку ГП → обґрунтування заходів щодо усунення вузьких місць в енергосистемі, – для чого пропонується відповідний методичний підхід (рис. 2.6).

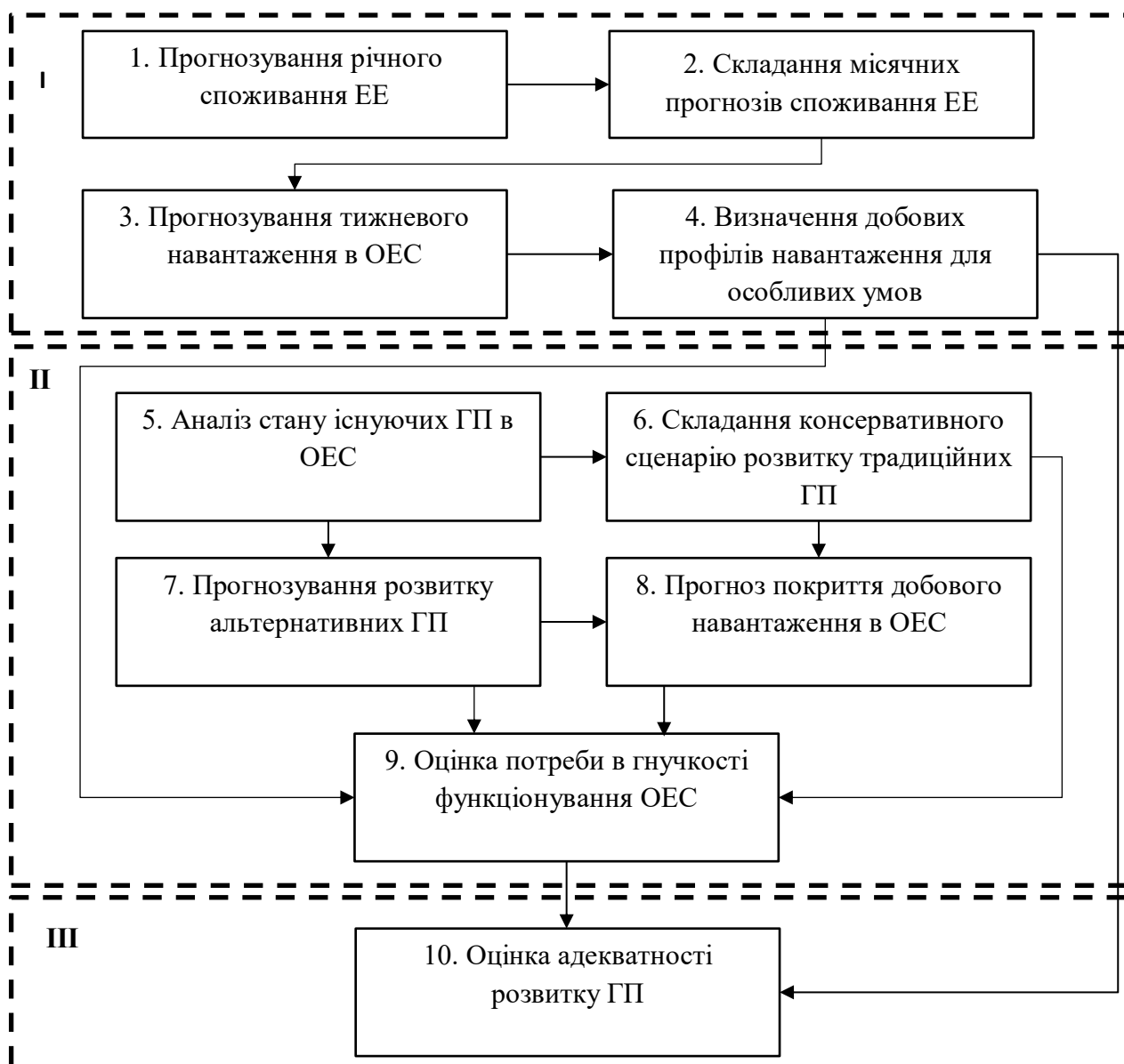


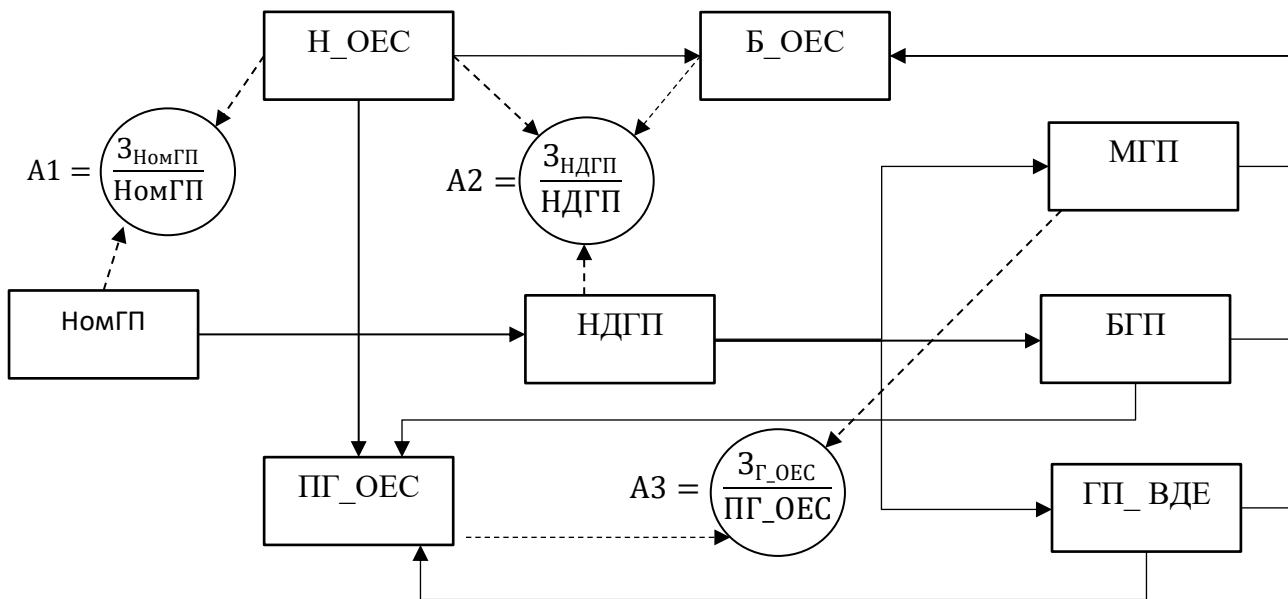
Рис. 2.6. Методичний підхід до оцінки адекватності розвитку ГП

Для оцінки адекватності розвитку ГП використовуються дві підсистеми, розрахунок прогнозів яких може відбуватися паралельно:

1) підсистема електроспоживання включає прогнозування основного (річного) тренду споживання ЕЕ та його декомпозицію до рівня часових інтервалів (рік → місяць → тиждень → доба → година);

2) підсистема електрогенерації передбачає прогнозування обсягу номінальних та наявно доступних ГП та складання енергетичного міксту ГП для кожної години прогнозного навантаження;

3) оцінка адекватності розвитку ГП відбувається шляхом порівняння двох підсистем, в результаті чого встановлюється можливість задоволення попиту ЕЕ наявно доступною ГП в кожний момент часу.



Ном\_ГП – номінальна ГП; НДГП – наявно доступна ГП;

МГП – маневрові ГП;

БГП – базові ГП;

ВДЕ\_ГП – ГП відновлювальної енергетики;

Н\_ОЕС – навантаження в ОЕС;

Б\_ОЕС – баланс попиту та пропозиції в ОЕС;

ПГ\_ОЕС – потреба в гнучкості ОЕС;

З\_ном\_гп, З\_ндгп – запаси номінальної ГП, наявно доступної ГП та гнучкості відповідно;

A1, A2, A3, A4 – критерії оцінки адекватності розвитку ГП

**Рис. 2.7.** Структурно-логічна аналітична модель оцінки адекватності розвитку ГП

Оцінку адекватності розвитку пропонується здійснювати за наступною структурно-логічною аналітичною моделлю (рис. 2.7) та за кількісними та якісними показниками (табл. 2.2). До оцінки адекватності розвитку ГП доцільно включити 4 критерії:

1) критерій A1 – запас номінальної потужності – відображає номінальну здатність ГП задовольняти споживчі потреби в ЕЕ;

2) критерій A2 – запас наявно доступної потужності – визначає здатність наявно доступної ГП з урахуванням планових відключень та резервів в ОЕС задовольняти споживчі потреби в ЕЕ;

3) критерій A3 – запас гнучкості ГП – визначає здатність маневрових ГП, пікових та напівпікових одиниць, змінюватися відповідно до зміни графіку

навантаження в ОЕС.

На основі оцінки визначених критеріїв адекватності розвитку ГП, яка робиться за результатами консервативного сценарію, можливо визначити напрями розвитку ГП в національній ОЕС, якою оперує ОСП, що будуть закладені в основу цільового сценарію розвитку. Однак, оцінка адекватності розвитку ГП є завершальним етапом розробки консервативного сценарію (10 етапом методичного підходу на рис. 2.6), якій передують прогнозування споживання ЕЕ (етапи 1 – 4) прогнозування генерації ГП ОЕС (етапи 5 – 9). Згідно методології розробки прогнозів розвитку ГП ENTSO-E та норм Кодексу систем передачі, оцінка адекватності розвитку ГП у 2019 р. повинно охоплювати прогноз на 2021 – 2030 рр. (Т+2) із проекцією на 2035 р. (строк реалізації Енергетичної стратегії до 2035 р.).

Таблиця 2.2

### Показники оцінки адекватності розвитку ГП в ОЕС

Показник	Формула розрахунку
Кількісні показники	
Номінальна ГП (НомГП)	$\text{НомГП} = \sum_{k=1}^L \text{НомГП}_i,$ де НомГП <sub>і</sub> – номінальна ГП k-ого енергоблоку, МВт
Наявно доступна ГП (НДГП)	$\text{НДГП} = (\text{НомГП} - \text{ГП}_{\text{невик}} - \text{ГП}_R - \text{ГП}_{\text{ПР}} - \text{ГП}_{\text{СР}}) \times (1 - \text{ВлПот}),$ де ГП – невикористовувана потужність, МВт; ГП <sub>Р</sub> – ГП на реконструкції, МВт; ГП <sub>ПР</sub> – ГП на плановому ремонті, МВт; ГП <sub>СР</sub> – ГП в системному резерві, МВт; ВлПот – відносні витрати ЕЕ на власні потреби електрогенерації, коеф.
Навантаження в ОЕС (Н_ОЕС)	$\text{Н}_\text{ОЕС} = \sum_{m=1}^N \text{Н}_m \pm \sum_{p=1}^R \text{П}_p,$ де Н <sub>м</sub> – навантаження m-ої категорією споживачів ЕЕ, МВт; П <sub>р</sub> – перетоки ЕЕ до р-ої ОЕС, МВт
Потреба в гнучкості ОЕС (ПГ_ОЕС)	$\text{ПГ}_\text{ОЕС} = \Delta \text{Н}_\text{ОЕС} - \text{БГП} + \text{ГП}_\text{ВДЕ},$ $\Delta \text{Н}_\text{ОЕС} = \text{Н}_\text{ОЕС}_{\text{МАКС}} - \text{Н}_\text{ОЕС}_{\text{МИН}}, \text{ тоді як}$ де Н <sub>ОЕСМАКС</sub> , Н <sub>ОЕСМИН</sub> – максимальне та мінімальне навантаження в ОЕС відповідно; БГП – базові ГП, які повинні залишатися в дії постійно, МВт (до них відноситься потужності АЕС та ТЕЦ, мінімально необхідні потужності ТЕС та ГЕС); ГП_ВДЕ – ГП відновлювальної енергетики, виробництво ЕЕ на яких залежить від погодних умов (потужності СЕС та ВЕС), МВт
Маневрові ГП (МГП)	$\text{МГП} = \sum_{s=1}^T \text{ГП}_{\text{пiк}_s} + \sum_{v=1}^W \text{ГП}_{\text{напiв}_v},$ де ГП <sub>пiк<sub>s</sub></sub> – ГП пікового навантаження, які здатні швидко (протягом декількох хвилин) змінювати навантаження від 0 до максимуму, (до них відносяться потужності ГЕС, ГАЕС, а також ГТУ) МВт; ГП <sub>напiв<sub>v</sub></sub> – ГП напівпікового навантаження, які здатні змінювати навантаження з певною швидкістю від мінімального до максимального навантаження в залежності від технологічних особливостей (до них відносяться потужності ТЕС, зокрема ПТУ та ПГТУ), МВт
Залишок номінальної ГП (З <sub>НомГП</sub> )	$\text{З}_{\text{НомГП}} = \text{Н}_\text{ОЕС} / \text{КВВП}_{\text{МАКС}} - \text{НомГП},$ де КВВП <sub>МАКС</sub> – максимальний коефіцієнт використання генеруючої потужності
Запас наявно доступної ГП (З <sub>ндгп</sub> )	$\text{З}_{\text{ндгп}} = \text{Н}_\text{ОЕС} / \text{КВВП}_{\text{МАКС}} - \text{НДГП},$
Запас гнучкості	$\text{З}_{\text{Г ОЕС}} = \text{ПГ}_\text{ОЕС} / \text{КВВП}_{\text{МАКС}} - \text{МГП}$

в ОЕС (З <sub>Г_ОЕС</sub> )	
Якісні показники	
Запас номінальної ГП (A1 = %З <sub>НомГП</sub> )	$\%З_{\text{НомГП}} = \frac{H_{\text{ОЕС}}}{\text{НомГП}} \times 100 \%$
Запас наявно доступної ГП (A2 = %З <sub>НДГП</sub> )	$З_{\text{НДГП}} = \frac{H_{\text{ОЕС}}}{\text{НДГП}} \times 100 \%$
Запас гнучкості в ОЕС (A3 = %З <sub>Г_ОЕС</sub> )	$\%З_{\text{Г_ОЕС}} = \frac{\text{МГП}}{\Delta\text{Г_ОЕС}} \times 100 \%$

Прогнозування споживання ЕЕ передбачає визначення річного електроспоживання на середньостроковому часовому горизонті та його декомпозицію до рівня погодинного навантаження в ОЕС. Фундаментальними чинниками, що визначають річний тренд споживання ЕЕ, можуть виступати темпи економічного зростання, інвестицій, чисельності та доходів населення, а також енергоефективність, вплив яких на динаміку електроспоживання в ОЕС пропонується оцінити за ретроспективним аналізом на основі виробничої функції Кобба-Дугласа. Для економіко-математичного моделювання електроспоживання результати життєдіяльності (табл. 2.3) умовно виступають в якості ресурсів, оскільки визначають попит на ЕЕ, а технологічний коефіцієнт відображає енергоефективність. На основі ретроспективної динаміки визначених чинників виробнича функція Кобба-Дугласа приймає наступний вид:

$$T_{EE} = 1,037 \times T_{\text{ВВП}}^{0,681} \times T_I^{-0,044} \times T_D^{0,084} \times T_C^{0,289}, R^2 = 0,87 \text{ та } \bar{\epsilon} = 2,8 \%$$

де T<sub>EE</sub>, T<sub>ВВП</sub>, T<sub>I</sub>, T<sub>D</sub>, T<sub>C</sub> – темпи зростання електроспоживання, ВВП, інвестицій, доходів та чисельності населення відповідно.

Сума показників ступеня отриманої функції більше одиниці, що відображає зростаючу віддачу ресурсів.

Таблиця 2.3

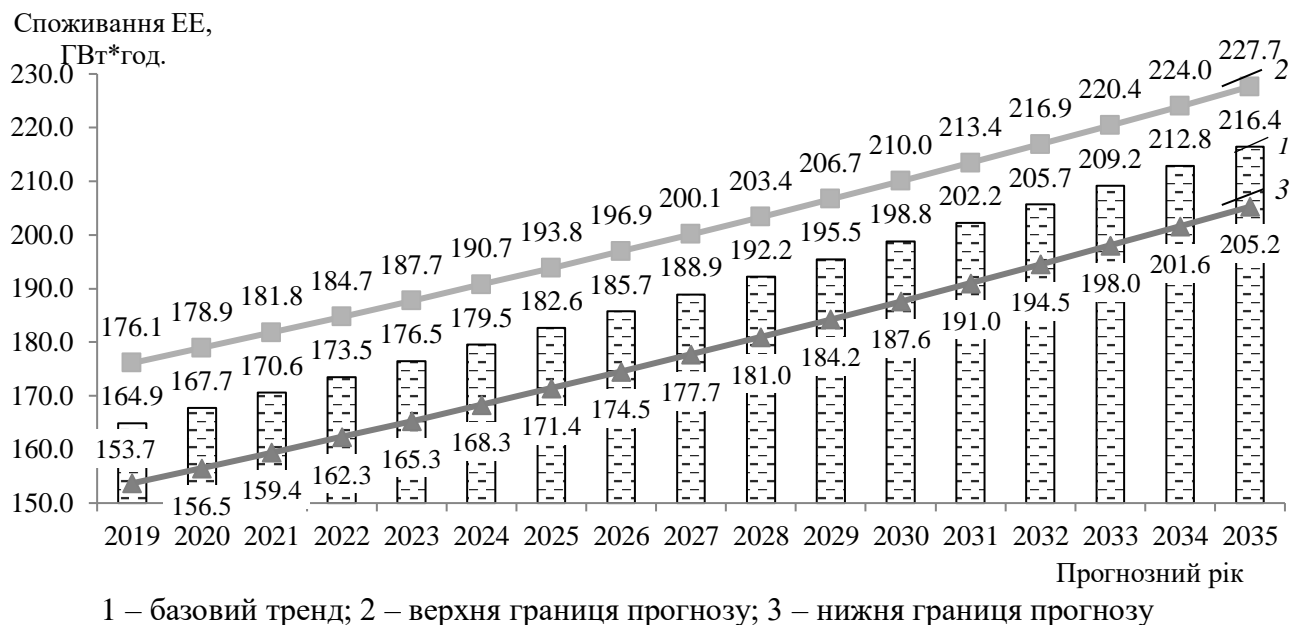
### Вихідні дані для прогнозування попиту на ЕЕ в Україні

Рік	Попит на ЕЕ, ГВт*год./ рік	ВВП за ПКС, млрд. дол. США	Інвестиції, млрд дол. США	Доходи населення, дол. США / особу/ міс.	Чисельність населення, млн осіб
2008	170,7	475,2	44,3	217,0	46,4
2009	154,9	403,5	19,5	156,2	46,1
2010	169,9	404,7	19,0	192,7	46,0
2011	173,3	427,0	26,2	222,3	45,8
2012	171,2	427,8	34,2	249,6	45,6
2013	168,2	427,8	31,3	272,8	45,6
2014	158,9	399,6	18,5	187,8	45,4
2015	147,7	360,4	12,5	121,3	42,9
2016	146,5	369,1	14,1	120,9	42,8
2017	150,9	378,3	16,9	143,4	42,6
2018	159,4	391,5	9,9	227,8	42,4

За умов припущення (сценарне припущення № 1) підтримання помірних темпів економічного розвитку, що відповідають середньостроковому прогнозу МВФ (T<sub>ВВП</sub> = 2,5 %, T<sub>I</sub> = 1 %, T<sub>D</sub> = 2,5 %, T<sub>C</sub> = -0,5 %) електроспоживання буде збільшуватися на 1,7 % на рік (рис. 2.8). Верхню та нижню границю

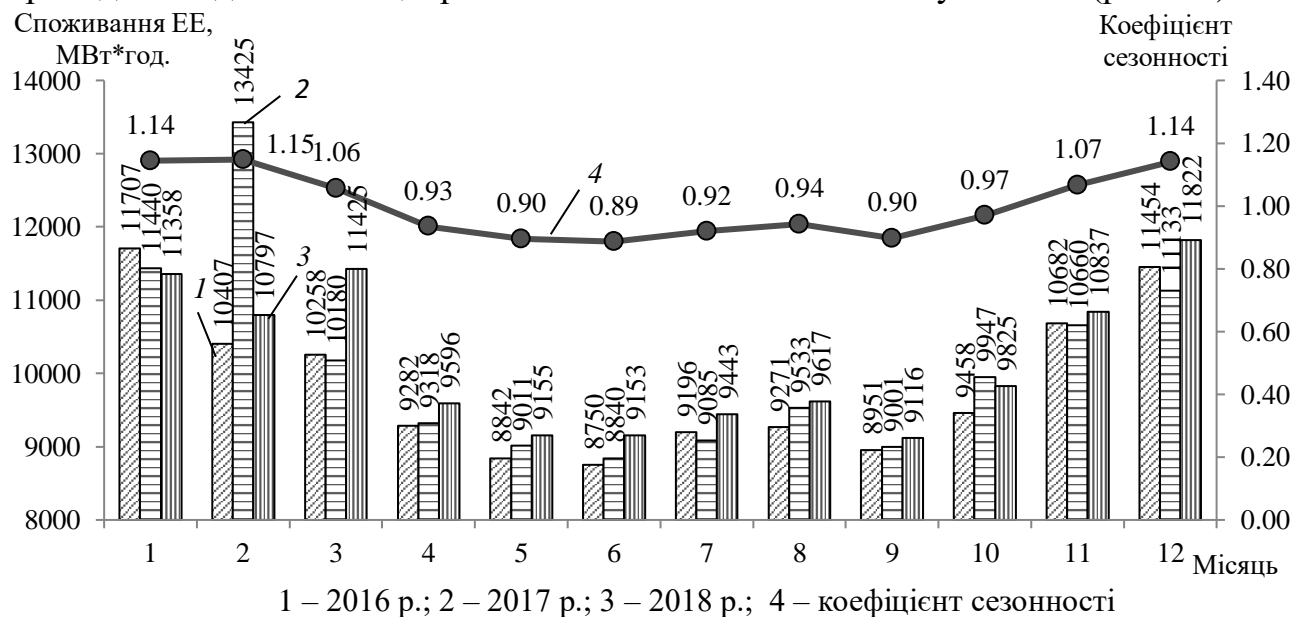


прогнозу було розраховано за правило «трьох сігм».



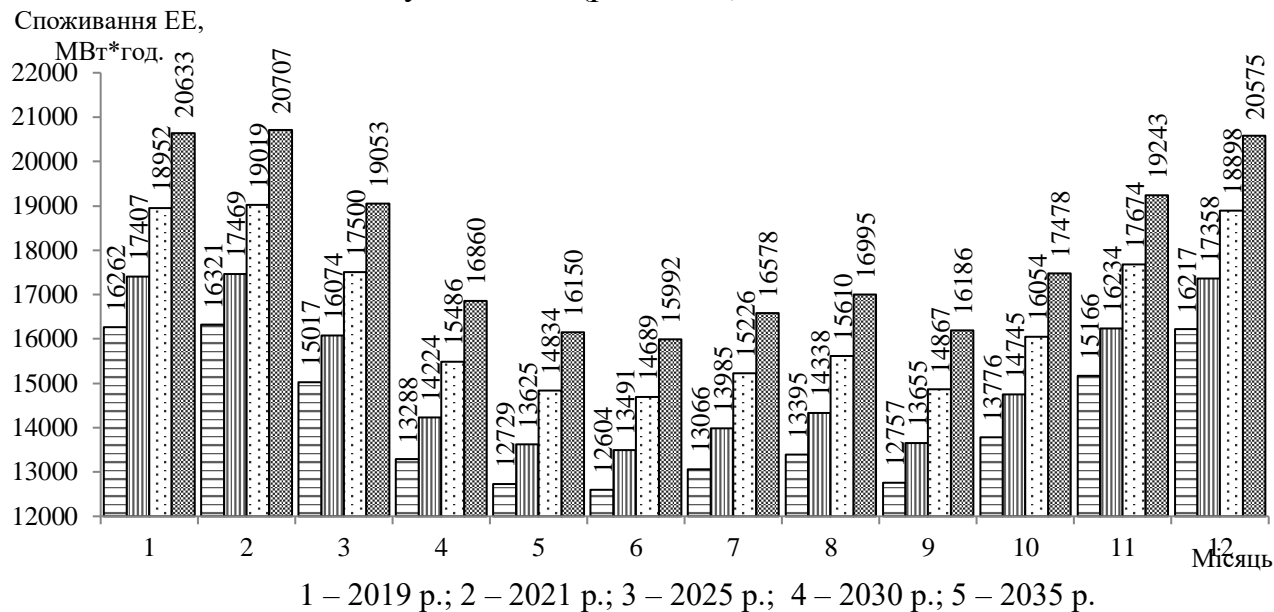
**Рис. 2.8.** Прогнозна динаміка електроспоживання в ОЕС України у 2019 – 2035 рр.

Таким чином, споживання ЕЕ у 2019 р. прогнозується на рівні 164,5 ГВт\*год., у 2021 р. – 170,6 ГВт\*год., у 2025 р. – 182,5 ГВт\*год., у 2030 р. – 198,8 ГВт\*год., у 2035 р. – 216,4 ГВт\*год. При цьому відхилення від базовому тренду знаходиться в діапазоні 11,2 ГВт\*год., що відповідає довірчому інтервалу прогнозування. Проте, як відомо, споживання ЕЕ має значну циклічність за місяцями року, днями тижня та годинами доби. Аналіз ретроспективних даних місячних обсягів споживання в 2016 – 2018 рр. дозволяє встановити місячні коефіцієнти сезонності, на основі яких проводиться декомпозиція річних обсягів споживання ЕЕ у місячні (рис.2.9).



**Рис. 2.9.** Ретроспективна динаміка місячного споживання ЕЕ в ОЕС України у 2016 – 2018 рр.

Відповідно до розрахованих коефіцієнтів сезонності прогноз місячного споживання матиме наступний вид (рис. 2.10).



**Рис. 2.10.** Прогнозна динаміка місячного споживання ЕЕ в ОЕС України у 2019 – 2035 рр.

Аналогічно відбувається прогнозування тижневої та добової динаміки споживання ЕЕ.

Особливо значення для адекватності ОЕС є забезпечення відповідності попиту та пропозиції ЕЕ в особливих умовах функціонування, якими є зимовий максимум, літній максимум та паводок, посухи. На основі ретроспективної динаміки погодинного навантаження в ОЕС України у 2016 – 2018 рр. розробляються прогнозні типові профілі навантаження для цих режимів електроспоживання (рис. 2.1. – рис. 2.12). Добова циклічність в зимовий період дозволяє спрогнозувати досягнення максимального навантаження о 18 год. у 2021 – 23,3 ГВт, у 2025 р. – 25,0 ГВт, а у 2030 р. – 27,2 ГВт., 2035 р. – 29,6 ГВт, тоді як мінімальне навантаження о 4 год. – на рівнях від 17,0 до 22,3 ГВт відповідно. При цьому різниця між добовими максимумами та мінімумами складе 33 %. Для весняного періоду різниця між добовим максимумом (21 год.) та мінімумом (3 год.) встановлена 36 %, за умов якого максимальне навантаження становитиме від 18,4 ГВт до 24,1 ГВт, а мінімальне – від 13,3 ГВт до 17,7 ГВт у прогнозному періоді.

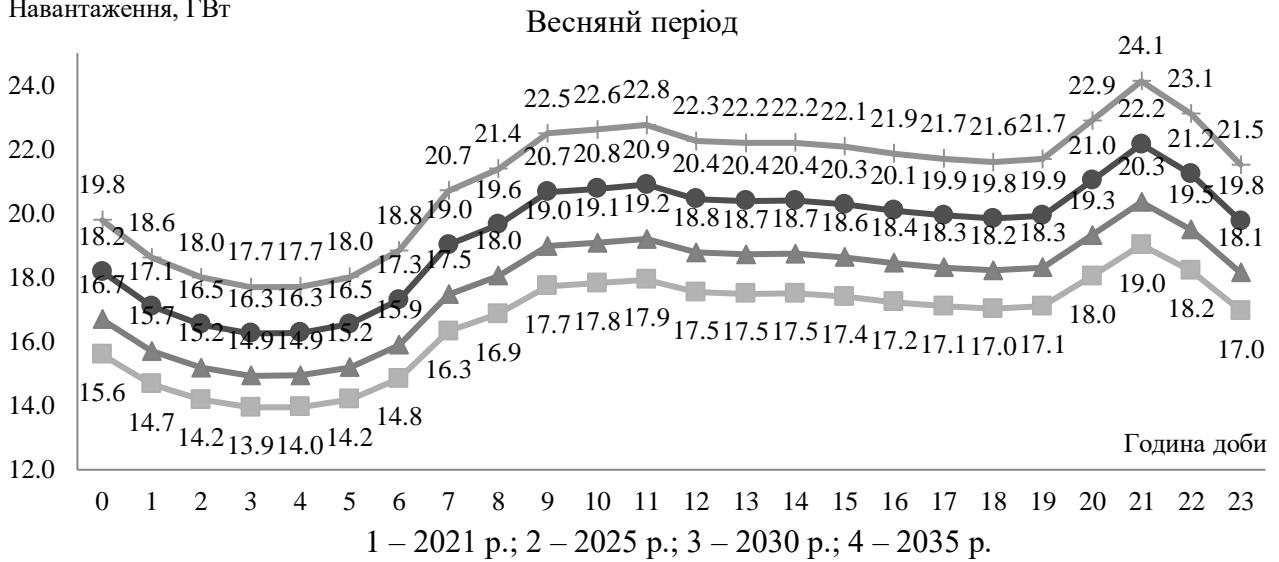
Для літнього періоду доцільно виділити два добових максимуми: о 14 год. та 22 год., коефіцієнти добової циклічності для яких складають 1,096 та 1,089 відповідно, тоді добовий мінімум припадає на 5 год. ранку та скататиме від 13,2 ГВт для 2019 р. до 17,3 ГВт для 2035 р.

Для осіннього періоду різниця між добовими максимумом та мінімумом встановлена на рівні 36 %, при цьому максимум навантаження припадатиме на 19 год., тоді як мінімум – на 3 год. Зазначений прогноз є першою основною складовою оцінки адекватності розвитку ГП.

Навантаження, ГВт

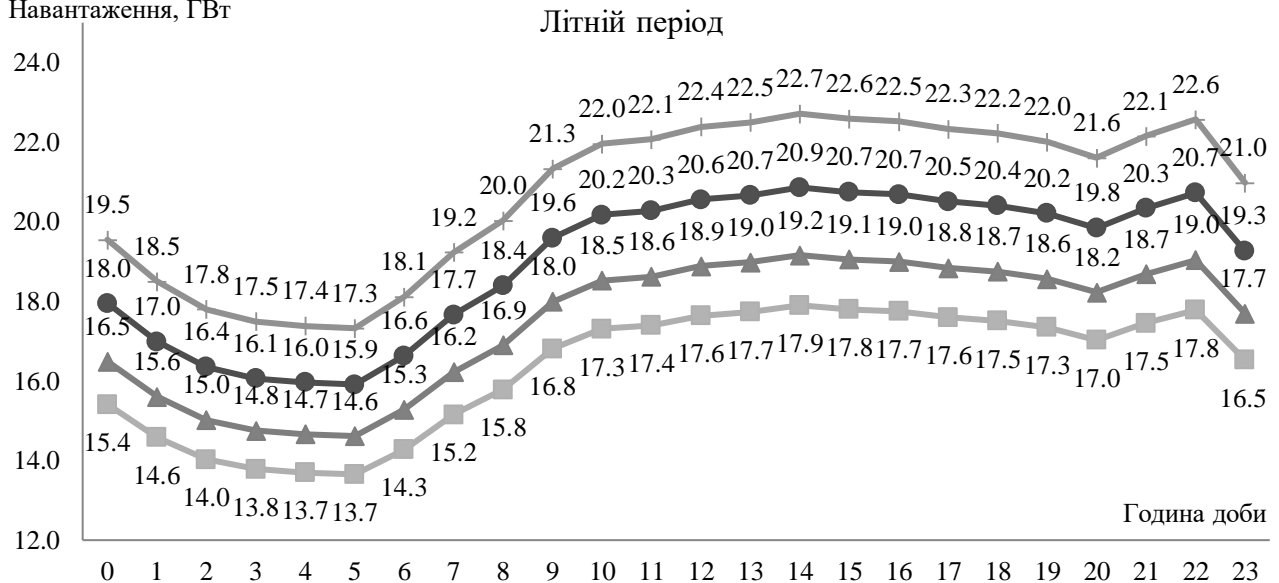


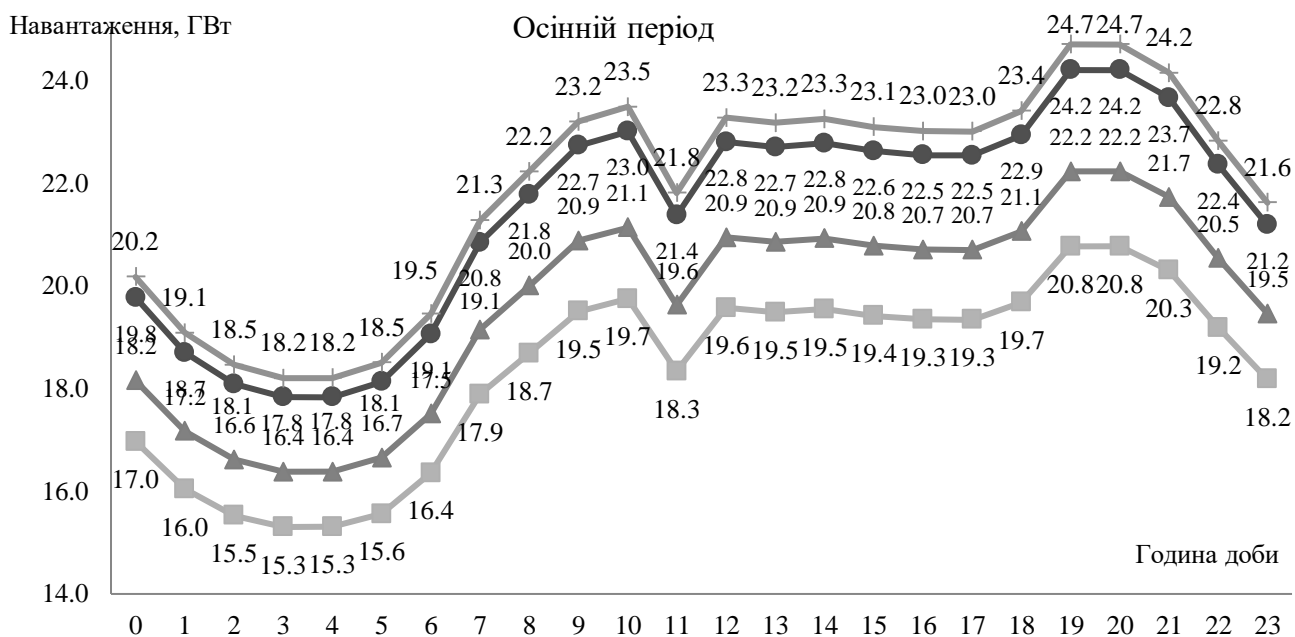
Навантаження, ГВт



**Рис. 2.11.** Прогноз типового профілю погодинного навантаження для зимового та весняного періодів в 2021 – 2035 рр.

Навантаження, ГВт



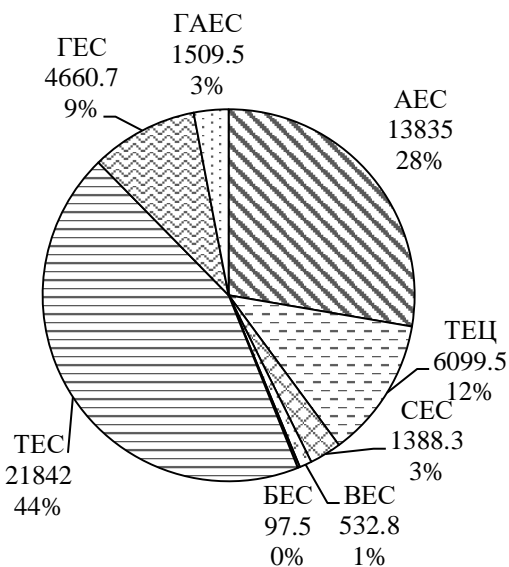


1 – 2021 р.; 2 – 2025 р.; 3 – 2030 р.; 4 – 2035 р.

**Рис. 2.12.** Прогноз типового профілю погодинного навантаження для літнього та осіннього періодів в 2021 – 2035 рр.

Другий блок процесів методичного підходу на рис. 3 передбачає прогнозування навантаження на об'єктах електрогенерації. Основні ГП ОЕС України зосереджені на (рис. 2.13):

- 4-х АЕС, на яких діють 15 енергоблоків, збудованих із 1980 по 2004 рр., сумарною номінальною потужністю 13835 МВт ;
- 7 ГЕС на річках Дніпро й Дністер потужністю 4660,7 та 3-х ГАЕС потужністю 1509,5 МВт в генераторному та 1857 МВт в насосному режимах;
- 12 ТЕС потужністю 21842 МВт та ТЕЦ потужністю 6099,5 МВт;
- ВДЕ, які складаються із СЕС потужністю 1388,3 МВт, ВЕС – 532,8 МВт та БЕС – 97,5 МВт.

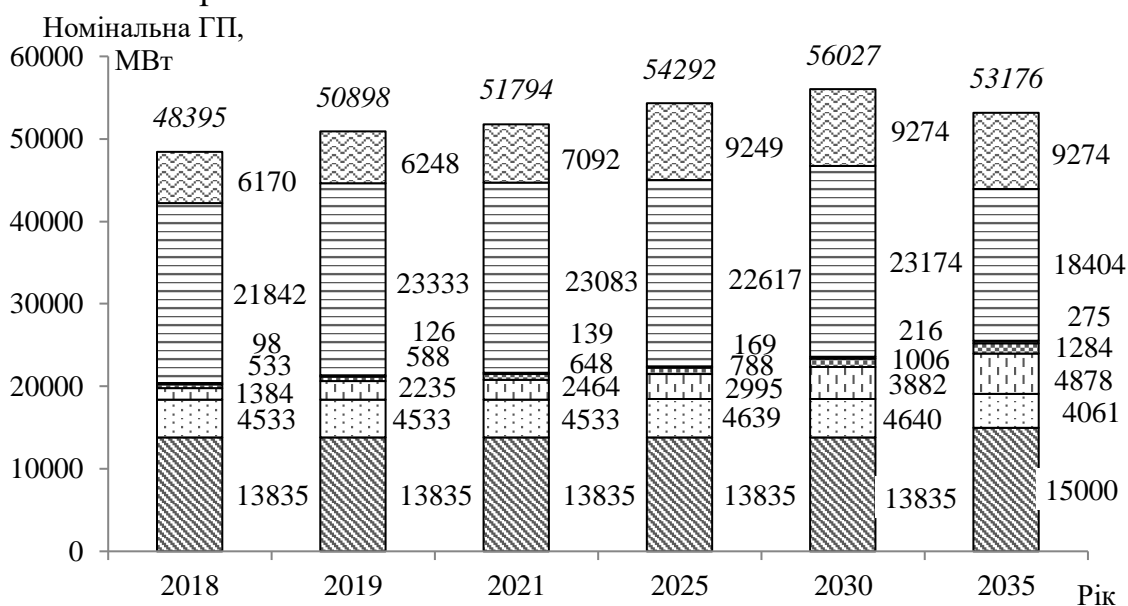


**Рис. 2.13.** Структура номінальних ГП в ОЕС України у 2018 р.

Різні види ГП відіграють різну роль в ОЕС України, забезпечуючи базове (АЕС та ТЕЦ), пікове (ГЕС та ГАЕС) та напівпікове (ТЕС) навантаження,

приймаючи участь у добовому, тижневому, місячному балансуванні ЕЕ.

Консервативний прогноз розвитку ГП передбачає реалізацію вже запланованих заходів із розвитку ГП, тому при його складанні були враховані Програма розвитку гідроенергетики України на період до 2026 року<sup>245</sup>, Стратегічний план розвитку НАЕК «Енергоатом» у 2018 – 2022 рр.<sup>246</sup>, а також дані Національного плану скорочення викидів від великих спалювальних установок<sup>247</sup>. Припускається (сценарне припущення № 2), що всі заявлені заходи будуть реалізовані. Так, наприклад, усі енергоблоків АЕС продовжать своє функціонування на 10 років, та після проведення планових робіт – ще на 10 років, а енергоблоки 3 та 4 ХАЕС будуть введені в експлуатацію у 2027 та 2033 рр. (строк будівництва 1 енергоблоку складає 7 років). Як присукається (сценарне припущення № 3), розвитку ГП на ВДЕ до 2020 р. буде відбуватися за середніми темпами (ВЕС – 10 %, СЕС – 61 %, БЕС – 28 %), а після впровадження аукціонних механізмів торгівлі «зеленою» ЕЕ, за помірними темпами – 5 % на рік.



1 – АЕС; 2 – ТЕЦ; 3 – СЕС; 4 – ВЕС; 5 – БЕС; 6 – ТЕЦ; 7 – ГЕС та ГАЕС  
**Рис. 2.14.** Прогноз номінально ГП ОЕС України в 2018 – 2035 рр.

Враховуючи вищезазначене, загальний обсяг номінальної ГП у 2019 – 2035 рр. має зрости на 4,8 ГВт (рис. 2.14), зокрема за рахунок:

- АЕС – на +1,165 ГВт за рахунок впровадження в експлуатацію атомних енергоблоків № 3 та № 4 на ХАЕС, та подовження всіх енергоблоків до терміну експлуатації на 50 років, а також виводу енергоблоків № 1 та № 4 на РАЕС;
- ТЕЦ – на -0,472 ГВт здебільшого у зв'язку із вибуттям застарілих ТЕЦ, які не заявлені до реконструкції та не відповідають сучасним екологічним

<sup>245</sup> Розпорядження КМУ «Про схвалення Програми розвитку гідроенергетики на період до 2026 року» від 13 липня 2016 р. № 552-р. *Законодавство України*. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-2016-%D1%80>.

<sup>246</sup> Стратегічний план розвитку НАЕК «Енергоатом» у 2018 – 2022 рр. ДП «НАЕК Енергоатом». URL : [http://www.energoatom.kiev.ua/files/file/strateg\\_chniy\\_plan\\_2018\\_2022\\_04042018.pdf](http://www.energoatom.kiev.ua/files/file/strateg_chniy_plan_2018_2022_04042018.pdf).

<sup>247</sup> Розпорядження КМУ «Про Національний план скорочення викидів від великих спалювальних установок» від 8 листопада 2017 р. № 796-р. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2017-%D1%80>.

стандартам;

– ВДЕ – на +3,488 ГВт за рахунок стимулюючих механізмів розвитку ВДЕ, у т.ч. СЕС – на +2,643 ГВт, ВЕС – на 0,696 ГВт та БЕС – на 0,149 ГВт.

– ТЕС на -3,438 ГВт за рахунок реалізації передбачених заходів із реконструкції та виводу з експлуатації;

ГЕС та ГАЕС у генераторному режимі на +3,104 ГВт та ГАЕС у насосному режимі на +7,568 ГВт за рахунок реалізації запланованих заходів.

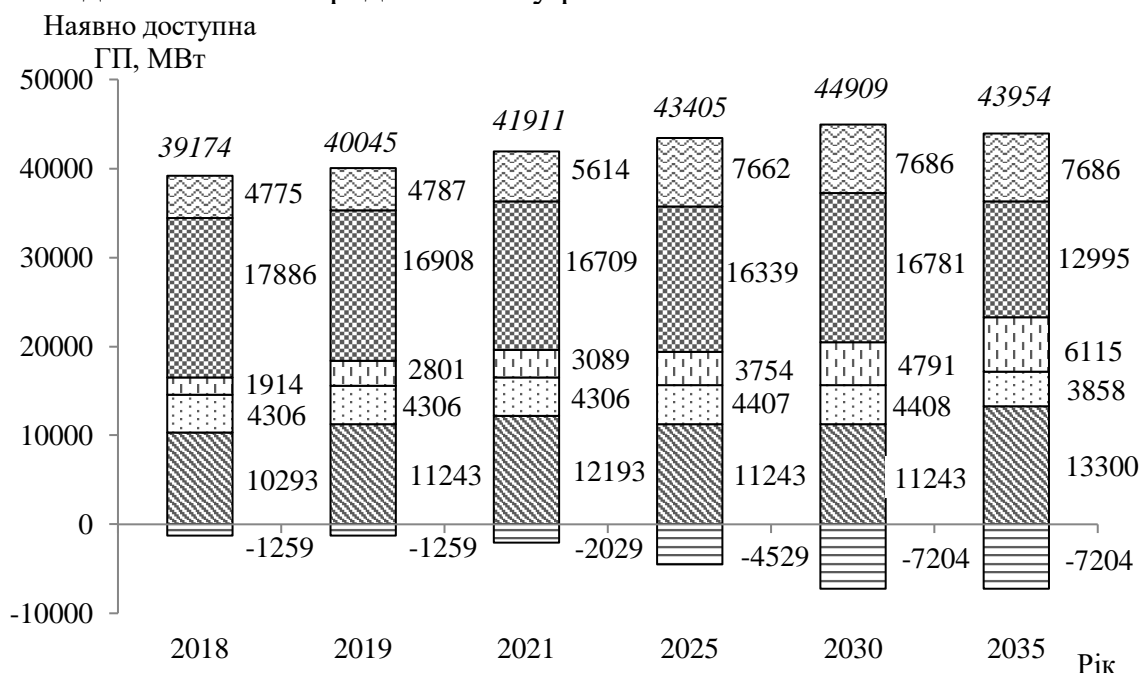
Проте, номінальна ГП відображає максимально можливий проектний рівень генерації ЕЕ, якого може бути досягнуто за ідеальних умов, тоді як наявно доступна ГП є очевидно нижчою за номінальну у зв'язку із (сценарне припущення № 4):

– необхідністю виведенням окремих одиниць ГП у системний резерв, який буде задіяний лише у випадку надзвичайних ситуацій. Зокрема в системному резерві перебувають потужності ТЕС, у т.ч. в холодному – 1000 МВт та гарячому – 700 МВт, а також ГЕС та ГАЕС в генераторному режимі – 600 МВт та ГАЕС у насосному режимі 200 МВт;

– планово-попереджувальними поточними та капітальними ремонтами. Припускається, що тривалість планово-попереджувальних ремонтів для усіх ГП складає 60 діб, а для АЕС – 90 діб;

– витратами ЕЕ на власне споживання енергоблоків, зокрема вироблення постійного струму, прийняті на рівні 5 % від згенерованої ЕЕ.

Відтак, для оцінки адекватності розвитку ГП визначальною є величина наявно доступної ГП, яка розраховується за формулою наведеною у табл. 2.2, прогнозна динаміка якої представлена у рис. 2.15.



1 – АЕС; 2 – ТЕЦ; 3 – ВДЕ; 4 – ТЕС; 5 – ГЕС та ГАЕС; 6 – ГАЕС закачка

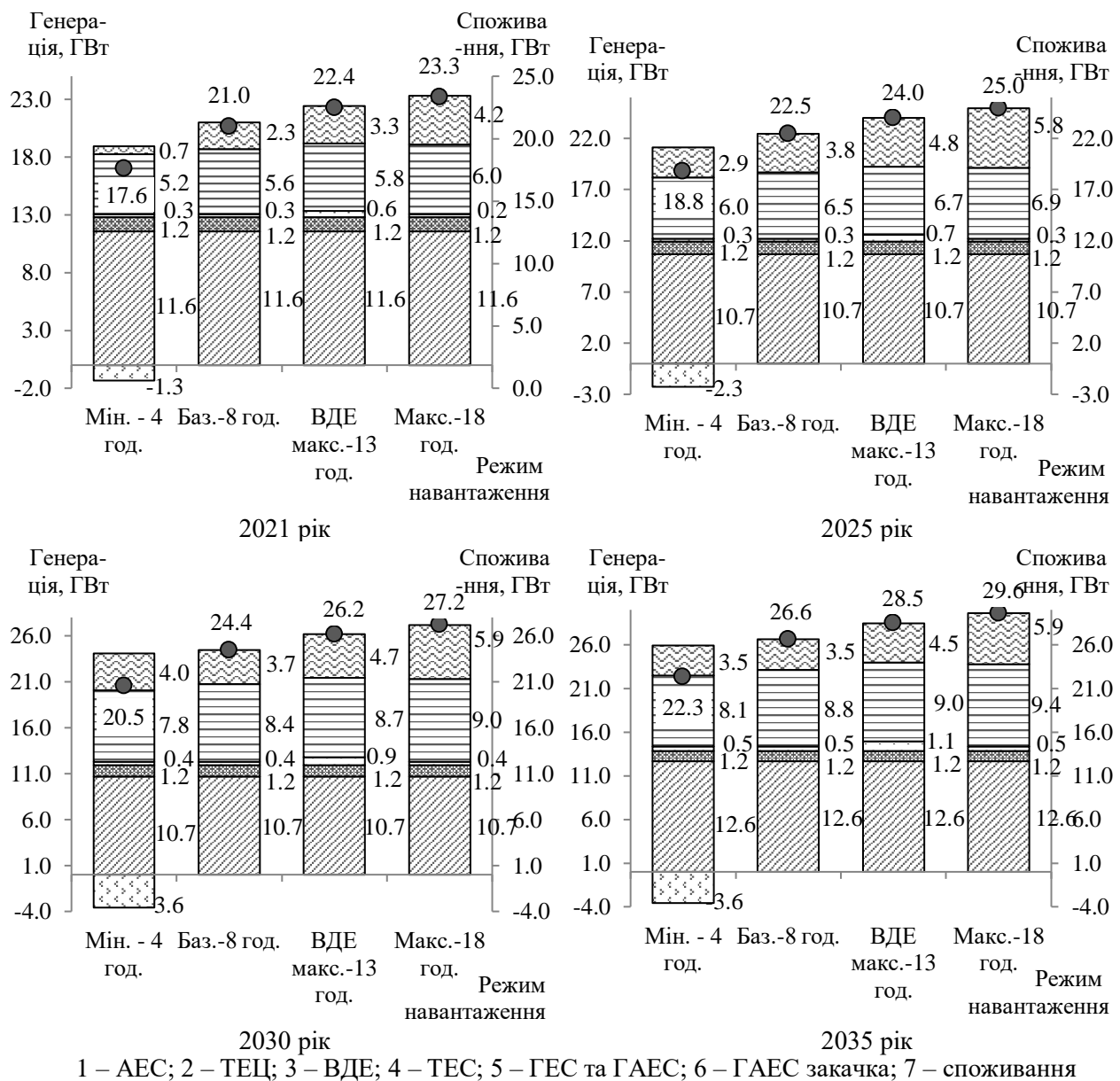
**Рис. 2.15.** Прогноз наявно доступної ГП ОЕС України в 2018 – 2035 рр.

Отже, наявно доступна ГП може зрости на 4,783 ГВт в генераторному та 5,945 ГВт в насосному режимах у 2018 – 2035 рр.

На наступному кроці 2 етапу розраховується прогноз покриття добового навантаження в ОЕС України, адже різні види ГП призначені для різних режимів функціонування. Відтак, потреба в гнучкості ОЕС визначається за формулами наведеними у табл. 2.2. Передбачається (припущення № 5), що ГП,

буде працювати із середнім навантаженням, зокрема навантаження на:

- АЕС визначатиметься виходячи із середнього КВВП (95%) у ретроспективних періодах та прогнозованого обсягу наявно доступної ГП;
- ТЕЦ залишиться незмінним в прогнозованому періоді та визначатиметься потребами теплозабезпечення;
- ВДЕ визначатиметься за середніми погодинними КВВП у ретроспективному періоді та прогнозом наявно доступної ГП;
- ГП ГЕС та ГАЕС є абсолютно еластичними до зміни навантаження, однак необхідно підтримувати навантаження на мінімально рівні від наявно доступних ГП для сталої роботи в окремий період;
- завантаження ГП ТЕС визначається за залишковим принципом та здатне пристосовуватися до зміни навантаження в ОЕС не більше від 2 % від згенерованої потужності за попередню годину;
- для ГЕС та ТЕС відзначається максимальне завантаження ГП у годину добового максимуму, а для ГАЕС в насосному режимі – максимальне завантаження в годину добового мінімуму.



**Рис. 2.16.** Прогноз типового покриття добового навантаження у зимовий період у 2021 – 2035 рр.

Прогноз покриття добового навантаження в ОЕС в зимовий період у 2019 – 2035 рр. наведено на рис. 2.16 – рис. 2.19, виходячи з яких визначається наступне: у 2019 р. існує дефіцит офф-пікових потужностей (ГАЕС в насосному режимі) у розмірі 0,4 ГВт, що обумовить додаткове розвантаження ГП ТЕС понад встановлений нормативний коефіцієнт; у 2020 – 2030 рр. та до 2035 р. ОЕС буде збалансовано за рахунок реалізації Програми розвитку гідроенергетики до 2026 р. Загалом, реалізація Програми розвитку гідроенергетики до 2026 р є запорукою та має критичну значущість для збалансування ОЕС України. Відтак, дійсна адекватність розвитку ГП в ОЕС України пов'язується із реалізацією залишкового гідропотенціалу. Однак, її реалізація має ряд негативних результатів, серед яких:

- економічні – реалізація залишкового гідроенергетичного потенціалу буде пов'язано із високими капітальними витратами;
- соціальні – будівництво каскадних ГЕС та ГАЕС вилучає із обороту родючі землі та може призвести до відселення мешканців прилеглих територій;
- екологічні – будівництво каскадних ГЕС та ГАЕС має негативний вплив на флору та фауну річок нижчих за течією.

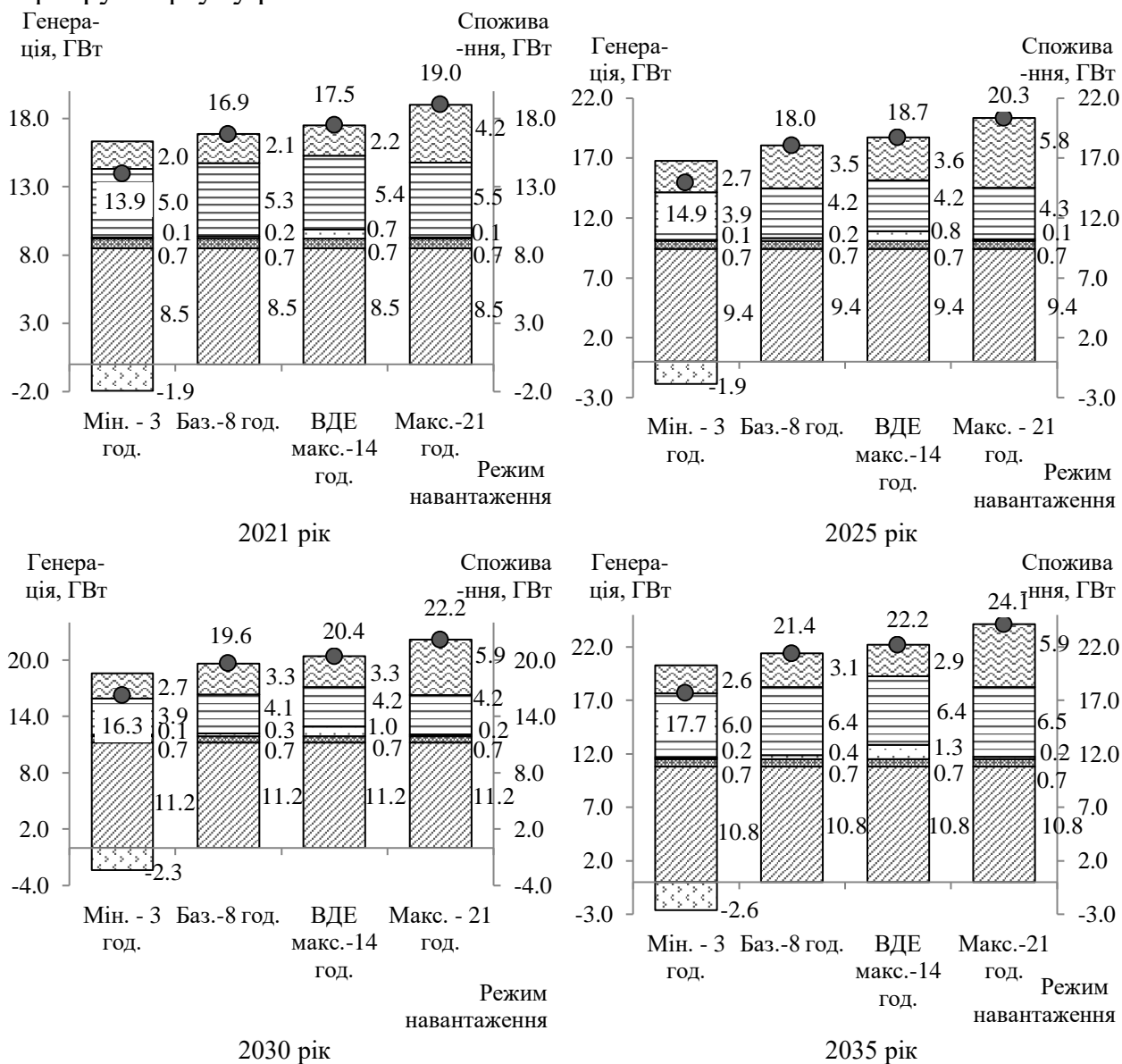
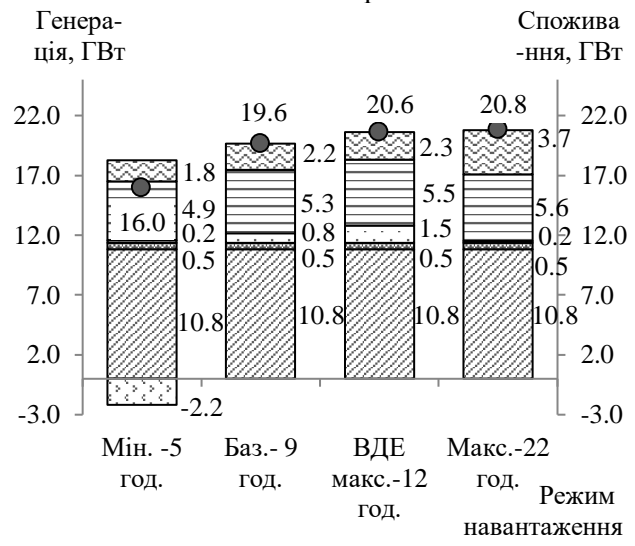
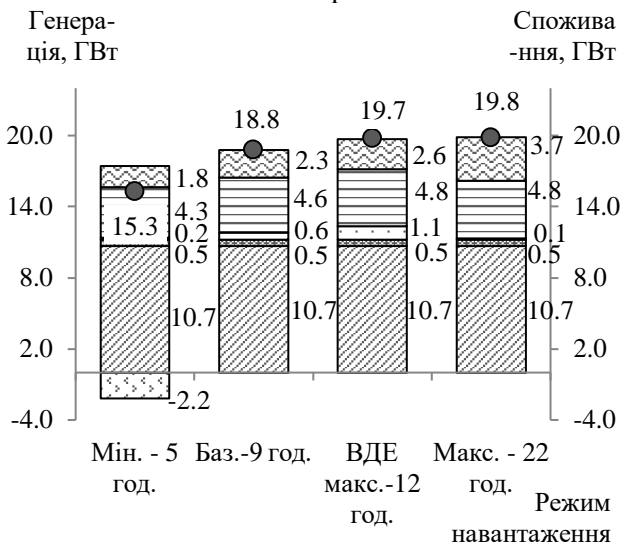
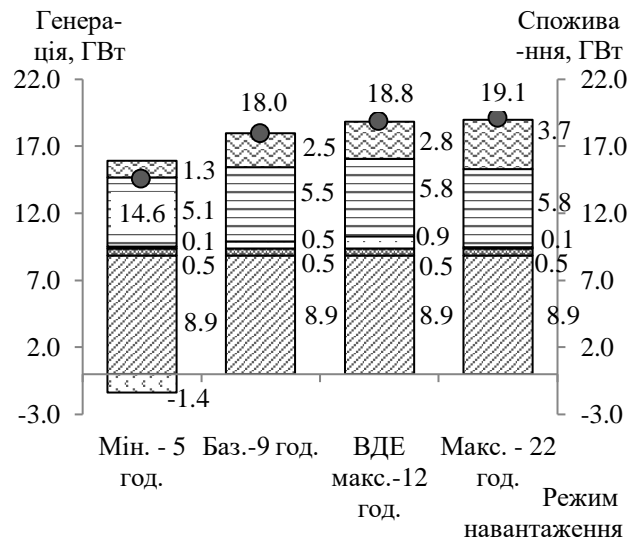
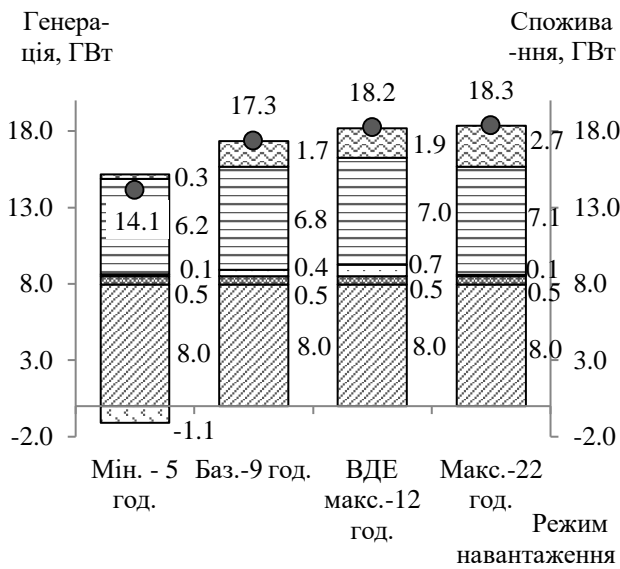
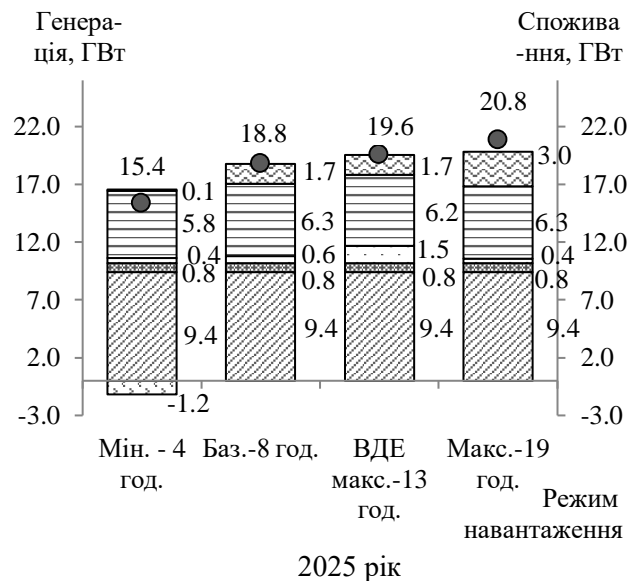
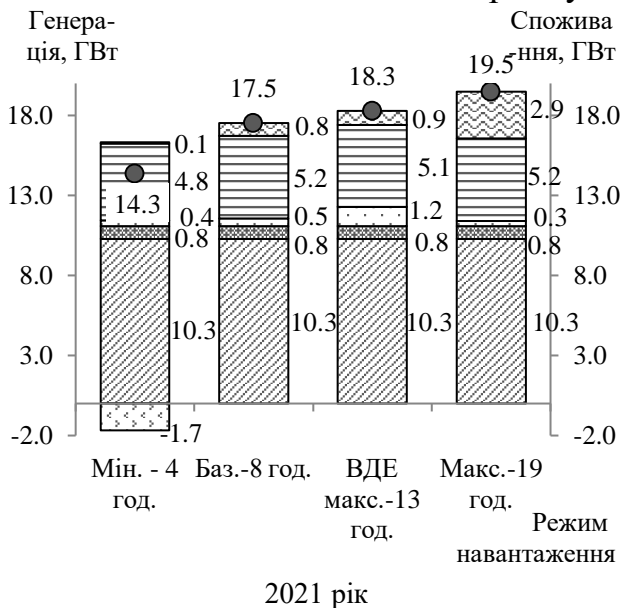


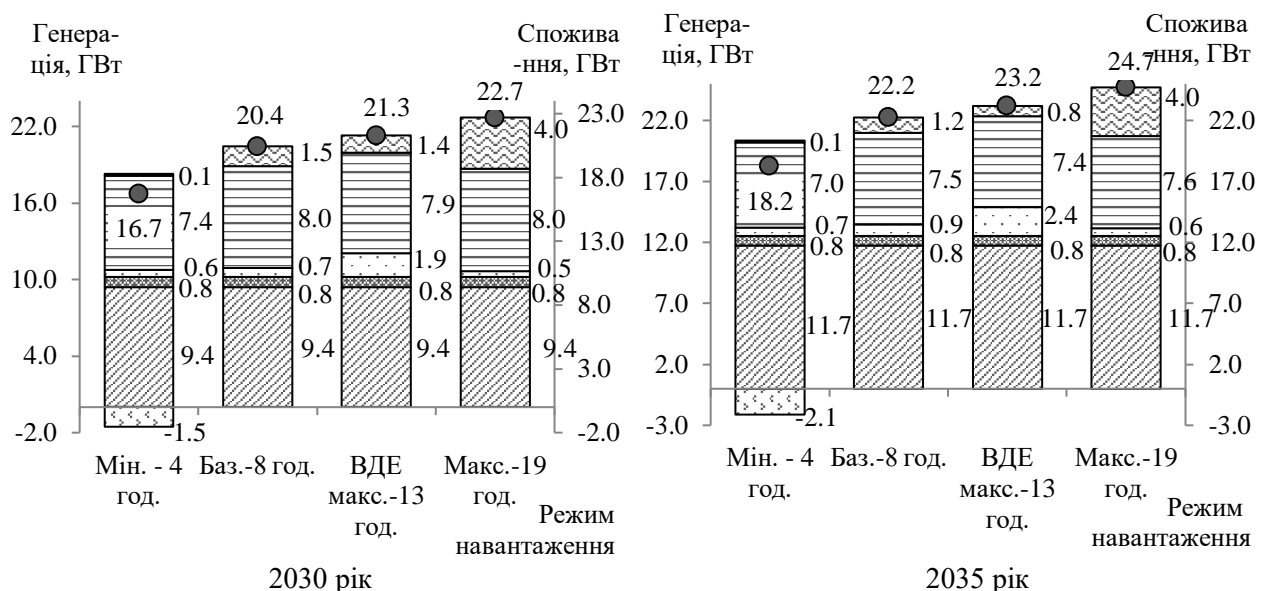
Рис. 2.17. Прогноз типового покриття добового навантаження у весняний період у 2019 – 2035 рр.





1 – АЕС; 2 – ТЕЦ; 3 – ВДЕ; 4 – ТЕС; 5 – ГЕС та ГАЕС; 6 – ГАЕС закачка; 7 – споживання  
**Рис. 2.18.** Прогноз типового покриття добового навантаження у літній період у 2019 – 2035 рр.





2030 рік  
 1 – АЕС; 2 – ТЕЦ; 3 – ВДЕ; 4 – ТЕС; 5 – ГЕС та ГАЕС; 6 – ГАЕС закачка; 7 – споживання  
**Рис. 2.19.** Прогноз типового покриття добового навантаження в осінній період у 2019 – 2035 рр

Оцінка адекватності розвитку за визначеними ENTSO-E критеріями (EENS, LOLE, LOLP), дозволяє встановити, що в 2019 – 2021 рр. ОЕС залишатиметься дисбалансованою, тоді як починаючи із 2022 р. та до 2035 р. збалансованою (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Оцінка адекватності розвитку ГП в ОЕС України в 2019 – 2035 рр.

Показник	Прогнозний період				
	2019	2020	2021	2030	2035
Зима					
EENS, МВт*год./добу	1,27	0,00	0,00	0,00	0,00
LOLE, год. / добу	4	0	0	0	0
LOLP, %	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Весна					
EENS, МВт*год./добу	6,81	3,59	1,85	0,00	0,00
LOLE, год. / добу	7	6	4	0	0
LOLP, %	0,8%	0,4%	0,2%	0,0%	0,0%
Літо					
EENS, МВт*год./добу	2,85	0,88	0,24	0,00	0,00
LOLE, год. / добу	5	4	3	0	0
LOLP, %	0,3%	0,1%	0,028%	0,0%	0,0%
Осінь					
EENS, МВт*год./добу	4,22	1,29	0,04	0,00	0,00
LOLE, год. / добу	6	4	1	0	0
LOLP, %	0,5%	0,1%	0,005%	0,0%	0,0%
РІК					
EENS, МВт*год./рік	1387,4	528,1	196,7	0,0	0,0
LOLE, год. / рік	2010	1284	735	0	0
LOLP, %	0,8%	0,3%	0,1%	0,0%	0,0%

Загалом, в 2021 р. загальна кількість години ймовірного втрати навантаження складе 735год., а обсяг недопоставленої ЕЕ 197 МВт\*год./рік, що

змушуватиме національного ОСП вдаватися до нераціональних заходів щодо ненормативного розвантаження потужностей ТЕС.

Для забезпечення маневрування в ОЕС використовуються пікові та напівпікові потужності. Припускається (сценарне припущення № 6), що:

– ГП ГАЕС та ГЕС є еластичними та їх навантаження залежать від споживання ЕЕ. Однак, для різних періодів року можливі сезонні обмеження мінімального та максимального їх КВВП в залежності від погодних умов;

– протягом доби нарощування навантаження ГП ТЕС може відбуватися невище ніж на 2 %, виходячи із умови забезпечення добового максимуму навантаження на рівні КВВП = 85 %. На час добового мінімуму повинно бути задіяно не менше 50 % від ГП добового максимуму.

Визначення потреб в гнучкості ОЕС засвідчує, що у 2020 р. максимальний гнучкість ОЕС повинна складати 7,34 ГВт, тоді як у 2035 р. – 8,26 ГВт. Для покриття потреб в гнучкості в ОЕС України використовуються пікові (ГЕС та ГАЕС) та напівпікові (ТЕС) маневрові ГП. Досягнення позитивного профіциту гнучкості в ОЕС України передбачається у 2025 р. (для всіх періодів окрім осіннього). Однак, покритий потреби в гнучкості національної ОЕС планується за рахунок розбудови гідроакумуючого енергопотенціалу (офф-пікові потужності), тоді як пікові попиту на ЕЕ планується забезпечувати базовими потужностями. Розрахунок визначених кількісних показників дає змогу здійснити якісну оцінку адекватності розвитку ГП (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка адекватності розвитку ГП в ОЕС України на 2019 – 2035 рр.

Показник	Прогнозний рік				
	2019	2021	2025	2030	2035
Запас номінальної ГП, ГВт	20,6	21,0	19,8	17,8	11,6
Запас наявно доступної ГП, ГВт	9,9	8,6	8,2	7,8	1,3
Запас гнучкості ГП, ГВт	-5,4	-4,4	-1,0	0,0	-1,9
A1 = Запас номінальної ГП, %	41	41	37	32	22
A2 = Запас НДГП, %	25	22	20	17	3
A3 = Запас гнучкості ГП, %	-60	-48	-11	0	-15

Примітка: + – профіцит ГП; - – дефіцит ГП

Таким чином, в ОЕС України в 2019 – 2035 рр. існуватиме профіцит номінальної ГП, який у 2035 р. скоротиться майже вдвічі (до 11,6 ГВт) відносно рівня 2019 р. Скорочення цього профіциту обумовлюється надлишковими потужностями ТЕС та ТЕЦ, які мають бути виведені з експлуатації у зв'язку із економічною недоцільністю реконструкції під сучасні вимоги енергоефективності та екологічної безпеки. У той же час, наявно доступний запас ГП, який у 2019 р. дорівнюватиме майже 10 ГВт, тоді як наприкінці стратегічного періоду буде майже вичерпано.

Маневрові потужності в ОЕС України є та будуть недостатніми для забезпечення потреб гнучкості. Дефіцит маневрових ГП складе у 2019 р. 5,4 ГВт, який однак буде скорочено до 0 МВт у 2030 р. за рахунок реалізації Програми розвитку гідроенергетики до 2026 р. Однак, у 2035 р. знову ж таки відзначатиметься зростання дефіциту маневрових ГП до майже 2,0 ГВт у зв'язку із зростанням пікових навантажень, зменшенням наявно доступної потужності ТЕС, а також зростанням потужностей СЕС і ВЕС.

У середньостроковому періоді (у 2021 – 2030 рр.) ОЕС може бути збалансованою лише за умов реалізації гідроенергетичного потенціалу, тоді як у довгостроковому періоді виникає дисбаланс наявно доступних ГП та навантаження. У довгостроковому періоді першочерговим завданням є будівництво додаткових маневрових потужностей в обсязі 2 ГВт, для покриття дефіциту в пікових потужностей.

Таким чином, представлений методичний підхід до оцінки адекватності розвитку ГП в електроенергетиці України дозволив виявити вузькі місця національної енергетичної системи, розшивка яких може підвищити збалансованість її функціонування. У той же час ані ОСП, ані держава не мають прямого впливу на розвиток електроенергетики, тому для здолання зазначених диспропорцій потрібно запровадити організаційно-економічні розвитку ГП в Україні.

#### **2.4. Організація діяльності роздрібних торговельних мереж на основі інноваційних рішень**

Створення нових контактів і більш тісних відносин з клієнтами є одним з очевидні факторів визначення конкурентних переваг і формування сучасних тенденцій в системі роздрібних торгових підприємств. Сама ідея використання маркетингових інновацій як основного інструменту маркетингу в роздрібній торгівлі передбачає, що клієнт є не тільки учасником угоди купівлі-продажу, але і стає активним суб'єктом ринку, що формує комерційну пропозицію.

Це призводить до появи інновацій, заснованих на знаннях про клієнтів. Вони забезпечують основу для створення маркетингових інновацій, орієнтованих на потреби конкретного клієнта, який бере участь у розробці нового або вдосконаленого продукту.

В сучасних умовах розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі переважна частка клієнтів може спостерігатися в створенні маркетингових інновацій, що застосовуються в роздрібній торгівлі і побудований на ресурсах інформаційного та конкурентного потенціалу. Нові виклики - це напрямки ефективної діяльності підприємств і тільки в умовах використання і застосування конкретних інноваційних рішень. Безперервний розвиток інноваційних продуктів і технологій відноситься до застосування інструментів інформаційно-комунікаційних технологій переважно споживачами. Це також життєво важливо в контекст зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі на основі маркетингових підходів та інструментів.

Роздрібний ринок в основному залежить від купівельної спроможності населення. Після макроекономічних подій 2014 року, сильного ослаблення національної валюти і введення продовольчого ембарго ситуація в галузі значно погіршилася. Роздрібний товарообіг падає як у продовольчому, так і в непродовольчому сегментах. У зв'язку з такою ситуацією, найбільш розвиненими стали роздрібні мережі, що реалізують товари за ціною, близькою до оптової (дискаунтери). Але їм також доводиться займатися реорганізацією торгових точок, вдаючись до закриття збиткових магазинів. У сегменті роздрібної торгівлі непродовольчими товарами спостерігається частковий перехід на інтернет. Багато магазинів створюють інтернет-версії для

можливості продажу товарів там, деякі бренди з'являються відразу в Інтернеті, а також створюються інтернет-магазини, де можна купити товари від різних компаній. Потребують наукового дослідження питання пов'язані з перспективами адаптації маркетингових інноваційних рішень в системі роздрібних торгових підприємств, організації діяльності роздрібних торгових мереж на основі інноваційних рішень, згідно маркетингових підходів.

Роботи зарубіжних учених Б. Вейтца, Т. Кента, Д. Даусона, Дж. Еванса, М. Краффта, М. Леві, К. Мура, В. Тейлора присвячено, головним чином, теоретичним концепціям розвитку, організації та управління в системі роздрібних торгових підприємств. Вітчизняні вчені, такі як В. Апопій, О. Азарян, І. Бланк, П. Балабан, Б. Берман, Г. Богославець, Н. Власова, З. Герасимчук, О. Горбенко, О. Іляш, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Б. Мізюк, І. Міщук, О. Тараненко, А. Тимчина та інші зосередили свою увагу переважно на методологічних підходах до соціально-економічного розвитку роздрібною торгівлі та її трансформації до умов ринкових відносин<sup>248</sup>.

З метою наукового дослідження питань, пов'язаних з визначенням перспектив адаптації маркетингових інноваційних рішень в системі роздрібних торгових підприємств, організації діяльності роздрібних торгових мереж на основі інноваційних рішень, згідно маркетингових підходів важливими завданнями стають питання визначення факторів сучасного розвитку роздрібних мереж, тенденцій розвитку в системі роздрібних торгових підприємств, тенденцій розвитку каналів розподілу та дистрибуції в роздрібній торгівлі в умовах сучасної адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств. В економічній літературі теоретико-методологічні аспекти проблеми розвитку інфраструктури товарного ринку висвітлювали у своїх роботах: Азарян О., Альбеков А., Апопій В., Краснопольський Б., Медведева В., Саркісян Л., Семенкова Т., Федько В., Шаріпов А.

Сукупний науковий потенціал розробок, що сформувався у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, забезпечив високий теоретико-методологічний рівень дослідження діяльності роздрібних торгових мереж. На сучасному етапі не знайшли повного обґрунтування і вимагають докладного вивчення умови і параметри інфраструктурного розвитку, що впливають на діяльність роздрібною торговельної мережі, а також розробка організаційного механізму інфраструктурного маркетингу роздрібною торгівлі та оцінка переваг впровадження Smart-технологій в галузі роздрібною торгівлі. Актуальність проблеми, недостатня розробленість окремих її сторін і практична значимість визначили мету цього дослідження.

Роздрібні торгові підприємства в Україні переживають складні часи існування через наступні фактори:

- тяжку геополітичну ситуацію в країні,
- знецінення національної валюти,

---

<sup>248</sup> Мантрала М.К., Краффт М. Роздрібна торгівля у XXI ст. Теперішні та майбутні тренди / пер. з англ. Л. Савицької. К. : Видавництво О. Капусти (підрозділ агенції «Стандарт»), 2008. 462 с.; Лігоненко Л.О. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія / Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Г.Л. Піратовський та ін. К. : КНТЕУ, 2009. 334 с.; Апопій В.В. Ринки в системі внутрішньої торгівлі України : монографія / В.В. Апопій, І.П. Міщук, С.І. Рудницький та ін. Львів : ЛКА, 2012. 416 с.

– зменшення доходів громадян та інші чинники, які негативно впливають на купівельну спроможність і вимушують покупців переходити на малоцінні товари.

Як наслідок, спостерігаються наступні тенденції розвитку в системі роздрібних торгових підприємств:

- зменшення кількості нових магазинів, відкритих протягом попередніх років;
- переорієнтація на формати «магазин біля дому»;
- орієнтація споживачів на товари більш низького цінового сегменту;
- підвищення ефективності за рахунок логістики, установки кас самообслуговування тощо;
- заміщення імпортованих товарів українськими аналогами; розвиток власних торгових марок мережі.

Світові тенденції у роздрібній торгівлі формують особливості розвитку сфери роздрібною торгівлі країн світу. Так, нині для спільного ринку роздрібною торгівлі країн ЄС характерні тенденції, що відображають природу їх змін на сучасному етапі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Сучасні тенденції спільного ринку роздрібною торгівлі країн ЄС

Тенденції	Характеристики
Темпи зростання великих компаній є вищими за темпи зростання сектора	Темпи зростання представників роздрібною торгівлі перевищують середній показник галузі за рахунок збільшення продуктивності завдяки виходу на нові ринку.
Стратегічний підхід до прийняття управлінських рішень	Компанії розробляють загальну бізнес-стратегію, яка втілюється на операційному рівні на основі маркетингу, торгівлі, брендінгу, логістики.
Ускладнення організаційної структури	Розширення міжнародної діяльності роздрібних продавців призвело до ускладнення організаційної структури ритейлерів унаслідок диверсифікації їхньої діяльності.
Координація окремих процесів ланцюга створення цінності	Ритейлери все тісніше координують свої стосунки з постачальниками.

\*сформовано з використанням джерел<sup>249</sup>

За даними Міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії Deloitte<sup>250</sup>, яка є міжнародною мережею компаній, що надають послуги в області консалтингу та аудиту, готує щорічний рейтинг «ТОП-500 компаній Центральної та Східної Європи, на жаль, до рейтингу не увійшли українські лідери роздрібною мережі, такі як Foxtrot, Roshen, Samsung Electronics Ukraine, Philip Morris Ukraine, Nestle Ukraine, Auchan Ukraine, Furshet, які протягом декількох років були в рейтингу компанії Deloitte. Зниження середнього прожиткового рівня змусили основну категорію купівельноспроможних споживачів перейти на придбання товарів більш низького сегменту.

В умовах дії Угоди про асоційоване членство України з ЄС для вітчизняних операторів ринку роздрібною торгівлі надзвичайно важливо

<sup>249</sup> Мантрала М.К., Краффт М. Роздрібна торгівля у XXI ст. Теперішні та майбутні тренди / пер. з англ. Л. Савицької. К. : Видавництво О. Капусти (підрозділ агенції «Стандарт»), 2008. 462 с.

<sup>250</sup> Данкєєва О.М. Роздрібна торговельна мережа в Україні: класифікація типів та особливості розвитку в умовах кризи / О.М. Данкєєва // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6. Частина 1. С. 78-84.

враховувати зазначені тенденції ринку країн ЄС. Для максимальної адаптації структурної та територіальної організації мережі підприємств роздрібною торгівлі України до умов кон'юнктури європейського ринку необхідно виокремити сучасні характерні тенденції трансформаційних змін вітчизняної роздрібною торгівлі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Сучасні тенденції трансформаційних змін роздрібною торгівлі в Україні\***

Тенденції	Характеристики
Роздрібна торгівля демонополізована та функціонує у конкурентному середовищі	Інфраструктура роздрібною торгівлі активно розвивається в процесі переходу до ринково орієнтованою економіки.
Спостерігається зростання товарообігу, збільшення посередників	Ринкові трансформації супроводжуються бурхливим розвитком стихійною торгівлі, спостерігається впровадження альтернативних інструментів інноваційних технологій продажу та просування товарів.
Формування сучасною роздрібною торговельною мережі, адаптованою до світових вимог та стандартів	Розширення інфраструктури роздрібною торгівлі, мережі сучасних закладів торгівлі, розвиток електронною комерції, інтернет-торгівлі.
Гармонізація законодавчих актів організації роздрібною торгівлі згідно міжнародних стандартів	Виявлення суперечностей та неузгодженостей у діючих нормативно-право актів організації роздрібною торгівлі.

\*сформовано з використанням джерел<sup>251</sup>

В Україні з 500-ти компаній роздрібною торгівлі світового рівня на ринку представлені Metro Cash&Carry, Groupe Aushan, Billa, Novus, Inditex, Marks and Spencer, GAP, Groupe Adeo тощо. Крім того, у сегменті HoReCa присутні іноземні компанії: Subway (американська мережа фаст-фудів), Burger King та KFC<sup>252</sup>. Як зазначають експерти, важливими чинниками, що стримують активну експансію великих міжнародних ритейлерів в Україні, є порівняно низький рівень доходів населення, складний інвестиційний клімат, істотні проблеми з отриманням землі та реалізацією девелоперських проектів, дефіцит професійних торговельних приміщень і високі орендні ставки на них. Активізація процесів злиття та поглинання на вітчизняному ринку торговельних послуг призводить до подальшого ускладнення управління торговельними мережами, що ставить нові завдання до системи їх інформаційного забезпечення, тому іноземні ритейлери, які не готові вирішувати зазначені проблеми, працюють на більш стабільних ринках Болгарії, Польщі, Чехії<sup>253</sup>.

Згідно з дослідженням теоретичних аспектів формування сутності терміну, дистрибуція в роздрібною торгівлі – це комплекс взаємопов'язаних

<sup>251</sup> Лігоненко Л.О. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія / Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Г.Л. Піратовський та ін. К. : КНТЕУ, 2009. 334 с.

<sup>252</sup> Deloitte CE Top 500 report ranks the largest companies from the 18 countries from Central Europe and Ukraine. *Deloitte* : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitte-analytics/articles/ce-top-500-2014.html> (дата звернення: 17.03.2020).

«АТБ» і «Фоззі» посилили позиції лідерів на ринку продовольчого ритейлу. *Agravery* : веб-сайт. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/atb-i-fozzi-posilili-pozicii-lideriv-na-rinku-prodovolcogoritejlu> (дата звернення: 15.03.2020).

<sup>253</sup> World retail data and statistics. *Euromonitor International* : веб-сайт. URL: [https://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book\\_%20WRDAS\\_Ed\\_70.pdf](https://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book_%20WRDAS_Ed_70.pdf). (дата звернення: 15.03.2020).

функцій, який реалізується в процесі розподілу матеріального потоку між різними покупцями, заснований на маркетинговому підході. Таким чином, розподільна логістика, або фізичний розподіл – це діяльність, пов'язана з отриманням продукції, її збереженням до моменту отримання замовлення і наступна доставка до клієнта. Всі товари проходять через канал розподілу, щоб зробити шлях від виробника до кінцевого споживача. Одним з важливих елементів у цьому механізмі є роздрібна торгівля, заключний етап каналу розподілу. Роздрібна торгівля – це підприємницька діяльність, пов'язана з продажем товарів кінцевому споживачеві. Це зв'язок між оптовиками або виробниками і клієнтами продукту.

Роздрібна торгівля - це заключний етап каналу дистрибуції. роздрібний торговець буде купувати товари у оптового торговця, а іноді і безпосередньо у виробника, оптом (у великих кількостях) за зниженою ціною. І потім він продає товари кінцевим споживачам товарів, в невеликих одиницях або кількостях, за роздрібною ціною. Рітейлери є єдиними, хто щодня безпосередньо контактує з кінцевими споживачами, вони є важливими джерелами ринкової інформації. Вони знаходяться в унікальному становищі, щоб надати виробникам цінний зворотний зв'язок, який вони зібрали від споживачів. Якщо у споживача є скарги або проблеми, роздрібний торговець є першою людиною, з якою він зв'язується. Така інформація безцінна для виробників в їх прагненні поліпшити свою продукцію. Роздрібна торгівля охоплює організації з обсягом продажів, які в першу чергу через роздрібної торгівлі, приймаючи, що він займає не менше з 50 відсотків від їх загального річного обороту.

Таблиця 2.8

### Етапи еволюції дистриб'юторських компаній

№	Етап	Зміст етапу еволюції
1	Хаотичний (1991 – 1993 рр.)	На даному етапі була характерна відсутність структурованості вітчизняного ринку, зниження обсягів виробництва російських компаній, збільшення частки імпортованих товарів всіх категорій. У цей період на російському ринку починали свою роботу представництва компаній, що займаються поставками високотехнологічної продукції (наприклад, Херох).
2	Структурований (1993 – 1995 рр.)	На цьому етапі відбувається становлення ринкової інфраструктури країни, тобто відбувається структурування ринку. Іноземні компанії виявляють все більший інтерес до російського ринку, який характеризується відсутністю конкуренції, вхідних бар'єрів на ринок практично будь-якої сфери діяльності.
3	Експансивний (1995 – 2000 рр.)	Даний етап характеризується зростанням конкуренції з боку вітчизняних виробників. Ринки найбільших міст насичені, що обумовлює необхідність розвитку російських і зарубіжних компаній в регіонах. Внаслідок цього відбувається відмова від ексклюзивних дистриб'юторів і створення власної мережі дистриб'юторів, в якій зона впливу і функціонування кожного дистриб'ютора строго визначена і обмежена.
4	Перехідний (2000 – 2009 рр.)	Висока конкуренція з боку вітчизняних виробників призводить до того, що багато іноземних компаній йдуть з російського ринку (особливо в сфері виробництва і продажу продуктів харчування). Виробники приходять до усвідомлення необхідності створення власних дилерських мереж і встановлення довгострокових партнерських відносин з ключовим роздробом, так як частка останніх у формуванні обороту роздрібної торгівлі збільшується з кожним роком.
5	Іноваційний (2010 р. – теперішній час)	Даний етап характеризується зміцненням позицій вітчизняних виробників на російському ринку в результаті впровадження інноваційних форм дистрибуції, зростаючою конкуренцією між великими дистриб'юторами, розширенням їх асортименту.



Дистрибуція - це діяльність з продажу та доставки продуктів і послуг від виробника до клієнта. У міру того як підприємства стають все більш глобальними, пріоритет дистрибуції зростає. Як правило, дистриб'ютор тісно співпрацює з виробником, щоб продавати більше товарів. Незважаючи на те, що дистрибуція з'явилася порівняно недавно (щодо зарубіжних компаній), вона вже має свою історію розвитку. Періодом формування дистрибуції на російському ринку можна назвати 1990-і рр.<sup>254</sup>

В цілому еволюцію дистриб'юторських компаній можна розділити на умовні етапи (табл. 2.8). Систематизація теоретичних положень про зміст і сутність дистрибуції дозволила виділити наступну класифікацію дистрибуції в роздрібній торгівлі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Класифікація дистрибуції в роздрібній торгівлі

Ознаки	Характеристика
Якісна (нумерична) дистрибуція	Це категорія, виражена не в цифрах, а у вигляді характеристики каналу розподілу. У статистиці вона часто використовується поряд з категоріальними даними. Діяльність постачальника, що займається дистрибуцією товару тільки з позиції розподілу (пасивна дистрибуція).
Кількісна (зважена) дистрибуція	Числовий розподіл відноситься до кількості одиниць зберігання або магазинів, які містять конкретну марку продукту. Числовий розподіл допомагає розрахувати охоплення бренду у відсотках на ринку.
Пасивна і активна дистрибуція	Діяльність постачальника, який активно використовує маркетингові інструменти в роздрібній торгівлі, спрямовані на просування товару по маркетинговому каналу (активна дистрибуція).
Ексклюзивна дистрибуція	Це угода між постачальником і роздрібним продавцем, що надає роздрібному продавцеві виключні права в певній географічній зоні на реалізацію продукту постачальника.
Цифрова або дистрибуція контенту	Електронне поширення контенту-безпрограшний варіант, який вимагає мінімум витрат. До таких предметів відносяться відеоігри, комп'ютерне програмне забезпечення, фільми, музика та електронні книги.

На рис. 2.20 представимо розроблену схему організації дистрибуції в роздрібній торгівлі, як основи маркетингових рішень в сучасних умовах адаптації маркетингових інноваційних рішень в системі роздрібних торгових підприємств.

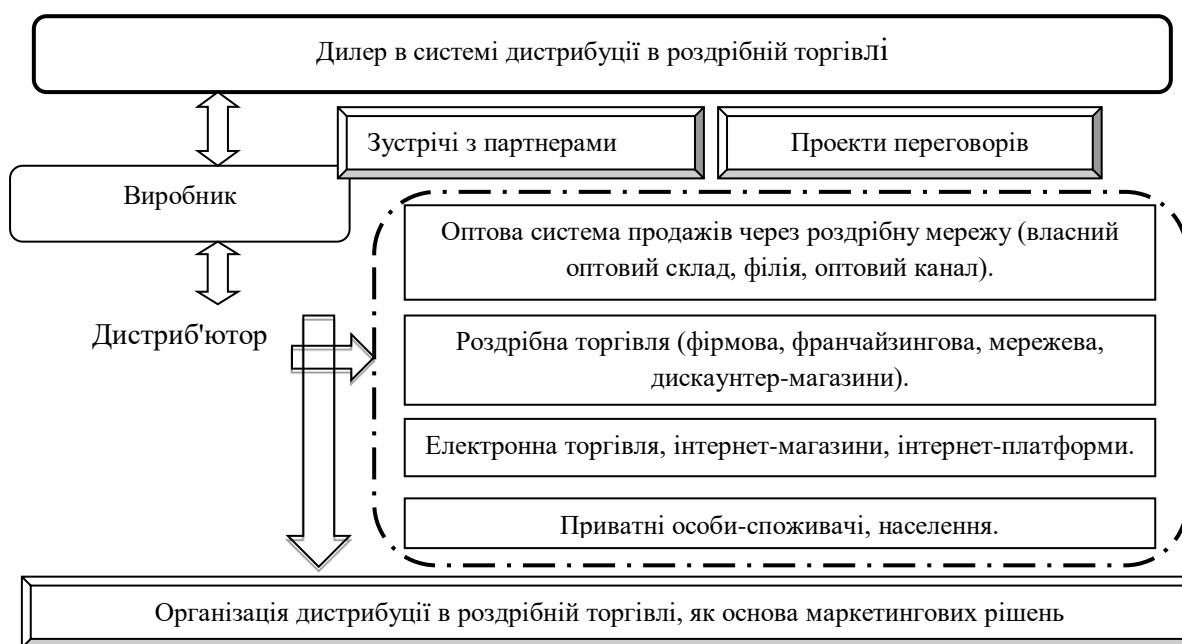
Охарактеризуємо тенденції в розвитку каналів розподілу та дистрибуції в роздрібній торгівлі в умовах сучасної адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств за такими напрямками:

- проникнення і розширення торгових мереж як у великих містах, так і на територіях з невеликою кількістю населення;
- спостерігається тенденція зростання важливості великих торгових об'єктів-розширюються мережі супермаркетів і гіпермаркетів і в цілому, також спостерігається введення комерційного ланцюга;
- фіксується велика різноманітність і широкий асортимент продукції;
- ведеться контроль забезпечення якості пропонованих товарів, з відносно низьким рівнем ціни, з комплексністю покупок, з широким використанням цінкових акцій, а також у поєднанні з рядом зручностей для

<sup>254</sup> Бакунов О.О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку : монографія / О.О. Бакунов, В.А. Распопова. Донецьк : Ноулідж, 2012. 184 с.

покупців – наявність парковки, додаткові послуги, різноманітні засоби оплати та інші можливості, що робить їх привабливими для клієнтів;

– зручне розташування поблизу місця проживання користувачів та їх локалізації в густонаселених районах.



**Рис. 2.20.** Організація дистрибуції в роздрібній торгівлі, як основа маркетингових рішень

У зв'язку з цією тенденцією спостерігається впровадження в роздрібній торгівлі нового, сучасного каналу розподілу-дистрибуції, який знаходить все більш масове застосування в європейській практиці – дискаунтери-магазини, що пропонують товари за низькими цінами, які мають переважаючі власні торгові марки. Відмінною особливістю даного типу магазинів є також велика кількість товарів з власним товарним знаком, який виробляється спеціально для торгової мережі. Товари під власною торговою маркою забезпечують наявність конкурентної переваги, забезпечуючи баланс між якістю і ціною.

Дискаунтер-магазин це магазин з широким асортиментом товарів за цінами нижче середніх ринкових. Характерним для них є те, що у них є ряд переваги, які обумовлені низькою вартістю, добре побудованою структурою компанії, що сприяє і дозволяє розширити позиціонування їх в найнижчих цінових категоріях відповідного сегмента.

Отже, велика кількість роздрібних мереж України націлена на формат магазину «дискаунтер» через низку причин, а саме: ціни нижче за ринкових завдяки мінімізації витрат на персонал та на обслуговування приміщень; просту викладку товарів, рекламу; зручне розташування для споживачів; середню якість продукції, що максимально відповідає запитам цільових сегментів; високий товарообіг, який дає змогу при менших площах досягати більшого обороту з квадратного метра, ніж, наприклад, у супермаркетах.

Також слід зазначити, що в умовах сучасної адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств створення і розвиток інструментів інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечить швидке впровадження інноваційних продуктів, що набуває все більшого значення у

зв'язку із зростанням глобальних брендів і масової передачі інформації. Це дозволить поступово впроваджувати нові продукти на ринок, забезпечувати доступність продуктів і послуг для споживачів і розробляти інноваційні продукти, здійснювати їх тестування і проводити наукові експерименти.

Розглянемо основні положення сучасного маркетингового підходу до управління інноваціями та підвищення інноваційної активності підприємств роздрібною торгівлі, які є основою розвитку мережевої роздрібною торгівлі на основі інфраструктурного маркетингу:

1. Маркетинговий підхід заснований на необхідності дослідження ринку як фундаментальної основи інновацій. Крім того, доцільно проведення маркетингових досліджень за результатами поширення та маркетингу інновацій для виявлення нових напрямків розвитку майбутніх інноваційних ідей.

2. Сучасне управління інноваційною діяльністю передбачає використання інтегрованого маркетингу, так як інновації часто створюються на замовлення замовників і залучаються в інноваційний процес.

3. Маркетингове управління інноваційною діяльністю засноване на підтримці зворотного зв'язку зі споживачем і, таким чином, дозволяє безперервно отримувати інформацію про нього.

4. Використання маркетингових інструментів допомагає швидко і економічно ефективно просувати інноваційний продукт від виробника до споживача.

5. Успішне управління інноваційною діяльністю ґрунтується на розробці та використанні ефективних маркетингових стратегій. Це підвищує потенційну конкурентоспроможність інноваційно-орієнтованих підприємств роздрібною торгівлі.

У роздрібній торгівлі використовуються маркетингові підходи при формуванні бізнес-моделей, але технічний прогрес диктує підприємствам роздрібною торгівлі необхідність використання інноваційних підходів на основі маркетингу інновацій.

Слід особливо відзначити, що інноваційна діяльність – це складний системний процес, в якому відбувається взаємодія і реалізація різних видів потенціалів, таких як науково-технічний, кадровий, Управлінський і маркетинговий. Це дозволяє розглядати категорію інноваційної діяльності як складне і багатовимірне поняття, що породжує різноманіття підходів до її трактування.

Впровадження інновацій зумовлює економічний розвиток роздрібних мереж і всієї галузі в цілому. Під інноваціями в роздрібній торгівлі можна розуміти прибуткове використання нововведень у вигляді нових перспективних продуктів, технологій, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, комерційного, фінансового, адміністративного чи іншого характеру, спрямованих на процес вдосконалення торгівлі. Користуючись зарубіжним досвідом, ритейлери мають можливість знижувати свої витрати і залучати інвестиції, що створює платформу для впровадження інновацій в діяльність інновацій у сфері роздрібною торгівлі. Нові технології та маркетингові ідеї формують імідж торговельної мережі, дозволяють стимулювати попит і управляти споживчою поведінкою.

Сучасний етап розвитку національної торгівлі дозволяє визначити основні шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності роздрібних

підприємств в умовах сучасної адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств на основі маркетингових інновацій:

- розробка цільових комплексних програм інноваційного розвитку торгівлі на національному, регіональному та мікро-рівнях;
- удосконалення правового регулювання інновацій та інноваційної діяльності в торгівлі;
- розробка наукового та методичного супроводу інноваційних процесів у торгівлі, з урахуванням комплексного підходу до аналізу маркетингових інновацій;
- розвиток інноваційної інфраструктури;
- удосконалення механізму фінансування інноваційної діяльності в торгівлі;
- забезпечення інформованості фахівців організацій про інноваційні процеси в торгівлі та просуванні інноваційних проектів;
- підготовка фахівців для реалізації інноваційних проектів;
- створення в організаціях торгівлі структурних підрозділів з розробки інноваційної стратегії розвитку.

Рітейлери завжди будуть знаходитися в пошуку різних маркетингових стратегій для залучення більшої кількості клієнтів, підвищення обізнаності та зростання продажів. В першу чергу необхідно вибрати цільовий ринок, а потім вибрати поєднання правильного маркетингового міксу, що сприятиме більш високій рентабельності інвестицій. Напрямами подальших наукових досліджень буде формування та розробка альтернативних варіантів стратегій розвитку роздрібно торгівлі на основі маркетингового підходу.

## **2.5. Обліково-інформаційне забезпечення непрофільними активами сільськогосподарських підприємств галузі тваринництва в сучасних умовах**

Сьогодні управління непрофільними активами є актуальним питанням не тільки в аграрній сфері, а у всіх галузях народного господарства. Вирішення завдання здійснюється, як власне самим підприємством, так і вітчизняними, іноземними інвестиційно-фінансовими організаціями. Нам відомо, що багато колишніх державних підприємств внаслідок приватизації залишилися зі своїми санаторіями, базами відпочинку, гуртожитками, підсобним господарством, неоформленими земельними ділянками, непрофільним виробництвом та інше. Також багато непрофільних активів накопичилося у банків та інших фінансових структур. На практиці зіткнутися з цією проблемою може будь-яка організація та будь-якою формою власності.

Визначено, що важливою завданням керівництва будь-якого підприємства є отримання прибутку. Вирішення цього завдання, на нашу думку, залежить від складу активів та ефективності їх використання. Загально відомо, що активи є профільні та непрофільні, особливо на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах їх достатньо багато. Ми вважаємо, що проблема збільшення ефективності роботи з непрофільними активами є актуальною, а особливо зараз зі зміною місії бізнесу в сучасних соціально-економічних умовах господарювання.

В цьому підрозділі сформовані такі завдання:

- методично визначити поняття непрофільного активу для підприємства;
- обґрунтувати потребу у формуванні способів реструктуризації непрофільних активів на підприємствах народного господарства, особливо у галузі тваринництва та контролю в них;
- формування стратегічного плану роботи з непрофільними активами на підприємствах аграрного сектору економіки в обліково-інформаційному забезпеченні галузі тваринництва.

Перше, що треба визначити, так це саме поняття непрофільних активів. Непрофільні активи – це активи, які беруть участь в неосновних для організації видах діяльності. Науковці та практики не можуть вирішити питання, в тому, що є основний вид діяльності для даної організації, так як наприклад, власники великого бізнесу, на початку 90-х активно скуповували всі доступні активи і відповісти на це іноді досить складно. Більш того, якщо залежні компанії працюють на різних ринках або використовують одне сировину або подібне обладнання, то без кваліфікованих консультантів у підприємств виникають труднощі з визначенням непрофільних активів, не кажучи вже про варіанти їх реструктуризації. Тому помилково вважати непрофільний актив поганим за визначенням. Непрофільний актив залежить від багатьох чинників: економічної ситуації, перспектив розвитку бізнесу, ринку і т. ін. Поняття непрофільного активу є суб'єктивним і пов'язане зі стратегією розвитку бізнесу власника. Якщо розглянутий актив бере участь в основній діяльності підприємства, яка визначається його стратегією, то він є для даного власника профільним. Інший актив потребує занадто багато ресурсів, робить збитки, не вписується в загальний виробничий цикл; (внутрішній дорогий і неякісний продукт, який може бути замінений аналогічним товаром від зовнішнього постачальника), - такий актив слід вважати непрофільним<sup>255</sup>.

У свою чергу, практики виділяються непрофільні активи, що відповідають таким умовам:

- керівництво не встигає приділяти час непрофільним питанням (або навпаки витрачає на них занадто багато часу);
- собівартість непрофільної продукції вище ціни ринкових аналогів;
- немає суттєвої зв'язку з основним видом діяльності;
- низька якість непрофільної продукції чи послуги;
- слабка динаміка непрофільного виду діяльності;
- висока ринкова ціна на дані активи;
- потрібні великі інвестиції в непрофільне виробництво<sup>256</sup>.

Нерідко допоміжний напрямок діяльності підприємства потребує значні ресурси (грошові, матеріальні, трудові), будучи при цьому неефективним і вимагає вкладення великих коштів. У більшості випадків цей актив є одним з перших кандидатів на виділення. А, наприклад, в іншій ситуації у керівництва підприємства навпаки може не вистачати часу на роботу з непрофільним

---

<sup>255</sup> Хамзиевич И. Непрофильные активы. *Управление компанией*. 2006. № 11. URL.: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/2.shtml>.

<sup>256</sup> Денисов В.А. Непрофильные активы – стратегический инструмент или обременение? *Расширяем кругозор*. 2013. №2 (105). С. 78 – 81; Тема непрофильных активов в настоящее время очень популярна URL.: <http://www.biznesinfo.ru/company-3983/2347.html>; Хамзиевич И. Непрофильные активы. *Управление компанией*. 2006. № 11. URL.: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/2.shtml>.

активом, в той час як він має високу ринкову ціну. Постає момент прийняття правильного управлінського рішення керівництвом підприємства в цьому напрямку.

Різноманітність непрофільних активів не залишає місця для уніфікації порядку управління ними: він залежить від тих завдань, які поставлені перед менеджментом. Так, основною проблемою управління непрофільними активами є те, що керівництву необхідно у короткий термін отримати практичний досвід та об'єктивну інформацію за даним питанням. Крім того, буде проблема контролю управління і відповідальності менеджерів. Потрібно буде швидко шукати команду професійних управлінців, тобто досвідчених експертів-спеціалістів, які довгий час пропрацювали в реальному секторі економіки. Саме тому в управлінні непрофільними активами так широко практикуються залучення сторонніх фахівців і аутсорсинг.

Найчастіше, в питанні виділення активів важливо не стільки скорочення витрат та надмірна диверсифікація активів, що призводить до розпорошення ресурсів, скільки можливість зосередити сили підприємства на основній діяльності. Допоможе цьому чітка та грамотна стратегія управління та дієва інвестиційна політика. Тому вибір непрофільних активів, найчастіше відбувається при реорганізації основної діяльності, зміни технологічного регламенту, затвердження нової стратегії використання активів. Завжди в основі реструктуризації є економічна доцільність<sup>257</sup>.

Необхідно звернути увагу на те, що спосіб придбання впливає на відображення непрофільного активу в бухгалтерському обліку та формує вартісну оцінку непрофільного активу. А що стосується способів реструктуризації, то необхідно розглядати характеристику кожного способу відповідно до поставленої мети перед підприємством.

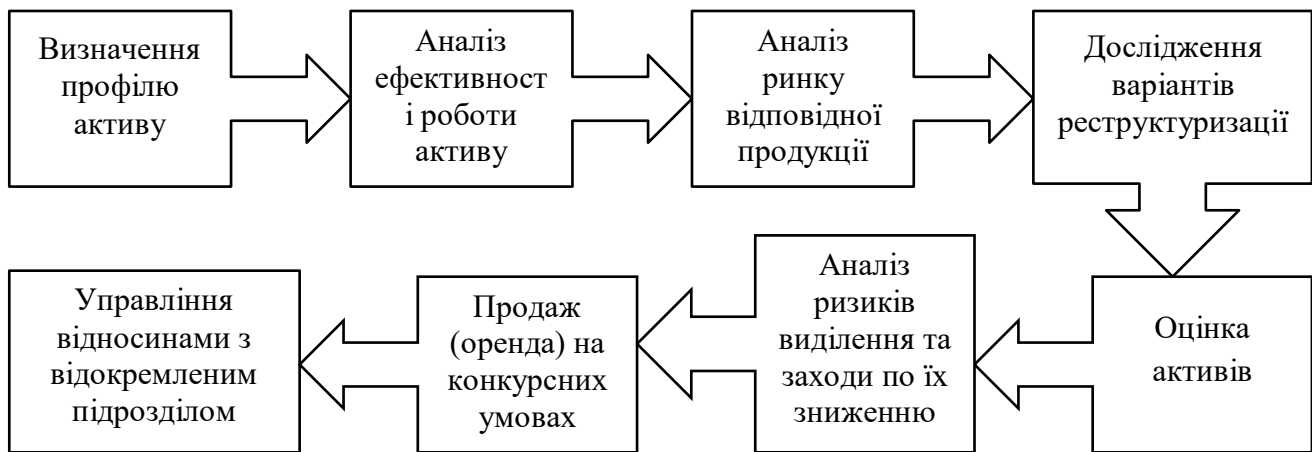
Тому, основними завданнями реструктуризації непрофільних активів є:

- концентрація ресурсів підприємства на основній виробничій діяльності;
- оптимізація структури активів і пасивів підприємств, зайнятих виробництвом або забезпеченням виробництва основної продукції;
- досягнення позитивного економічного ефекту в результаті реструктуризації;
- підвищення ліквідності за рахунок надходжень від реалізації непрофільних активів;
- отримання доходів від реструктуризації;
- зниження точки безбитковості основної діяльності за рахунок трансформації постійних витрат
- зниження витрат, пов'язаних з утриманням і використанням непрофільних активів.

Практично важко виділити ознаки, які в обов'язковому порядку вказують на необхідність ліквідації або продажу. Тому, при виділенні і реструктуризації непрофільних активів потрібно дотримуватися такої послідовності дій як: оцінка та аналіз основної діяльності; розробка плану його реорганізації; виділення непрофільних активів; їх комплексний аналіз та оцінка; вибір схеми реструктуризації (рис.2.21).

---

<sup>257</sup> Хамзиевич И. Непрофильные активы. *Управление компанией*. 2006. № 11. URL.: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/2.shtml>.



**Рис. 2.21.** Схема процесу реструктуризації непрофільних активів в аграрному секторі (галузь тваринництва)<sup>258</sup>

Виділимо способи реструктуризації непрофільних активів :

1. Інтегрування в основний виробничий цикл. Мова йдеться про реально необхідних для виробництва підрозділах, де внаслідок поганого управління і контролю проводився дорогий і неякісний продукт. Якщо вдасться знизити собівартість і підвищити якість товару, актив краще повернути в єдину систему управління основної діяльності, оскільки передавати прибуткові активи в оренду або управління дуже ризиковано.

2. Оренда. Даний спосіб реструктуризації, що практикується переважно в сфері обслуговування і торгівлі нерухомістю, дозволяє отримувати деяку ренту з активів, які частково використовуються для потреб основної діяльності підприємства і з цієї причини не можуть бути продані або ліквідовані. Крім того, в оренду здаються активи, продаж яких економічно виправданий через низьку ринкову вартість або перспектив використання в основному виробництві.

3. Передача активу в управління в паралельних або допоміжних виробництвах (наприклад, виготовлення комплектуючих). Цей шлях виправданий, коли є визначений сегмент ринку, розуміння перспективності діяльності, повний контроль над активом, але немає можливості його ефективного використання в єдиній системі управління.

4. Виділення і подальший продаж непрофільних активів є найпоширенішим механізмом їх реструктуризації. Техніка продажу застосовується, якщо актив повністю випадає з стратегії розвитку основного виду діяльності, має відносно високу ринкову ціну і може бути замінений. Тому його краще продати, а вивільнені ресурси пустити на розвиток основного виробництва. Паралельно потрібно розробити та здійснити заходи щодо підвищення вартості активу:

- Оцінка вартості.
- Розробка короткого опису активів, що продаються.
- Підготовка інвестиційного плану (у разі продажу активів як діючого підприємства).

<sup>258</sup> Людвенко Д.В. Особливості обліку непрофільних активів в сучасних умовах господарювання. *Електронний науково-практичний журнал «Економіка та суспільство»*. 2018. № 15. С. 857 - 862

- Відбір потенційних покупців (контрагентів) і пряме доведення до них інформації про продаж.
- Здійснення рекламних заходів (при необхідності).
- Проведення переговорів.
- Забезпечення проведення контрагентом аудиту товариства (Due Diligence).
- Підготовка документів і здійснення угоди.

5. Ліквідація. У більшості випадків мова йде про морально застарілому обладнанні, яке неможливо продати.

Але разом з тим потрібно виділити ризики процесу реструктуризації непрофільних активів підприємства. Основним ризиком, на нашу думку, присутнім на всіх етапах реструктуризації, лежить помилкова оцінка, як основного діяльності підприємства, так і її непрофільних активів. Як було зазначено раніше, рішення про їх виділення і передачі в управління приймаються на підставі суб'єктивних критеріїв: менеджмент і власники можуть по-різному розуміти профіль активу. Тому дуже важливо виробити єдину методику оцінки.

Тому, існує ризик розриву технологічного умов ведення основного виробництва. Причина: або неправильно складений план технологічного процесу, або невірна оцінка конкурентного середовища. Перехід на зовнішні поставки може істотно підвищити собівартість основної продукції або знизити її якість. Але відновлення технологічного процесу обійдеться набагато дорожче.

Наступне, виділімо, що часом неправильно оцінюються перспективи ключовий діяльності основного підприємства. При розширенні основної діяльності розуміємо, що продані або ліквідовані активи зараз могли б знадобитися, а їх заміщення знову-таки варто дорого.

І останнє, коли виділили непрофільний актив, є ризик втратити його в ході реструктуризації – передати актив новоствореній юридичній особі, якою керують некомпетентні або без достатнього досвіду роботи менеджери.

Тому, практики вже сформували фактори, за якими керівництву підприємства необхідно більш детально та ефективно прийняти рішення, що непрофільних активів і як наслідок звернуться за допомогою до відповідних фахівців на стороні. Це:

1. Підрозділ підприємства, який надає послугу або товари головної організації навіть за нижчими цінами, не завжди робить це найкращим чином. Немає впевненості в тому, що продукція мати попит при відсутності конкуренції та ще належної якості. До того ж є вірогідність, що частина організації може стати некерованою.

2. Доведено, що непрофільні види діяльності потребують відчутні адміністративні та фінансові ресурси, що несприятливо позначається на основній діяльності. Існують інші причини не менш важливі, які згадувалися раніше.

3. Виділення непрофільних активів використовується при вирішенні конкретних проблем підприємства (проблеми підвищення привабливості всього бізнесу для потенційних інвесторів перед його продажем або емісією цінних паперів);

4. Мобілізації ресурсів для фінансування проектів за основними видами діяльності.



5. Розширення або збереження частки ринку з непрофільного виду діяльності, що вимагає значних інвестицій.

6. Рішення про продаж непрофільного активу може бути викликано зростанням попиту з боку стратегічних інвесторів і, відповідно, високою ціною на даний вид активів.

7. Необхідність концентрації ресурсів підприємств компанії на основній виробничій діяльності.

8. Оптимізація структури активів і пасивів підприємств, зайнятих виробництвом або забезпеченням виробництва основної продукції.

9. Досягнення позитивного економічного ефекту в результаті реструктуризації.

10. Підвищення ліквідності структури балансу за рахунок надходжень від реалізації непрофільних активів.

11. Отримання доходів від реалізації непрофільного активу.

12. Зниження витрат, пов'язаних з утриманням і використанням непрофільних активів <sup>259</sup>.

Всі ці умови та фактори вимагають від керівництва підприємства швидких та оперативних дій, щодо вирішення не лише з непрофільними активами, й основною діяльністю також. Саме зараз виникає потреба звернутися за допомогою до професіоналів, а саме послуг аутсорсингу. Залучення консультанта для роботи з непрофільними активами – окреме завдання. Послуги консультанта, особливо для великого підприємства, недешеві.

Вартість послуг по виділенню непрофільного бізнесу, як і вартість будь-якого іншого аутсорсингового проекту, залежить від рівня складності та обсягу робіт, які, в свою чергу, визначають необхідні витрати праці.

Оплата роботи консультанта зазвичай носить змішаний характер, проводиться на основі фіксованого винагороди і на умовах плати за успіх.

Навіть якщо у менеджменту власника активів існує варіант рішення з непрофільного активу, іноді потрібне отримання незалежну думку з питань реалізації активу, його підготовки до продажу або реструктуризації. Тут важливі репутація консультанта, його ім'я і досвід. Але і в тих випадках, коли підприємству не треба звітувати перед власником, акціонерам чи інвестором, нюансів при виборі консультанта може бути безліч.

На нашу думку, головним критерій вибору є ділова репутація та практичний досвід підприємства-аутсорсингу на ринку з даного питання. Цей підхід до вибору можна вважати спільним для всіх, але в кожному окремому випадку необхідно враховувати особливості територій і регіонів, особливо це стосується сільського господарства. Важливо бути впевненим в тому, що зовнішній консультант володіє не тільки питаннями управлінського характеру, а й чітко орієнтується в правовій та адміністративній практиці регіону, галузі, напрямку.

Цінність стороннього фахівця полягає в його незалежному ставленню до підприємства та погляду на ситуацію зі сторони. Іноді вирішення проблеми вже існує всередині підприємства, де просто необхідно давати чіткої форми. Разом з тим, жоден аутсорсинговий проект не може бути завершений без активної участі фахівців самого підприємства-замовника, так як він може бути

---

<sup>259</sup> Тема непрофільних активів в настоящее время очень популярна URL.: <http://www.biznesinfo.ru/company-3983/2347.html>

втрачений. А деякі практики стверджують, що остаточний проект може вимагати використання декількох експертних аутсорсингових організацій. І звичайно зовсім не обов'язково вибирати одного експерта по роботі з непрофільними активами. Виділення, реструктуризація і відчуження непрофільних активів вимагають виконання абсолютно різних видів робіт, таких як: оптимізація структури основної діяльності; аудит і оцінка ринкової вартості активів; правова експертиза та розробка оптимальних схем здійснення угод з майном; оформлення і організація продажу.

Експерт повинен проаналізувати ринок непрофільних активів, оцінити ступінь їх впливу на основну діяльність підприємства, знайти потенційних покупців для активу, оцінити їх вимоги до активів, що купуються і, нарешті, розробити бізнес-план для кожного. Необхідною умовою успішного аутсорсингу є відповідність корпоративних культур підприємств замовника та постачальника послуг. Зараз на даному етапі процесу переходу на аутсорсинг в Україні притримується основною політикою підтримання компаніями власних непрофільних виробництв. Залежно від ситуації підприємство-аутсорсинг повинно надати всі необхідні послуги – від діагностики проблеми до аудиту перед продажем та продаж непрофільного активу.

Вчені-практики, пропонують здійснити подальше структурне використання непрофільного активу – здача в оренду або створення спільного підприємства з експлуатації об'єкта. Але в більшості випадків – це виділення непрофільного напряму з основної діяльності і його продаж (хоча це і не завжди легко). Зараз найбільш типова проблема для вітчизняних підприємств під час продажу непрофільних активів - труднощі з пошуком потенційних покупців через низьку рентабельність або збитковості непрофільних активів. Це досить актуально є саме для аграрної сфери. Саме тому однією зі важливих робіт сторонніх експертів це підготовка перед продажем підприємства.

Як зазначалось раніше, залежно від обраної стратегії непрофільний актив може або продаватися одразу, або проходити певну перед продажем підготовку (створення стабільної клієнтської бази, побудова ефективної системи управління, вироблення власної стратегії та ін.), Метою якої є формування у потенційного покупця відповідних очікувань стабільного зростання прибутковості даної діяльності, наявність яких, в свою чергу, дозволить продати йому цей бізнес за більш високу ціну.

1 КАТЕГОРІЯ	2 КАТЕГОРІЯ
<p>виділяють в процесі реорганізації сільськогосподарської діяльності. Це надлишкові виробничі потужності об'єкти соціальної структури, нерухомість, сервісні підрозділи. Керівництво повинно здійснюватися в напрямку ефективної інтеграції в основну діяльність – передача в оренду чи управління, продаж, ліквідація.</p>	<p>активи були придбані, як непрофільні. Це цілі бізнес-одиниці, які дають можливість почату нову справу та керуються загальною стратегією їх реалізації. У більшості випадків це стосується інвестиційних та кредитних організаціях, які зайняті в аграрній сфері.</p>

**Рис. 2.22.** Категорії непрофільних активів в сільському господарстві (на прикладі галузі тваринництва) <sup>260</sup>

<sup>260</sup> Людвенко Д.В. Особливості управління, обліку та реструктуризації непрофільних активів в сільському господарстві. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»* 2018. № 2. С. 188 – 193

На практиці підприємства в більшості випадків розраховують обійтися своїми силами, не залучаючи сторонніх фахівців-експертів. Це зазвичай пояснюється бажанням здійснити операцію з мінімальними витратами. Однак недолік інформації про об'єкт продажу, слабкість аргументів продавця і відсутність цільової роботи з потенційними покупцями, навпаки, з високою ймовірністю призведуть до затримок і заниженою ціною продажу активів.

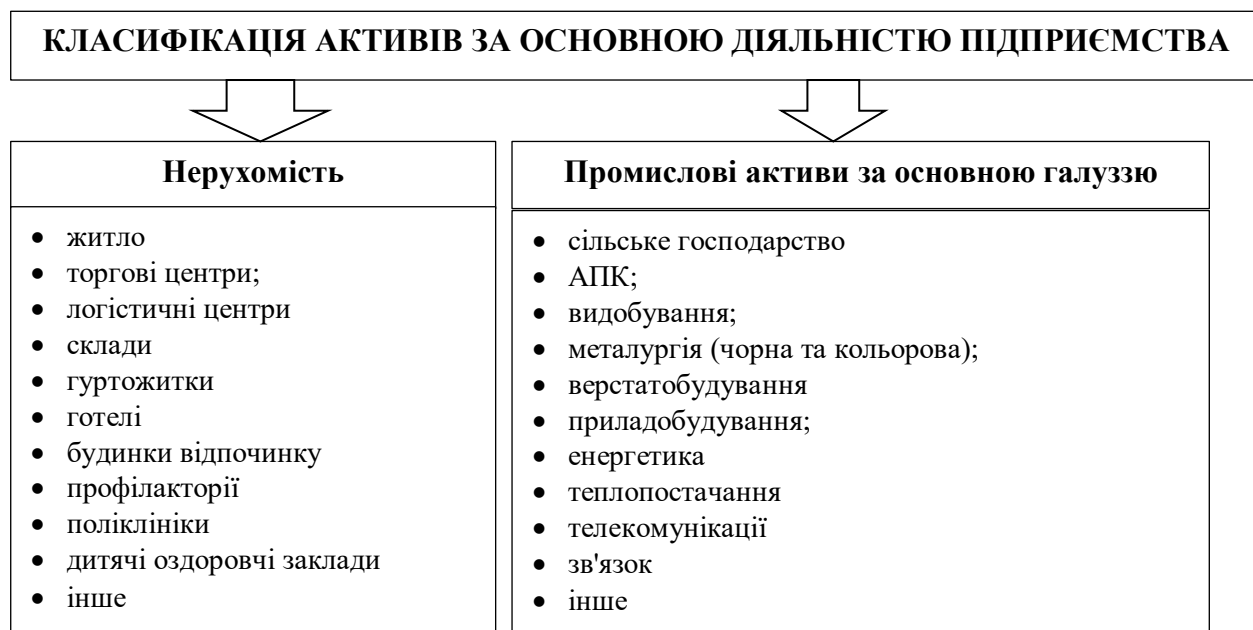
Що стосується сільськогосподарських підприємств, то тут відсутня дієва стратегія роботи у цьому напрямку перетворення непрофільних активів з джерел доходів у статті витрат, погіршуючи і так незадовільний стан в аграрній сфері. Як було зазначено, в залежності від стратегії управління, нами було виділено категорії непрофільних активів у сільському господарстві (рис. 2.22)

При прийнятті рішення щодо формуванні стратегічного плану роботи з непрофільними активами в сільському господарстві, керівнику необхідно, на нашу думку, врахувати і включити такі етапи:

1. інвентаризація та класифікація непрофільних активів;
2. реалізація стратегії використання чи продажу кожного активу, враховуючи можливу реструктуризацію у цілях збільшення ефективності;
3. використання існуючої стратегії.

Зрозуміло, якщо підприємство мале і в нього є один чи два непрофільних активів, то перший етап здійснювати не потрібно. Для великих агрохолдингів, особливо ті, які були створення шляхом злиття з іншими підприємствами, різними галузевими підприємствами, такий етап необхідний.

Коли проводиться інвентаризація активів підприємства, складається каталог (база даних) активів з коротким описом і вказівками основних виробничих та фінансово-економічних характеристик, проводиться класифікація активів за основним напрямком діяльності (рис. 2.23.)



**Рис. 2.23.** Класифікація активів за основною діяльністю підприємства<sup>261</sup>

Сформований інформаційний банк даних дозволить підібрати відповідних спеціалістів-професіоналів для виконання наступного етапу

<sup>261</sup> Там само

роботи– реалізації стратегії використання кожного активу, або передати цей етап відповідній організації на умовах аутсорсингу.

Загально відомо, що здійснення будь-якого виду сільськогосподарських робіт потребує матеріальних та часових ресурсів. На практиці рішення будь-якого завдання здійснюється в умовах їх обмежених лімітів. Тому на початку другого етапу необхідно встановити порядок роботи з непрофільними активами і визначити для кожного активу свою послідовність.

Вважаємо, що в першу чергу робота повинна початися з групою найбільш великих активів, а також робота за яким може бути здійснена за короткі проміжки часу з найбільшим економічним ефектом. Наступним ідуть менш цінні активи та робота яка потребує поглибленої та чіткої реалізації його використання. Також можна класифікувати активи, зробивши поділ їх на більш детальні групи чи підгрупи. Далі, коли сформована група найбільш основних активів, здійснюється їх аналіз, також і оцінка ринкової вартості. За їх результатами визначають найбільш ефективні напрямки подальшої роботи.

Спочатку зупинимось на продажу майнового комплексу. Це здійснюється через продаж часток або паїв статутного капіталу аграрного підприємства або через продаж безпосередньо власності. Питання про механізм продажу вирішується виходячи з деяких міркувань: швидке оформлення угоди, зменшення пов'язаних з нею податкових чи інших фінансових витрат, мінімізація відповідних ризиків. Безпомилковий облік цих факторів дозволяє обрати оптимальний механізм угоди. При цьому не слід концентрувати облік на одних факторах. Однак часто ця процедура затягується, а реалізація (продаж) не приносить очікуваних доходів. Справа в тому, що керівництво часто не усвідомлює необхідності професійного підходу до продажу. Непрофільні активи рідко мають високу привабливість, особливо в сільському господарстві, тому для їх ефективного продажу недостатньо просто прийняти рішення і здійснити мінімальні рекламні дії. Тут потрібно виділення на проект певного фінансового і людського ресурсу, а також системний підхід до підготовки угоди. Наприклад, якщо це угода з продажу частки підприємства, яке володіє майновим комплексом, є суттєве зниження відповідних фінансових витрат. Але їх здійснення повинно здійснюватися з глибоким та детальним фінансовим та юридичним Due Diligence підприємства-власника, так як це може призвести до неприємних та неочікуваних результатів.

Ще важливо зрозуміти, чи є конкурентний ринок для продукції чи послуг підрозділу, що виділяється. Якщо ринок відсутній, тобто бізнес-одиниця, яку виділяють продовжує займати більше 50% в своєму сегменті, продаж її новому власнику несе загрозу виникнення залежності від монополіста. Крім того, якщо новий власник не буде в змозі ефективно управляти виділеною компанією, вона може збанкрутувати і припинити свою діяльність, а замістити продукцію або послуги, що поставляються нею, буде вельми проблематично.

Так само в разі якщо заміни власника не відбувається, тобто актив просто стає окремою юридичною особою, то при відсутності конкуренції виділення активу відбувається лише на папері: виділена бізнес-одиниця залишається на ділі структурним підрозділом і не має ринкових стимулів до зниження витрат і підвищення якості. Може вийти так, що основним завданням консультанта стане, по суті справи, створення ринку для цієї бізнес-одиниці. Наприклад, якщо дві великі підприємства одночасно виділяють схожі непрофільні активи,

то далі вони вже зможуть конкурувати між собою на цьому хоч і невеликому за кількістю учасників, але все-таки ринку <sup>262</sup>.

Далі, наступний етап, це модернізація майнового комплексу з метою його подальшої реалізації. Модернізація дозволить дійсно (іноді у рази) збільшити вартість непрофільного активу, розширити ринки його реалізації.

Фінансування модернізації можливо за рахунок залучення інвестиційного кредиту в банку, так і за рахунок стратегічного інвестора. Потрібно зазначити, що участь стратегічного інвестора не тільки знижує ризик модернізації активу, але і знижує ризик наступних реалізацій його на ринку.

Необхідність модернізації об'єкту здійснюється відповідними дослідженнями (техніко-економічними обґрунтуваннями). Вони дають відповіді на питання про розміри фінансових засобів та строків, які необхідні для проведення модернізації активу, збільшення його вартості, розширення ринку реалізації. Прийняте на підставі рішень про проведення модернізації повинно продиктовано відповідним критерієм: помилка у розрахунках повинна бути менше величини зросту вартості активу. Якщо модернізація не на багато (15 – 20 %) збільшила вартість активу, на нашу думку, слід від неї відмовитися.

І останній напрямок роботи – це використання активу у поточній діяльності підприємства. Зараз до цієї можливості звертаються дуже рідко, але це дозволяє вирішити важливі завдання, які стоять перед підприємством. Наприклад, дискусійним питанням керівників та власників підприємства є збереження та збільшення ліквідності активів. Тому дуже часто, засоби які отримали за продаж непрофільних активів ідуть на купівлю більш ліквідних фінансових інструментів. Як відомо, робота з ними пов'язана з відповідними ризиками і можливими фінансовими втратами. Між іншим, збереження у своїй структурі стійкого, високоефективного бізнесу дозволить утриматись від вказаних ризиків і зберегти його вартість у кризисні періоди. Більш того, ці активи можна розглядати як відповідний фінансовий резерв.

Інше завдання, яке можна вирішити при збереженні високоефективних непрофільних активів у структурі підприємства – диверсифікація економічної діяльності.

Але при інтеграції і диверсифікації присутні і ризики отримання негативного ефекту масштабу. В першу чергу це відома іммобільність ресурсів підприємства, особливо у вертикально інтегрованих структурах, у яких особливо великі постійні витрати, так як вони підтримають виробничі потужності по усій вертикальному ланцюгу. Традиційний субпідряд є виходом з ситуації. Вибір робиться на користь субпідряду, а не вертикальної інтеграції, у тих випадках, коли виробничі процеси основного («мати») підприємства потребують спеціальних технологій або використання конкретні виробничі фактори, наприклад, спеціальні механізми або некваліфіковану робочу силу на вторинному ринку праці.

Розробка стратегії роботи з непрофільними активами безпосередньо пов'язана з правильною організацією роботи. Враховуючи важливість, об'єм і різноплановий характер робіт з непрофільними активами в адміністративній структурі підприємства, необхідно утворити незалежну організаційну структуру, відділ чи управління з покладеними на нього відповідними функціями:

---

<sup>262</sup> Хамзиевич И. Непрофильные активы. *Управление компанией*. 2006. № 11. URL.: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/2.shtml>.

- взаємовідносини з підприємством – власником непрофільних активів;
- керівництво роботою у відповідності з етапами, які згадувалися раніше, у тому числі організація та проведення тендерів (конкурсів) на виконання залучення підприємств окремих етапів робіт з активами (розробка стратегії, аналіз ринку, оцінка ринкової вартості, залучення фінансування та стратегічних інвесторів, юридичний супроводження угод та інше). Укладання договорів на проведення відповідних робіт по кожному активу. Контроль за виконання укладених договорів;

- контроль за фінансовими потоками при реалізації непрофільних активів;
- керівництво високоефективними непрофільними активами (участь у раді директорів підприємства, аналіз, контроль і аудит фінансово-економічної діяльності, здійснення кадрової політики та інше).

Для того щоб ця робота була укладена у чіткі організаційні межі, необхідно розробити та затвердити план-графік роботи з кожним активом. Де буде вказаний усі етапи роботи, починаючи з визначення черговості активу, його аналізу та оцінки ринкової вартості, і в кінці залученням фінансування для його модернізації, підготовкою перед продажем і юридичний супроводженням угоди по реалізації активу, контролем за грошовими надходженнями.

У поточній роботі структура підприємства, яку створюють повинна тісно пов'язана з підприємствами-консультантами, які виконують окремі види робіт. Головна робота, на нашу думку, цих експертів є оцінка ринкової вартості активу. Потрібно залучати спеціалістів для проведення і інших робіт: розробка стратегії, проведення техніко-економічного аналізу необхідності модернізації, залучення фінансування з метою його проведення, пошук покупців активу та інше. Ми вважаємо, що увесь об'єм робіт, що пов'язаний з непрофільними активами повинні здійснювати аутсорсери. Безперечно, що рекомендації що до вирішення про те, які роботи потрібно виконувати усередині підприємства, а які за договором з залученням консультантів, вирішує керівник та власник підприємства. На нашу думку, будь-який з перерахованих робіт повинен виконуватись професіоналами, спеціалістами-аутсорсерами, а витрати на його проведення повинні відповідати очікуваним результатам.

Зрозуміло, що в будь-якій підприємницькій діяльності є своє особливості, де далеко не всі з них може передбачити навіть досвідчений і висококваліфікований спеціаліст. Проте деяким негараздам можна запобігти. В першу чергу експерт повинен розбиратися з конкретною ситуацією, а не робити висновки на підставі загальновідомих фактів. Висновки повинні бути сформовані на самостійно проведеному скрупульозному аналізі об'єктивних даних, і на підставі великого числа експертних оцінок. Також потрібно зосередити увагу на правильності методології розрахунків, ретельного опрацювання ринкових можливостей підвищення ефективності використання активу. У більшості випадків на непрофільних для підприємствах ділянках основної діяльності працюють наймані працівники, звільнити яких не завжди просто і в цьому допоможе досвід роботи юридичної діяльності. Особливо потрібно звертати увагу на соціальні та адміністративні особливості регіону або міста.

Потрібно зауважити, що питання про фінансування робіт з непрофільними активами є одним з основних. Для того, щоб економічний ефект від роботи з ним був явним, роботу потрібно побудувати на принципах отримання прибутку. На початку реалізації цього принципу заважає та

обставина, що роботи на перших етапах повинні фінансуватись з бюджету підприємства. Пом'якшити цю ситуацію зможе створення спеціального фонду, який буде призначений для фінансування робіт з непрофільними активами.

Для наповнення фонду на початку виділяють два-три непрофільних активів підприємства, які на думку керівництва, можуть бути реалізовані у короткі строки з великим економічним ефектом. Прибуток від реалізації цих активів складе основу фонду. Далі у фонд буде відраховуватись частина прибутку від реалізації інших активів. При цьому з обліком збільшення об'єму, складності та тривалості робіт частка прибутку, яка відраховується у фонд, не повинна бути зменшена. Ми вважаємо, що третю частину прибутку від реалізації активів потрібно направляти до фонду, а решту – до бюджету підприємства. Як будуть реалізовані непрофільні активи та наповнення фонду відрахування до нього можуть бути зменшене до 3 – 5 % від прибутку.

На нашу думку, вказаний комплекс робіт з непрофільними активами є самостійним, складним і важливим напрямком роботи керівників та власників підприємства не тільки аграрної сфери. Він постійно повинен знаходитись у центрі уваги, розглядатися як системний процес, тісно зав'язаний зі стратегією підприємства і вимагає достатніх ресурсів, так як зневага може призвести до того, що непрофільні активи з джерел доходів перетворюються у статті витрат, які погіршують фінансово-економічні показники підприємства. Це особливо є актуальним в обліково-інформаційному забезпеченні галузі тваринництва в сучасних соціально-економічних умовах господарювання.

## **2.6. Аналіз фінансової незалежності місцевих бюджетів України в умовах фінансової децентралізації**

Основним стратегічним завданням модернізації системи державного управління та організації територіальної влади, яке здійснюється сьогодні, є формування ефективного місцевого самоврядування, забезпечення громадян якісною та доступною системою послуг, створення комфортних умов життя громадян. Досягти цих цілей неможливо без належного рівня економічного розвитку відповідних територій, їх фінансової підтримки та достатніх джерел для наповнення місцевих бюджетів.

Державна бюджетна політика розвитку регіонів щодо доходів місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин повинна бути спрямована на розбудову спроможної, прозорої, ефективної та підзвітної системи управління місцевими фінансами, що орієнтована на досягнення цілей сталого економічного та соціального розвитку. Територіальні громади здійснюють свої функції за допомогою такого основного інструменту як надходження від встановлених законодавством податків, зборів та інших платежів, а також за рахунок місцевих податків і зборів. Відповідно до податкового законодавства України, регіони мають можливість формувати свої доходи за рахунок надходження деяких видів податків і зборів.

На сьогоднішній день до місцевих податків та зборів відносять: єдиний податок для юридичних осіб; єдиний податок для фізичних осіб; єдиний податок для сільськогосподарських виробників (IV група); податок на нерухоме

майно; плата за землю (у складі податку на майно); транспортний податок; збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір<sup>263</sup>.

В Україні впродовж останніх років здійснені значні кроки в частині фінансової децентралізації та зміцнення ресурсної бази місцевого самоврядування. Внесені зміни до податкового та бюджетного законодавства в частині збільшення обсягу власних доходів місцевих бюджетів і місцевих податків та зборів, зокрема: відмінені неефективні податки, видатки на адміністрування яких були більшими, ніж надходження від цих податків; розширено перелік типів об'єктів оподаткування; введено нові економічно ефективні податки; змінено податкові ставки; розширено коло платників податків та зборів; окремі загальнодержавні податки віднесено до місцевих податків тощо.

Враховуючи ці зміни податкового та бюджетного законодавства, а також мотиваційний аспект органів місцевого самоврядування та вплив органів місцевого самоврядування на мобілізацію місцевих податків і зборів, можна розраховувати на динаміку зростання їх питомої ваги в доходах місцевих бюджетів України (без трансфертів). Однак, реалії вказують на те, що податки та збори до місцевих бюджетів не забезпечують необхідний обсяг фінансових потреб місцевих органів влади (самоврядування), а тому унеможливають реалізацію визначених завдань. Аналіз виконання дохідної бази місцевих бюджетів України за 2016 – 2019 роки показав, що запровадження нових підходів до формування доходів місцевих бюджетів та нові умови організації міжбюджетних відносин дали позитивні результати (табл. 10).

Таблиця 2.10

**Структура надходжень до місцевих бюджетів України за 2016 – 2019 роки<sup>264</sup>**

Показник	2016 рік, млрд грн		2017 рік, млрд грн		2018 рік, млрд грн		2019 рік, млрд грн		Відхилення 2019 року до 2016 року, +/-
	Факт	Питома вага, %	Факт	Питома вага, %	Факт	Питома вага, %	Факт	Питома вага, %	
Доходи місцевих бюджетів (з урахуванням міжбюджетних трансфертів)	366,0	100	502,1	100	562,4	100	560,5	100	194,5
Доходи місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів)	170,6	46,6	229,5	45,7	263,5	46,8	300,2	53,6	129,6
Офіційні трансферти	195,4	53,4	272,6	54,3	298,9	53,2	260,3	46,4	64,9

За підсумками 2019 року, до місцевих бюджетів України (без урахування міжбюджетних трансфертів) надійшло доходів в обсязі 300,2 млрд грн, що

<sup>263</sup> Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

<sup>264</sup> Офіційний сайт Держаної казначейської служби України. – URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu>.



становить на 129,6 млрд грн показників доходів за 2016 рік.

Офіційні трансферти до місцевих бюджетів України у 2019 році становили 260,3 млрд грн, що на 64,9 млрд грн більше ніж у 2016 році. Тобто така динаміка свідчить про те, що збільшення надходжень до місцевих бюджетів України у більшій мірі сприяв саме приріст доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів) – податків та зборів. За підсумками 2019 року, до загального та спеціального фондів місцевих бюджетів України (з урахування міжбюджетних трансфертів) надійшло доходів в обсязі 560,5 млрд грн, що становить на 194,5 млрд грн більше ніж у 2016 році.

Важливим є той факт, що у 2019 році загальна сума доходів місцевих бюджетів України (з урахування міжбюджетних трансфертів) зменшилась по відношенню до попереднього 2018 року (у 2019 році становила 560,5 млрд грн, а у 2018 році – 562,4 млрд грн). Однак цей факт можна розглядати як позитивне явище, оскільки дане зменшення відбулось за рахунок зниження темпів приросту міжбюджетних трансфертів місцевих бюджетів (у 2019 році становили 260,3 млрд грн, а у 2018 році – 298,9 млрд грн). Крім цього, місцеві бюджети України за 2016 – 2019 роки почали активно нарощувати власну дохідну базу за рахунок податкових надходжень. За даними Державної казначейської служби України до місцевих бюджетів України (з урахуванням міжбюджетних трансфертів) у 2019 році надійшло 560,5 млрд грн, що на 46,9% більше за відповідний показник 2016 року. Без урахування міжбюджетних трансфертів надійшло доходів у 2019 році у сумі 300,2 млрд грн, що на 43,2%, більше, ніж у 2016 році. Це свідчить про підвищення заінтересованості органів місцевого самоврядування у збільшенні надходжень доходів до місцевих бюджетів за рахунок податків, зборів та інших платежів, реалізації заходів щодо пошуку резервів їх наповнення та підвищення ефективності адміністрування податків і зборів.

Як видно з даних табл. 2.10, обсяг доходів місцевих бюджетів за 2017 – 2018 роки зростав досить швидкими темпами, порівняно із 2016 роком. Однак, обсяг доходів місцевих бюджетів України без урахування міжбюджетних трансфертів зростав повільнішими темпами (34,5% у 2018 році), ніж загальна сума доходів місцевих бюджетів (37,2% у 2018 році), що свідчило про перевагу у збільшенні доходів місцевих бюджетів України за рахунок трансфертів, які надходять з державного бюджету на відміну від 2019 року. Це протирічило основним принципам бюджетної децентралізації – збільшення дохідної бази місцевих бюджетів України за рахунок власних ресурсів.

Частка фінансових ресурсів, які отримують місцеві бюджети у вигляді трансфертів з державного бюджету у 2016 – 2018 роках становила більше 50%, тобто органи місцевої влади використовували половину фінансових ресурсів зведеного бюджету України. Вперше у 2019 році вдалось подолати цю динаміку і міжбюджетні трансферти склали менше половини (46,4%) загальної суми доходів місцевих бюджетів України.

Такі темпи зростання доходів бюджету місцевого самоврядування визначаються діями уряду щодо фінансової децентралізації. Нові умови посилили зацікавленість органів місцевого самоврядування збільшити надходження до місцевих бюджетів, вжити заходів щодо пошуку резервів для їх заповнення та підвищення ефективності адміністрування податків і зборів.

Крім того, сьогодні місцеве самоврядування поступово відходить від свого переважаючого споживчого становища. Сьогодні вони замінюють очікування

грантів активними діями по створенню ефективного апарату управління, спрямовують кошти на розвиток громади, проводять аналіз витрат бюджетних коштів. Для того, щоб оцінити роль місцевих бюджетів у соціально-економічному розвитку варто проаналізувати видатки державного та місцевих бюджетів України. У 2018 році значно збільшились надходження до державного та місцевих бюджетів України у порівнянні з 2017 та 2016 роками (табл. 2.11). Як видно з даних табл. 2.11, динаміка доходів Зведеного бюджету України є зростаючою, причому темп приросту доходів Зведеного бюджету України у 2018 році порівняно із 2016 роком склав 156,0%.

Таблиця 2.11

**Динаміка видатків Зведеного, Державного бюджету України та місцевих бюджетів за 2016 – 2019 роки<sup>265</sup>**

Вид бюджету	2016 рік, млрд грн	2017 рік, млрд грн	2018 рік, млрд грн	2019 рік, млрд грн	Темп приросту, %	
					2019 року до 2016	2019 року до 2018
Зведений бюджет України	835,8	1057,0	1250,2	1372,4	39,1	8,9
Державний бюджет (без трансфертів місцевим бюджетам)	485,3	560,9	679,6	814,8	40,4	16,6
Питома вага, %	58,1	53,1	54,4	59,4	*	*
Місцеві бюджети	350,5	496,1	570,6	557,6	37,1	-2,3
Питома вага, %	41,9	46,9	45,6	40,6	*	*

Частка видатків місцевих бюджетів України в Зведеному бюджеті України досягає 50%, тобто місцева влада має у своєму розпорядженні вагомий фінансовий ресурс, може ефективно управляти та направляти їх на розвиток громад (у відносинах з державою – 50/50). Однак, попри приріст власних доходів місцевих бюджетів, їхні видатки у 2019 році порівняно з 2018 зменшились на 2,3%, відповідно і зменшилась частка видатків місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України до 40,6%, що може бути пов'язано із оптимізацією видатків місцевих бюджетів України як наслідок фінансової децентралізації.

Станом на початок 2020 року прями взаємовідносини з державним бюджетом матимуть 1453 місцеві бюджети, у тому числі 24 обласні бюджети, 108 бюджетів міст обласного значення та бюджет м. Києва, 448 районних бюджетів та 872 бюджети об'єднаних територіальних громад<sup>266</sup>.

Слід зазначити, що кількість місцевих бюджетів, які мають взаємовідносини з державним бюджетом, щорічно збільшується через утворення ОТГ відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»<sup>267</sup>. Обсяг надходження міжбюджетних трансфертів до місцевих бюджетів України характеризують дані, наведені у табл. 3, на підставі

<sup>265</sup> Офіційний сайт Державної казначейської служби України. – URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu>.

<sup>266</sup> Державний бюджет-2020: прями міжбюджетні відносини деяких ОТГ під загрозою! – URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11474>

<sup>267</sup> Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закону України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

яких проведено аналіз динаміки та складу міжбюджетних трансфертів місцевих бюджетів України за 2016 – 2019 роки.

Таблиця 2.12

**Динаміка та склад міжбюджетних трансфертів місцевих бюджетів України за 2016 – 2018 роки**

Доходи	2016 рік, млрд грн	2017 рік, млрд грн	2018 рік, млрд грн	2019 рік, млрд грн	Темп приросту, %	
					2019 року до 2016	2019 року до 2018
Усього міжбюджетних трансфертів, в т.ч.	195,4	272,6	298,9	260,3	24,9	-14,8
1. Дотації, в т.ч.	6,8	22,0	25,2	25,8	73,6	2,3
Базова дотація	4,7	5,8	8,2	10,4	54,8	21,2
Стабілізаційна дотація	2	1,1	0,2	0,2	-900,0	0,0
Дотація на утримання закладів освіти та охорони здоров'я	0	14,9	16,5	14,9	100,0	-10,7
2. Субвенції, в т.ч.	188,6	250,6	264,7	234,5	19,6	-10,4
Субвенція на виплату допомоги сім'ям з дітьми та інших соціальних допомог	47,2	51,6	51,8	54,9	14,0	5,6
Субвенція на субсидії	46,3	72,3	70	23,4	-97,9	-199,1
Освітня субвенція	44,5	51,5	60,4	70,4	36,8	14,2
Медична субвенція	44,4	56,2	61,7	56,1	20,9	-10,0

Обсяг міжбюджетних трансфертів до місцевих бюджетів зберігав тенденцію до збільшення протягом 2016 – 2018 років. У 2019 році до місцевих бюджетів України з державного бюджету було перераховано 260,3 млрд грн міжбюджетних трансфертів, це становить на 38,6 млрд грн або на 14,8% менше відповідного показника за 2018 рік та на 64,9 млрд грн, або на 24,9% більше 2016 року. Таке зменшення трансфертів у 2019 році було зумовлене зменшенням обсягів субвенції на надання пільг та житлових субсидій населенню на оплату електроенергії, природного газу, послуг тепло-, водопостачання і водовідведення, квартирної плати та медичної субвенції. Натомість за 2016 – 2019 роки зросли обсяги базової дотації місцевим бюджетам до 10,4 млрд грн у 2019 році. Загальний обсяг наданих трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам, порівняно з 2016 роком, збільшився у 2019 році на 64,9 млрд грн, або 24,9%, у тому числі субвенцій – на 45,9 млрд грн, або 19,6%, дотацій – на 19,0 млрд грн, або у 4 рази.

У результаті частка дотацій у загальному обсязі трансфертів з державного бюджету, порівняно з 2016 роком, збільшилася на 6,4 в. п. і становила 9,9%, відповідно частка субвенцій зменшилася до 90,1% (табл. 2.13). Місцевим бюджетам з державного бюджету у 2017 – 2019 роках надано додаткову дотацію на утримання закладів освіти й охорони здоров'я у сумі 16,5 млрд. грн. У 2016 році ця дотація не надавалася. Зазвичай у структурі міжбюджетних трансфертів місцевим бюджетам значну питому вагу займають субвенції на

соціальний захист населення. Такі трансферти як правило спрямовані на надання пільг, житлових субсидій і допомоги окремим категоріям громадян, а також на поточні видатки закладів охорони здоров'я та освіти. За 2018 рік вони становили 40,7% від усіх міжбюджетних трансфертів, що надійшли місцевим бюджетам з державного бюджету (у 2019 році їх частка склала 30,1% за рахунок значного зменшення субвенції на надання пільг та житлових субсидій населенню на оплату електроенергії, природного газу, послуг тепло-, водопостачання і водовідведення, квартирної плати, твердого палива). Також значну частку у структурі міжбюджетних трансфертів місцевих бюджетів України займають медична та освітня субвенції. За 2018 рік їх питома вага склала 20,6% та 20,2% загальної суми трансфертів відповідно (за 2019 рік зменшився обсяг медичної системи у зв'язку із передачею первинних ланок охорони здоров'я на фінансування Національній службі охорони здоров'я і відповідно державному бюджету).

Таблиця 2.13

**Структура міжбюджетних трансфертів місцевих бюджетів України  
за 2016 – 2019 роки**

Доходи	2016 рік, млрд грн	Питома вага, %	2017 рік, млрд грн	Питома вага, %	2018 рік, млрд грн	Питома вага, %	2019 рік, млрд грн	Питома вага, %
Усього міжбюджетних трансфертів, в т.ч.	195,4	100,0	272,6	100,0	298,9	100,0	260,3	100,0
1. Дотації, в т.ч.	6,8	3,5	22,0	8,1	25,2	8,4	25,8	9,9
Базова дотація	4,7	2,4	5,8	2,1	8,2	2,7	10,4	4,0
Стабілізаційна дотація	2,0	1,0	1,1	0,4	0,2	0,1	0,2	0,1
Дотація на утримання закладів освіти та охорони здоров'я	0,0	0,0	14,9	5,5	16,5	5,5	14,9	5,7
2. Субвенції, в т.ч.	188,6	96,5	250,6	91,9	264,7	88,6	234,5	90,1
Субвенція на виплату допомоги сім'ям з дітьми та інших соціальних допомог	47,2	24,2	51,6	18,9	51,8	17,3	54,9	21,1
Субвенція на субсидії	46,3	23,7	72,3	26,5	70,0	23,4	23,4	9,0
Освітня субвенція	44,5	22,8	51,5	18,9	60,4	20,2	70,4	27,0
Медична субвенція	44,4	22,7	56,2	20,6	61,7	20,6	56,1	21,6

З проведеного аналізу можна стверджувати, що податкові надходження стали основною статтею доходів місцевих бюджетів України тільки у 2019 році (їх частка становила 53,6%). За 2016 – 2018 роки незважаючи на проведення реформи фінансової децентралізації офіційні трансферти займали основну частку у доходах місцевих бюджетів (53,2% у 2018 році), які також є важливими інструментами бюджетного механізму соціально-економічного розвитку регіонів. У 2015 році зі змінами, внесеними до Бюджетного кодексу

Україні<sup>268</sup>, дотації склали лише 2,8% усіх доходів місцевих бюджетів, або 4,2% обсягу офіційних трансфертів. Запровадження у 2015 році надання з державного бюджету місцевим бюджетам, замість дотації вирівнювання, нових видів трансфертів призвело до звуження прав органів місцевого самоврядування щодо їх використання. У 2014 році видатки місцевих бюджетів на делеговані державою повноваження в галузях освіти й охорони здоров'я враховувалися при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, зокрема дотації вирівнювання, яка надавалася на вирівнювання дохідної спроможності місцевих бюджетів. Рішення щодо використання дотації приймалися органами місцевого самоврядування самостійно. Натомість у 2015 році для оплати поточних видатків окремих типів навчальних і медичних закладів з державного бюджету були надані медична, освітня субвенції та субвенція на підготовку робітничих кадрів у загальній сумі 95,8 млрд. грн., з них медична субвенція – 20,6% загальної суми, освітня – 18,9%. Зазначені субвенції становили 21,4% доходів місцевих бюджетів. Оскільки субвенції використовуються на певну мету в порядку, визначеному органом, який прийняв рішення про їх надання, органи місцевого самоврядування не мали права приймати рішення щодо використання субвенцій на інші видатки і впливати на обсяг виділених державою коштів<sup>269</sup>.

Натомість у 2017 – 2019 роках спостерігається значний приріст саме дотацій як додаткового джерела соціально-економічного розвитку регіонів.

Виходячи з аналізу ресурсів місцевих бюджетів України можна окреслити такі основні проблеми фінансового забезпечення розвитку регіонів України, що спричинені впливом наступних факторів:

1. Нестабільне інституційне середовище та слабкий потенціал регіонів не дозволяє стати їм рівноправним партнером «центрального» уряду при здійсненні регіональної бюджетної політики.

2. Надмірна залежність регіонів від центральних органів влади. Нестача власних коштів місцевого бюджету, недосконалі інструменти горизонтального та вертикального міжбюджетного вирівнювання регіонального розвитку в Україні, обмеження повноважень місцевих органів самоврядування при вирішенні економічних питань розвитку регіонів та просування пріоритетних напрямів, законодавче регулювання місцевих податків і зборів тощо, призвели до так званої ресурсної залежності «зверху» (за офіційними даними Державної казначейської служби України офіційні трансферти у доходах місцевих бюджетів постійно збільшувалися протягом останніх десяти років).

Це тому, що місцева влада немає повної фінансової незалежності, в неї виникає потреба додаткового фінансування, передбаченого за рахунок системи міжбюджетних трансфертів.

Цілком зрозуміло, що трансфертна політика по-різному впливає на показники соціально-економічного розвитку: по-перше, місцеві органи влади не несуть суворої відповідальності за неефективне використання отриманих фінансових ресурсів; по-друге, немає економічних стимулів розвитку підвладних територій так як розрив між доходами та видатками, який виник в

---

<sup>268</sup> Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

<sup>269</sup> Грубляк О.М. Оцінка ефективності реформування системи міжбюджетних відносин в Україні /О.М. Грубляк, М.В. Карвацький // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – № 1(51). – 2018. – С. 317-321.

результаті недостатньої кількості власних доходів, що покриваються бюджетними трансфертами з вищих бюджетів; по-третє, значна частка нецільових дотацій заважає регіональному розвитку та формує патерналістські очікування. Наслідок такої ситуації – це низька продуктивність всієї системи міжбюджетних відносин та відсутність ефективних важелів, які б спонукали місцевих органів влади до розвитку власних джерел фінансових ресурсів.

3. Необхідність диференціації фінансових потоків між державою та регіонами. Ця проблема заснована на розподілі повноважень, функцій та обов'язків в Україні відповідно до принципів субсидіарності, а отже важливим стимулом для розвитку регіональної економіки є ініційована бюджетна децентралізація, потреба розробки нових концептуальних підходів до формування місцевих бюджетів у напрямку підвищення їх впливу на соціально-економічний розвиток території.

4. Значне зниження власних доходів місцевих бюджетів.

Аналіз доходів місцевих бюджетів України, показники яких є основою соціально-економічного прогнозування та планування розвитку регіонів, свідчить про систематичне зменшення фінансової самостійності органів влади муніципалітетів. Влада місцевого самоврядування на місцях виконує переважно делеговані повноваження, а отже проблеми бюджетної підтримки регіонального розвитку тільки загострюється.

5. Російська агресія та непередбачувані витрати на війну зменшують можливості фінансування регіонального розвитку, особливо коли мова йде про капітальні витрати.

У нестабільній економічній ситуації (яка, на жаль, є в Україні) значення держави у регулюванні соціально-економічного розвитку посилюються, оскільки потрібно посилювати капітальні витрати, так як вони є основними пріоритетами для стабілізації економіки.

6. Недосконалість інструментів та відсутність довгострокового планування виконання бюджетної регіональної політики розвитку України.

Цей сегмент проблем пов'язаний з недосконалістю традиційних механізмів (інструментів) бюджетної підтримки розвитку регіонів: дотації з державного бюджету, угоди щодо регіонального розвитку та бюджетних регіональних програм соціально-економічного розвитку. Так, механізм дотування фінансування регіонального розвитку (незважаючи на деякі зрушення в цьому напрямку, такі як затверджений спосіб розподілу коштів та підготовки пропозицій щодо фінансування проекту відповідно до соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад) характеризується надмірною непрозорістю і непередбачуваністю в силу «ручного» розподілу бюджетних коштів; угоди, як прогресивний інструмент стимулювання розвитку регіонів через інститут договірних відносин, в якому кожна сторона повинна фінансувати заплановані заходи, що чітко визначені – не мають широкого розповсюдження через обмежені обсяги коштів, а фрагментація інформаційної бази і відсутність єдиного джерела даних про плани та дії програм в розрізі регіонів, не дозволяє судити про ефективність реалізації цільової бюджетної та регіональної програми.

Державний фонд регіональний розвитку (ДФРР) також не виправдовує свою місію довгострокового фінансування регіонального розвитку, який за своєю суттю, відповідно до ст. 24-1 Бюджетного кодексу України: «це

державна програма України, прогнозований дохід якої не менше 1% від загального фонду Державного бюджету України»<sup>270</sup>.

Від органів місцевого самоврядування та інших органів державної влади, для забезпечення місцевих бюджетів надійними та стабільними джерелами формування доходів, вимагає невідкладного впровадження системи продуктивних заходів, що спрямовані на удосконалення бюджетного та податкового законодавства, що, в свою чергу, буде продукувати зростання залученню кредитних ресурсів та інвестицій, обсягів промислового виробництва і в результаті знайде своє відображення у підвищенні рівня питомої ваги власних доходів місцевих бюджетів, а також на фінансово-економічних можливостях місцевої влади.

Таким чином, практика функціонування міжбюджетних відносин на основі положень Бюджетного кодексу України показала, що реальна незалежність місцевих бюджетів України та подальший розвиток місцевого самоврядування фінансово незабезпечені. Недоліки механізму міжбюджетних відносин все частіше відображаються на обсязі та складі міжбюджетних трансфертів, що передаються з державного місцевим бюджетам для їх збалансування. Аналіз динаміки та структури міжбюджетних трансфертів у доходах місцевих бюджетів України, як показано вище, є підтвердженням цього.

## **2.7. Організаційно-економічний механізм фінансової безпеки приватної військової компанії в умовах сучасних викликів та загроз**

В сучасних умовах гібридної війни варто відзначити, що крім регулярних збройних формувань також приймають участь приватні військові компанії. Неможливо залишити поза увагою те, що в Україні досить мало приділено уваги приватним військовим компаніям. Слід відзначити, що приватні військові компанії, які часто характеризуються як найманці в сучасному вигляді, є комерційними фірмами, що пропонують військові послуги, починаючи від бойової та військової підготовки та консультування до технічного забезпечення. Вони відіграють все більшу роль у збройних конфліктах, мирних операціях ООН та забезпеченні безпеки в нестабільних державах. На основі проведених досліджень встановлено, що приватна військова компанія (ПВК; англ. private military company) – комерційне підприємство, що пропонує спеціалізовані послуги, пов'язані з охороною, захистом (обороною) кого-небудь і до чого-небудь, нерідко з участю у військових конфліктах, а також зі збором розвідувальної інформації, стратегічним плануванням, логістикою і консультуванням<sup>271</sup>. Так, у вітчизняній періодиці відсутнє нормативно-правове забезпечення даного виду бізнесу. Саме тому вивчення даної проблеми є надзвичайно актуальним. В таких умовах функціонування необхідно побудувати систему захисту, що дозволить приватній військовій компанії забезпечити протидію від негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

---

<sup>270</sup> Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

<sup>271</sup> Приватні військові компанії: що відомо про їх існування в Україні та світі URL: [https://24tv.ua/privatni\\_viyskovi\\_kompaniyi\\_shho\\_vidomo\\_pro\\_yih\\_isnuvannya\\_v\\_ukrayini\\_ta\\_sviti\\_n1235](https://24tv.ua/privatni_viyskovi_kompaniyi_shho_vidomo_pro_yih_isnuvannya_v_ukrayini_ta_sviti_n1235)

Так з практичної дієвості системи захисту фінансових інтересів приватної військової компанії досягається за допомогою відповідного механізму, який має забезпечити підприємству ефективне функціонування та розвиток в сучасних трансформаційних умовах, який би нейтралізуючи зовнішні та внутрішні загрози, надав можливість йому стабільно розвиватися. Так даний механізм повинен враховувати умови, що постійно змінюються, фінансові інтереси підприємства та, взагалі, оптимально поєднувати всі свої складові, визначенню яких має бути приділена особлива увага. Також слід відзначити, що крім безпосередньої участі в бойових діях, приватні військові компанії можуть бути ефективним рішенням і в інших напрямках, а саме: підготовка збройних сил і поліції України та дружніх зарубіжних держав: охорона українських дипломатів; охорона посольств і консульств України за кордоном; представлення інтересів Українського Військово-Промислового Комплексу за кордоном; при достатній увазі держави, діяльність приватних військових компаній має всі шанси на те, щоб стати однією з прибуткових і високоєфективних сфер<sup>272</sup>.

На основі опрацьованих літературних джерел встановлено, що фінансова безпека приватної військової компанії є складним, динамічним явищем і, відповідно, потребує розробки такого механізму, який би враховував усі її характеристики та умови функціонування суб'єкта господарювання<sup>273</sup>. На нашу думку, під фінансовою безпекою приватної військової компанії слід розуміти систему захисту його фінансових інтересів від постійного деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє йому ефективно розвиватися у поточному та перспективному періоді. Виходячи з цього, забезпечення фінансової безпеки приватної військової компанії має розглядатися як процес реалізації заходів щодо недопущення (попередження) можливих фінансових збитків у поточному та перспективному періоді.

Функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки приватної військової компанії має бути направлено на досягнення таких задач: 1) визначення фінансових інтересів приватної військової компанії, які потребують захисту; 2) виявлення на ранніх стадіях загроз, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які не дозволяють реалізувати фінансові інтереси приватної військової компанії; 3) розробка та реалізація системи заходів щодо нейтралізації загроз фінансовим інтересам приватної військової компанії та недопущення можливих фінансових збитків<sup>274</sup>. На основі проведених теоретичних досліджень нами розроблена та систематизована структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму фінансової безпеки приватної військової компанії (рис. 2.24).

Згідно даного рис. 2.24 сформовано структурно-логічні взаємозв'язки приватної військової компанії, а саме, що ефективні функції є економічним результатом стратегічних векторів розвитку зміцнення фінансової безпеки

---

272 Гогоша О.І., Шаленна Н.М. Приватні військові компанії як інструмент міжнародного впливу. *Координаційний центр міжнародного діалогу Україна-ЄС*. URL: <http://cciduae.org.ua/pryvatni-vijskovi-kompaniyi-yak-instrument-mizhnarodnogo-vplyvu-rosijskoyi-federatsiyi/>

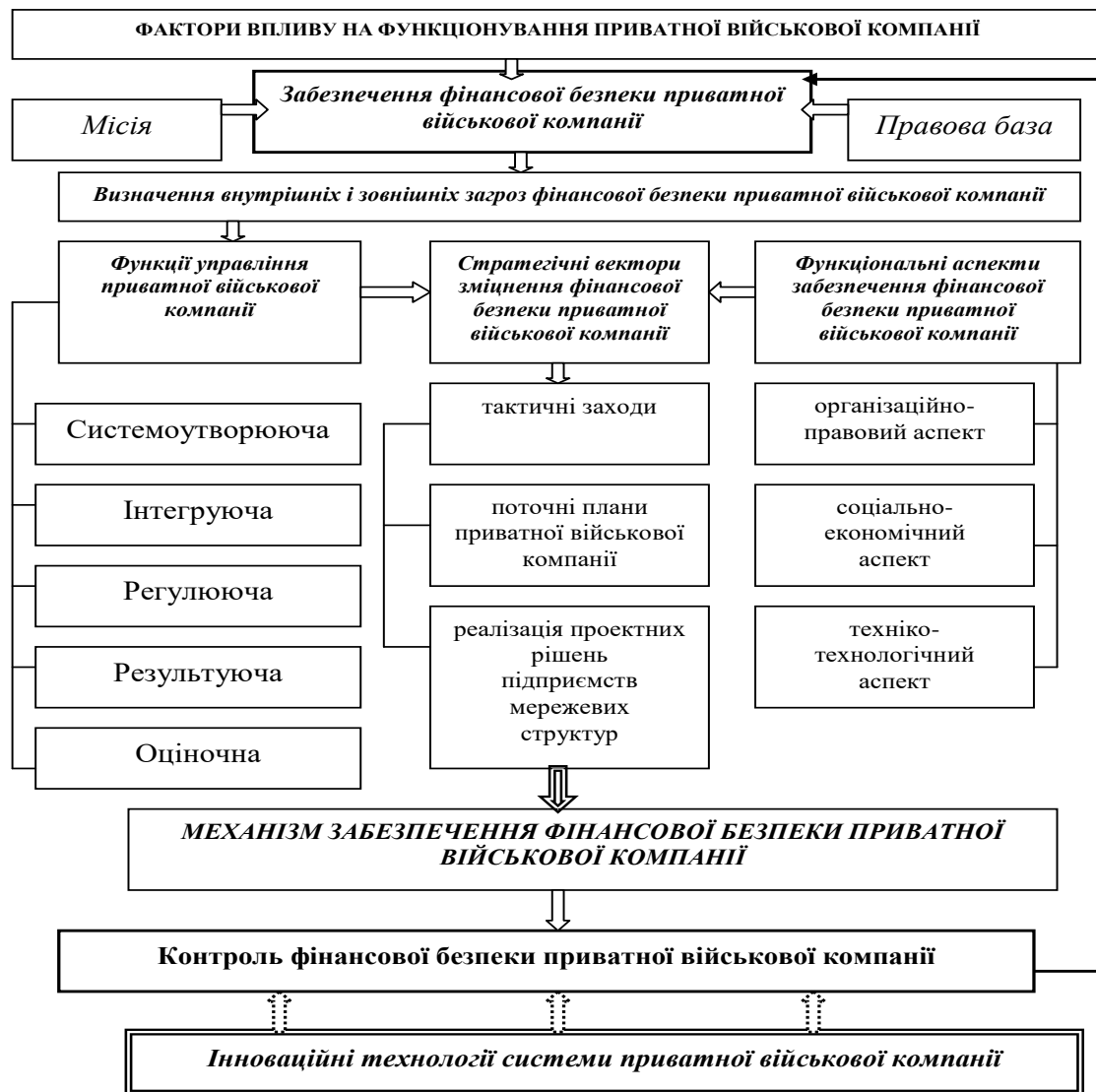
273 Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): *монографія*. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 759 с.

274 Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия: *навч. посіб.* К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.



приватної військової компанії та мають безпосередній вплив функціональні аспекти даних підприємницьких структур: організаційно-правовий, соціально-економічний, техніко-технологічний.

Не можливо залишити поза увагою те, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання відбувається у середовищі, що постійно змінюється, відповідно, не може не зазнавати як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Зволікання з прийняттям управлінських рішень щодо нейтралізації негативного впливу цих загроз призведе до збиткової діяльності суб'єкта господарювання, погіршення рівня платоспроможності, ділової активності та неможливості ефективно розвиватися.



**Рис. 2.24.** Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму фінансової безпеки приватної військової компанії\*

\*авторська розробка

Тому своєчасна ідентифікація та подальше усунення загроз є одним з пріоритетних завдань фінансового управління з метою захисту фінансових інтересів приватної військової компанії. Своєчасна і точна ідентифікація загроз фінансовим інтересам компанії є необхідною передумовою створення дієвого механізму забезпечення його фінансової безпеки.

Слід зазначити, що на сьогодні неменший вплив на фінансову діяльність приватної військової компанії здійснюють, окрім фінансових, ще й економічні, політичні, соціальні, техногенні та інші загрози. Традиційно усі загрози, які негативно впливають на діяльність компанії, у науковій літературі прийнято розподіляти на внутрішні (або ендогенні, що зароджуються всередині підприємства) та зовнішні (або екзогенні, що зароджуються за межами приватної військової компанії). Також загрози можна розподілити на суб'єктивні та об'єктивні. Об'єктивні загрози виникають без участі приватної військової компанії і на них неможливо вплинути.

До об'єктивних загроз відносяться: форс-мажорні обставини (стихійні лиха, заворушення, війни), непередбачувані зміни економічного стану в країні, нестабільне політичне та соціальне становище, жорсткий податковий тиск, погіршення інвестиційного клімату, великі втрати особового складу та техніки під час ведення бойових дій тощо). Одним із способів мінімізації втрат від негативного впливу об'єктивних факторів є врахування цих загроз при укладанні договорів з партнерами. Суб'єктивним загрозам сприяє неефективна робота персоналу приватної військової компанії, а також навмисні негативні дії третіх осіб (конкурентів).

До внутрішніх суб'єктивних загроз можна віднести неефективне: управління активами та джерелами їх формування; фінансове планування; організаційна структура приватної військової компанії; його товарна, ринкова, цінова, кадрова політика тощо. Зовнішні суб'єктивні загрози проявляються у захопленні ринку конкурентами, застосуванні несумлінної конкуренції, цінових маніпуляціях, шахрайстві, скуповуванні акцій та інших цінних паперів підприємства зовнішніми інвесторами, відмові від готової продукції покупцями або затримці у її оплаті, невиконанні укладених домовленостей постачальниками тощо. Для недопущення негативного впливу суб'єктивних факторів необхідно створити ефективну аналітичну службу, яка б оперативно досліджувала фінансовий стан та конкурентоспроможність приватної військової компанії, вивчаючи конкурентів та прогножуючи їх майбутню діяльність, аналізувала платоспроможність покупців його послуг, надійність постачальників озброєння, техніки та матеріальних ресурсів<sup>275</sup>.

Отже, виходячи з головної мети функціонування приватної військової компанії, головним фінансовим інтересом підприємства є максимізація прибутку його власників. Слід зауважити, що, перш за все, захисту потребують фінансові інтереси приватної військової компанії, які безпосередньо впливають на зміст механізму забезпечення фінансової безпеки.

Найбільш повно система пріоритетних фінансових інтересів підприємства можна відзначити: 1) зростання рівня доходності власного капіталу підприємства (рівня фінансової рентабельності); 2) достатність фінансових ресурсів, що формуються на всіх етапах майбутнього розвитку підприємства; 3) фінансова стабільність підприємства в процесі його розвитку; 4) високий рівень інвестиційної активності та ефективності інвестицій; 5) ефективна нейтралізація фінансових ризиків; 6) високий інноваційний рівень фінансової діяльності; 7) швидке та ефективне подолання кризових фінансових ситуацій, що виникли. Слід відзначити, що досягнення вказаних вище фінансових

---

275 Вівчар О. І. Теоретичні аспекти безпекознавства в умовах підприємств (фундаментальні загрози в сучасному соціогуманітарному просторі). *Соціально-економічні проблеми і держава*. Тернопіль, 2017. Вип.(1)16. С. 24-31. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17voissp.pdf>

інтересів дозволить приватній військовій компанії забезпечити виконання головної мети – максимізації прибутку<sup>276</sup>.

Продовжуючи логіку нашого дослідження, слід відзначити, що під інструментарієм механізму забезпечення фінансової безпеки приватної військовій компанії варто розуміти сукупність інструментів, що застосовується для прийняття управлінських рішень з метою захисту його фінансових інтересів. Інструментарій включає фінансові методи, методи аналізу, критерії та індикатори, фінансові важелі та фінансові інструменти. Обов'язковим елементом у структурі механізму забезпечення фінансової безпеки приватної військовій компанії є фінансові методи як способи впливу фінансових відносин на господарський процес. Найбільш розповсюдженими є такі методи, як: інвестування, кредитування, оподаткування, оренда, планування, прогнозування, самофінансування, система розрахунків, страхування, факторинг, фінансування та інші.

Варто також відзначити, що не менш важливим етапом при розробці механізму забезпечення фінансової безпеки приватної військовій компанії є вибір методів оцінки її рівня. Кожен із науковців, який досліджував методологічний апарат оцінки рівня забезпечення фінансової безпеки, пропонував використовувати достатньо широке коло методів. Це пов'язано, перш за все, з тим, що поняття “фінансова безпека” є складною економічною категорією і кожна її складова потребує індивідуального підходу. Найчастіше у наукових працях зустрічається такий перелік методів оцінки рівня забезпечення фінансової безпеки: 1) метод спостереження (полягає у розрахунку фінансових показників підприємства та порівнянні їх значень з нормативами, з середніми галузевими показниками, з даними попередніх років, з плановими показниками, показниками провідних підприємств галузі тощо); 2) метод експертної оцінки (ґрунтується на досвіді провідних фахівців); 3) метод аналізу та обробки сценаріїв (полягає у організації взаємодії фахівців різних напрямків при постановці та вирішенні складних фінансових проблем з використанням сучасних засобів математичного моделювання); 4) методи оптимізації (використовуються при аналітичному описі процесів, що досліджуються, для синтезу будь-якого з обраного критерію фінансової безпеки); 5) теоретико-гральні методи (використовуються для аналізу двох- чи багатосторонніх конфліктних ситуацій); 6) корисні методи (дозволяють оперувати з багатьма показниками і кількісними, і якісними); 7) методи розпізнавання образів (полягають у перетворенні вхідної інформації (параметрів, ознак) у вихідну (висновки про віднесення образу до складової фінансової безпеки); 8) методи теорії нечітких систем (дозволяють формалізувати неточні, недосконалі, суперечливі знання, тобто наближують комп'ютерну мову до природної для спеціалістів мови); 9) методи багатовимірного статистичного аналізу (полягають у переході від першочергової системи сильно корельованих між собою фінансових показників до нових некорельованих компонентів чи факторів)<sup>277</sup>.

Звертаємо увагу на те, що підставою для проведення оцінки рівня загроз та обсягу їх негативного впливу є критерії фінансової безпеки. Під критерієм фінансової безпеки приватної військовій компанії розуміють певну ознаку (або

---

276 Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 483 с.

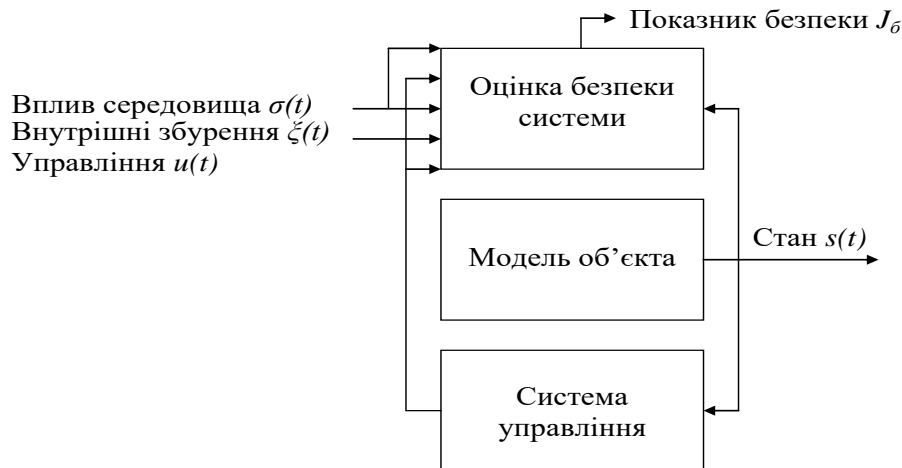
277 Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 759 с.

сукупність ознак), на підставі якою здійснюється оцінка рівня фінансової безпеки. Критерії визначаються шляхом розрахунку системи фінансових показників як відносних, так і абсолютних. Про ефективність забезпечення фінансової безпеки можна говорити у тому випадку, якщо всі показники або індикатори фінансової безпеки відповідатимуть своїм граничним (нормальним) значенням. Тобто, індикатор – це певний показник, що демонструє кількісні та якісні характеристики фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

Продовжувачи логіку нашого дослідження, варто відзначити, що загальна задача формування оцінки фінансової безпеки системи приватної військової компанії полягає в розробленні такої оцінки, за допомогою якої у процесі роботи системи кількісно знаходиться загроза руйнування системи для своєчасного вжиття заходів щодо недопущення цього. Таку оцінку можна отримати за допомогою параметрів траєкторії руху системи у вигляді функціонала:

$$J_{\delta} = J_{\delta}(t, s, u, \sigma, \xi), \quad s \in S, \quad u \in U, \quad \sigma \in \Sigma, \quad \xi \in \Xi. \quad (2.1)$$

Принципова схема формування показника безпеки  $J_{\delta}$  на основі всіх інформаційних потоків у системі наведено на рис 2.25



**Рис. 2.25.** Схема формування оцінки фінансової безпеки приватної військової компанії

Для його знаходження розділимо простір станів системи на дві області, що описують повну множину всіх станів системи:

$$S = S_o \cup S_{\delta}, \quad (2.2)$$

де  $S_o$  – множина небезпечних станів існування системи;  $S_{\delta}$  – множина всіх безпечних станів.

Тоді задача зводиться до побудови множини  $S_{\delta}$ , що своєю чергою означає необхідність знаходження границі цієї множини  $\Gamma_{\delta}$ , яка містить всю інформацію про безпеку системи приватної військової компанії. У такому випадку показник безпеки  $\Gamma_{\delta}$  є мірою відхилення поточного стану системи  $S$  від границі  $\Gamma_{\delta}$ <sup>278</sup>.

Так, з практичної точки зору варто відзначити, що ефективність механізму забезпечення фінансової безпеки приватної військової компанії

278 Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. Сборник научных трудов "Вестник НТУ "ХПИ". 2015. № 25. С. 97—103.

залежатиме від того, наскільки розумно та виважено дані фінансові важелі та інструменти будуть використанні у процесі захисту їх фінансових інтересів. Однією зі складових механізму забезпечення фінансової безпеки приватної військової компанії є нормативно-правове забезпечення управлінських рішень. Правове забезпечення включає кодекси України, закони України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, накази та положення міністерств та відомств, статутні документи підприємств. За їх допомогою держава має змогу здійснювати регулювання фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Нормативне забезпечення включає інструкції, нормативи, методичні вказівки та пояснення тощо. Неможливо залишити поза увагою те, що в Україні немає нормативно-правового забезпечення діяльності приватних військових компаній. Це питання потребує вивчення, якісного розроблення, щоб відповідати світовим стандартам у зв'язку з постійними інтеграційними процесами.

Отже, резюмуючи вище описане, зазначаємо, що оптимальна побудова механізму забезпечення фінансової безпеки приватної військової компанії за допомогою вищевказаних елементів дозволить своєчасно виявляти симптоми загроз, вживати превентивні заходи щодо їх попередження та відновлювати фінансову стабільність суб'єктів господарювання. Адже, на даному етапі розвитку не існує загально прийнятого механізму забезпечення фінансової безпеки приватної військової компанії, а існуючі розробки потребують удосконалення у сучасних умовах функціонування даних компаній, що постійно змінюються. Механізм забезпечення фінансової безпеки приватної військової компанії є досить складним і охоплює широке коло елементів, найбільш оптимально поєднавши які, матиме змогу своєчасно виявляти будь-які фактори небезпеки, при цьому забезпечивши свій стабільний розвиток. Механізм забезпечення приватних військових компаній це – потужний провідник зовнішньої політики держави і надійний захисник національних інтересів. На основі цих найважливіших двох векторів розвитку для будь-якої держави, навіть такі важливі питання як забезпечення робочих місць для звільнених в запас військовослужбовців, поліпшення іміджу військових і підвищення боєздатності держави відходять на другий план.

## **2.8. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств**

В ринкових умовах та після вступу України до СОТ важливим питанням є підвищення конкурентоздатності вітчизняних підприємств, не тільки для посилення своїх позицій на власному ринку, а й для виходу на світовий ринок<sup>279</sup>. На сучасному етапі розвитку сільського господарства України важливу роль відіграє впровадження новітніх інформаційних технологій (ІТ) та досягнень науково-технічного прогресу. У наш час сільське господарство потребує оптимізації виробництва з метою одержання максимального

---

<sup>279</sup> Тюленева Ю.В., Кобцов Н.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та шляхи її підвищення. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. Вип. 13. С. 202-205.

прибутку, раціонального використання ресурсів, у тому числі природних, захисту навколишнього середовища<sup>280</sup>.

Сільське господарство в сучасному інформаційному суспільстві потребує постійного отримання інформації з численних зовнішніх джерел у будь-який час і будь-де. Висхідна інформація має бути зручною для оцінки біологічних та виробничих систем з метою продукування знань про поточний стан виробництва, прогнозування результатів реалізації управлінських рішень та сценаріїв вирішення проблем. Знання, що накопичувалися багато років на підприємствах мають використовуватись для отримання корисної інформації через обробку баз даних.

Розвиток сільського господарства та впровадження інформаційних технологій до всього агропромислового комплексу є визначальним у розвитку економіки України в цілому. Ефективний розвиток аграрного виробництва потребує високої та ефективної системи землеробства. Інформаційні технології можуть надати істотну допомогу при вирішенні великої кількості завдань, пов'язаних із плануванням, прогнозом, аналізом і моделюванням сільськогосподарських процесів. Високоєфективні технології збору та обробки інформації (сільськогосподарських показників), що впроваджуються, виступають інструментом досягнення поставленої мети шляхом координації виробничих процесів.

В умовах інтелектуалізації аграрного виробництва новітні цифрові технології стають тією основою, який визначає технологічний рівень аграрного виробництва, змінює форми організації та управління сільськогосподарським підприємством, забезпечує високий рівень конкурентоспроможності виробника та дозволяє ефективно функціонувати враховуючи процеси світової економічної глобалізації.

Останнім часом в сільському господарстві сформувалися умови й докладаються значні зусилля, спрямовані на впровадження ІТ, в першу чергу тих, які реалізовані в межах прикладних комп'ютерних програм. Це програми оптимізації розміщення сільськогосподарських культур у системах сівозмін та раціонів годівлі тварин, розрахунку обсягів внесення добрив, проведення робіт із землеустрою та управління земельними ресурсами, розробки технологічних карт, якості продукції, оцінки економічної ефективності виробництва та управління технологічними процесами. Доцільно виділити типові причини, які вказують на необхідність механізму впровадження ІТ на підприємствах:

- погіршення порівняно з подібними підприємствами галузі економічних показників;
- поява нових або зміна цілей у сформованих умовах функціонування;
- використання застарілих ІТ, що не задовольняють менеджмент підприємства;
- відсутність на підприємстві ІТ для обліку та аналізу.

Перехід на вищі технологічні щаблі в аграрному секторі економіки потребує оновлення техніко-технологічної бази, засобів виробництва та механізмів управління сільськогосподарськими підприємствами. Виокремлюють технологічні чинники, яким слід приділяти особливу увагу при технологічному оновленні сільськогосподарських підприємств:

---

<sup>280</sup> Павлюк Т., Волонтир Л. Використання сучасних інформаційних технологій в сільському господарстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2017. Вип. 38. С. 122-127.

- ступінь інтенсивності технологічного розвитку аграрної сфери (можливості, частота, окупність та швидкість впровадження інновацій), особливості аграрного ринку (місткість ринку, попит на продукцію та експортні можливості), вік аграрного підприємства (визначає мотивацію до технологічного оновлення, впровадження цифрових інновацій);

- спеціалізацію та розмір сільськогосподарського підприємства (можливості вносити технологічні зміни у виробничі процеси та інтенсивність використання оновленого обладнання);

- фінансове становище підприємства (визначає можливості інвестування коштів в оновлення техніко-технологічно бази аграрного виробництва);

- технологічні можливості сільськогосподарського підприємства (наявний потенціал для впровадження інновацій, навчання персоналу використовувати нововведення, вдосконалення існуючих технологій);

- стратегія розвитку підприємства (визначає вектор важливих управлінських рішень та безпосередні інструменти впровадження нововведень);

- технологічна культура сільськогосподарського товаровиробника (окреслює сприйнятливість до технологічного оновлення та впровадження інноваційних розробок в практичну діяльність як окремого працівника підприємства, так і найвищого керівництва)<sup>281</sup>.

Основні напрями впливу інформаційних процесів на аграрну економіку: - активізація процесів ринкової взаємодії на основі інформаційних технологій;

- створення й розвиток ринку інформаційних послуг; - постійне зростання потреб в інформаційних ресурсах; - глобалізаційні процеси у світовій економіці; - зміни в організаційних структурах підприємств<sup>282</sup>.

Сучасне землеробство передбачає обов'язкове використання інформаційних технологій з метою якісної інтенсифікації сільського господарства.

Нові інформаційні технології в сільському господарстві враховують, наприклад, неоднорідність агрокліматичних параметрів всередині поля. Облік даної інформації дозволяє диференційовано здійснювати всі технологічні операції, в тому числі диференційоване внесення добрив і засобів захисту рослин в межах поля.

Найбільш поширені інформаційні технології, що використовуються в агрономії:

- електронні карти полів і програмне забезпечення для роботи з ними;

- високоточне агрохімічне обстеження;

- системи навігації для сільськогосподарської техніки різних рівнів точності;

- моніторинг техніки (стеження за місцем розташування, рівнем палива і іншими параметрами);

- ґрунтові пробовідбірники та лабораторії для аналізу ґрунтів і продукції (в основному використовуються агрохолдингами);

- метеорологічні станції;

---

<sup>281</sup> Руденко М.В. Особливості впливу цифровізації на функціонування сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». № 1. 2019. С. 202-212.

<sup>282</sup> Жук В.М. Тенденції розвитку обліково-інформаційного забезпечення вітчизняної аграрної економіки. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету: науково-теоретичний збірник. Серія економічні науки. 2010. Вип. № 2 (27). Т. 2. С.291-297.

- системи картування врожайності та диференційованого внесення добрив;
- геоінформаційні системи та системи дистанційного зондування землі;
- технології розпізнавання образів та 3-d сканування<sup>283</sup>.

Використання інформаційних технологій в галузі точного землеробства дозволяє: збільшити точність пересування техніки, як наслідок скоротити витрати на паливе; зменшити кількість добрив та пестицидів; працювати в умовах темноти чи поганого бачення. Для точного землеробства використовуються:

- *системи глобального позиціонування (Global Positioning System, GPS)* – їх застосування дозволяє точно, автоматизовано в реальному масштабі часу визначати координати при відборі проб, вносити добрива на певні ділянки поля, складати карти врожайності, визначати межі поля, точне місце розташування бур'янів, шкідників рослин, рельєф місцевості, координати поля. До систем глобального позиціонування належать GPS-NAVSTAR, ГЛОНАСС, Galileo. В залежності від точності вимірювань їх розподіляють на:

- системи навігації – визначають координати полів ( $\pm 10$  м);
- збору первинної інформації та виконання операцій – для автоматизації збору інформації, моніторингу врожайності, внесення добрив ( $\pm 1$  м);
- управління агрегатами – дистанційне або програмоване пересування сільськогосподарської техніки ( $\pm 10$  см);
- контроль виконання точних операцій – механічний спосіб боротьби із бур'янами ( $\pm 1$  см).

- *геоінформаційні системи (geographical information system, GIS)* – автоматизовані інформаційні системи призначені для збору, зберігання, обробки, доступу, відображення і розповсюдження просторово-часових даних, основою інтеграції яких служить географічна інформація; GIS в агрономії найчастіше використовуються у сферах геодезії та картографії; навігації та моніторингу транспортних засобів; моніторингу стану навколишнього середовища; інформаційно-довідкових системах. Приклади, ГІС-технологій: Google Earth, ARIS<sup>284</sup>.

- *технології оцінки урожайності (yield monitor technologies)* – оцінка динаміки накопичення фітомаси протягом вегетативного періоду для основних типів сільськогосподарських культур, вияву залежності урожайності від величини фітомаси, прогнозування врожайності, визначення типів сільгоспкультур методами автоматичної класифікації (наприклад, AgLeader, Аграр-Офіс).

- *технології змінного нормування (variable rate technology)* – технології, що дозволяють змінювати норми матеріалу, що використовується, в залежності від ділянки, до якої вона застосовується, наприклад, такі технології дозволяють фермерам вносити добрива на поля в різній кількості в залежності від потреб, боротися із бур'янами.

- *технології дистанційного зондування землі (ДЗЗ)* – спостереження поверхні Землі, засобами авіації та космічних приладів, що дозволяють прогнозувати небезпечні природні явища, стан геосистем, прогнозувати урожай

<sup>283</sup> Ласло О.О. Впровадження технологій точного землеробства в Україні. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2011. № 1. С. 49-50.

<sup>284</sup> Морозов В.В., Лисогоров К.С., Шапоринська Н.М. Геоінформаційні системи в агросфері: навч. посібник. Херсон. Видавництво ХДУ. 2007. 223 с.



на основі радіолокаційного зображення та аналізу погодних умов поточного року (наприклад, європейська система MARS)<sup>285</sup>.

Складовою інформаційно-комунікаційних технологій є аграрні мобільні додатки та месенджери, котрі набувають приголомшливої популярності серед виробників сільськогосподарської продукції. В сучасному середовищі мобільні додатки забрали на себе величезну частину роботи комп'ютера. Користувачі досить часто використовують телефони для роботи з документами, поштою, вирішують певні задачі, і найбільш часто дані функції використовують підприємці. Мобільні пристрої з кожним роком нарощують своє проникнення в аграрний сектор.

Аграрні мобільні додатки можна розділити на програми для внутрішніх потреб підприємства та для зовнішніх комунікацій. «Внутрішні» додатки використовуються на пристроях співробітників або ж на пристроях підприємства. Додатки для внутрішніх завдань стали набирати популярність після формування концепції BYOD (Bring Your Own Device) – принесіть власний пристрій, тобто на робочому місці працівники використовують належні їм власні планшети, ноутбуки, USB – накопичувачі, смартфони<sup>286</sup>.

Найпопулярніші типи внутрішніх аграрних мобільних додатків охоплюють: - системи загального доступу до робочих файлів підприємства та спільної роботи над ними; - мобільні версії корпоративних соціальних мереж; - внутрішня комунікація, месенджери, трекери повідомлень; - системи управління польовими роботами, що вимагають постійного збору, уточнення та синхронізації інформації; - автоматизацію процесів документообігу.

Аграрні мобільні додатки зовнішнього використання, як правило, призначені для пошуку партнерів по бізнесу, ринку збуту продукції, постачальників сировини, насінневого матеріалу, засобів захисту рослин, добрив, замовників продукції. Наприклад, мобільний додаток AgroPoint призначений для пошуку партнерів по агробізнесу, використовуючи його, користувач може в один клік зорієнтуватися щодо необхідних сервісів, знайти партнерів, постачальників і замовників у сільському господарстві в будь-якій точці країни. Додаток вже доступний у магазинах PlayMarket і AppStore для платформ Android і iOS.

Мобільний додаток PROD створений для аграріїв від проекту USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку». Це зручний додаток для роботи з базою цін на овочі та фрукти по всій Україні. Користувач отримує лише актуальні ціни на плодоовочеву продукцію, водночас не потрібно відвідувати безліч нецільових майданчиків. Все ретельно зібране в одному місці. За декілька кліків можна дізнатися скільки коштують яблука та визначити для себе кращу ціну для купівлі. В додатку є можливість розміщення власних оголошень про купівлю/продаж овочів та фруктів, швидкий зв'язок з автором оголошення для здійснення угоди, отримати детальну інформацію щодо вартості та особливостей продукту<sup>287</sup>.

---

<sup>285</sup> Беспалько Р.І., Хришук С.Ю. Стан використання ГІС для потреб сільського господарства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2013. Вип. 3 (73). С. 122-127.

<sup>286</sup> Корпанюк Т.М., Мулик Я.І. Застосування мобільних додатків в бізнесі та їх облік. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6181>.

<sup>287</sup> Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2019. № 23. С. 8-18.

Зовнішній мобільний додаток AgroUA дозволяє бути в епіцентрі аграрного життя країни та в курсі нових подій і технологій. Можна заявляти про себе всім учасникам ринку, публікуватись в каталогах, рекламувати себе та свою продукцію, анонсувати події та інновації. Також є можливість оголошувати тендери, розміщувати оголошення про купівлю/продаж, спілкуватись у форумі, слідкувати за пропозиціями та вакансіями на ринку, заявляти про себе роботодавцям, ділитися досвідом, слідкувати за тендерами агрохолдингів, читати новини<sup>288</sup>.

Мобільні додатки, що можуть бути корисними в агросфері класифікують у групи відповідно до мети використання:

- *довідникові системи*: Агро-помічник DuPont Pioneer (дозволяє виробникам легко підібрати для себе найбільш ефективний гібрид від компанії Pioneer; отримувати запрошення на дні поля, семінари, які проводить компанія; швидко перевірити оригінальність насіння торгівельної марки); Довідник бур'янів України (за допомогою додатку можна визначити бур'ян, переглянути його фотографії на різних стадіях росту; ознайомитися з його докладним описом і, якщо є необхідність, підібрати гербіцид); АгроXXI: довідник пестицидів;

- *калькулятори*: Агро Калькулятор BASF (дозволяє будувати власні техкарти; оцінювати прибутковість згідно створеної техкарти; переглядати базу стандартних техкарт по агрокліматичних зонах; переглядати рекомендації BASF до стандартних техкарт; надсилати їх електронною поштою); Агроном (додаток дозволяє вибирати конкретні культури, розраховувати потреби в добривах, виходячи з бажаної врожайності);

- *вимірювальні*: АГРО-Н, Навігатор полів, eFarmer, Gps Area Calculator, GPS вимірювання площі полів (програма паралельного водіння для допомоги водієві сільськогосподарської техніки при здійсненні польових робіт; ведення обліку польових робіт, створення звітів, заміри площ полів);

- *симулятори*: Трактор Farm Simulator 3D Pro, Реальне тракторне господарство (імітують роботу різних видів сільськогосподарської техніки);

- *комплексні системи*: ExactFarming (електронна карта полів; вимірювання посівних площ шляхом об'їзду полів: введення полів за допомогою об'їзду або обходу їх по периметру з використанням смартфона з підтримкою GPS; інформація по полях: історія сівозмін та поточних культур; погода; роботи; повідомлення про загрози небезпечних погодних явищ для культур на полях; збереження нотаток про поле з додаванням записів і фотографій; eFarmer (дозволяє використанням мобільних пристроїв та супутникових технологій створювати мапи полів по супутниковому знімку з Google Maps та зберігати їх, використовуючи хмарні технології збереження даних).

Роль використання сучасних інформаційних технологій в агросфері полягає здебільшого у:

- здійсненні політики регулювання і вибору способів моніторингу сільськогосподарських процесів;

- ліквідації технологічного розриву між дослідниками сільського господарства, науковцями і фермерами;

---

<sup>288</sup> Мобільний аграрний магазин в мобільному додатку AgroUA. URL: <https://agroexpert.ua/mobilnii-agrarnii-magazin-v-mobilnomu-dodatku-agroua>.

- спрощення доступу до інформації, що допомагає у прийнятті рішень (погодні умови, стан ґрунтів);
- наданні громаді і уряду інформації, необхідної для попередження стихійних лих, в режимі реального часу, а також наданні рекомендацій щодо методів зниження ризику ведення господарства;
- полегшенні доступу до ринків для продажу або придбання ресурсів, а також здійсненні маркетингу продукції і різних способів торгівлі;
- допомозі під час надання найбільш точних і надійних даних відповідно до міжнародних стандартів<sup>289</sup>.

Для реалізації застосування ІТ у АПК необхідно використовувати такі складові:

- суспільних зв'язків, що включає новини, інформацію про аграрну діяльність, форуми взаємодії з державними органами, юристами, організаціями;
- супроводження проблем виробника від перспективного планування (бізнес-планування) до збуту та реалізації щоденних операцій;
- супроводження надання консультаційних послуг;
- супроводження наукових розроблень та досліджень.

Через велику кількість інформаційних технологій та технічних інновацій у підприємства часто виникає необхідність залучення експертів у тих чи інших сферах, які допоможуть швидко та якісно відібрати необхідні технології та впровадити їх у свою діяльність. Коло цих питань охоплює агроконсалтинг. Агроконсалтинг – це комплекс заходів та робіт, спрямований на впровадження нових технологій виробництва, навчання, розвиток персоналу та збільшення показників ефективності виробництва у агросфері<sup>290</sup>.

Для ефективної діяльності АПК особливу увагу слід приділяти Web-технологіям та використанню мережі Інтернет, так як вони дають унікальні можливості доступу до інформації та реалізації інтерактивного дистанційного навчання і консультування.

Інформаційні технології дозволяють зберігати величезну кількість даних, аналізувати їх та на основі отриманих результатів пропонувати вирішення завдань, які б мінімізували витрати та максимізували прибутки аграрних підприємств<sup>291</sup>.

Практична реалізація концепції Інтернету в сільському господарстві потребує стабільного покриття території нашої держави 3G-4G, а в перспективі 5G Інтернетом.

З покриттям швидкісним Інтернетом у вітчизняних аграріїв дійсно існують проблеми, оскільки Інтернет достатньої якості та швидкості наявний лише в містах та окремих селах, що розташовані навколо великих міст. В інших районах Інтернет настільки слабкий, що унеможлиблює нормальне його використання для виробничих потреб. Підтвердженням цього слугує карта покриття всіх операторів 4G/3G Інтернету в Україні, на якій чітко

<sup>289</sup> Інформаційні технології: навч. посібник. / Волосяк Ю.В., Кузьома В.В., Коваленко О.А., Тихонова Т.В., Нелепова А.В., Бондаренко Л.В., Мороз Т.О., Борян Л.О. Під заг. ред. А.В. Нелепової. К. : «Кафедра», 2017. 200 с.

<sup>290</sup> Коваль І.В. Агроконсалтинг як інструмент підвищення ефективності аграрного сектора та розвитку сільських територій Західного регіону України. Соц.-ек.проблеми сучас.періоду України, 2013. Вип. 6(104). С. 281-291.

<sup>291</sup> Зелінська О.В., Сухоцька С.М. Використання сучасних інформаційних технологій в агропромисловому комплексі. Галицький економічний вісник. 2016. № 2. С.148-152.

прослідковуються «білі» плями відсутності Інтернету, здебільшого в сільській місцевості, що в перспективі гальмує просування концепції Інтернету у практичну діяльність аграрних суб'єктів господарювання та знижує загальний ефект від цифровізації аграрного сектору економіки<sup>292</sup>.

Згідно Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки сформовано напрями цифрового розвитку (рис. 2.26).

Одним з напрямів цифрового розвитку є цифровізація реального сектору економіки, що включає цифровий розвиток сільського господарства нашої держави.

Сучасні інформаційні технології здатні не тільки цілком задовольнити вимоги виробничих систем, але й виступають важливою передумовою їхнього розвитку. Світовий досвід розвитку сфери комп'ютерних технологій та інформаційних технологій за останні роки свідчить про істотне підвищення темпів їх розвитку порівняно з темпами розвитку виробничої сфери. Високі темпи впровадження інформаційних технологій сприяють збільшенню кількості обчислювальної техніки, яка використовується у виробничо-господарчій діяльності підприємств усіх галузей<sup>293</sup>. Узагальнюючи існуючі підходи можна запропонувати відокремлення основних важливих етапів оцінки ефективності проектів впровадження інформаційних технологій:



**Рис. 2.26.** Напрями цифрового розвитку<sup>294</sup>

Етап 1. Оцінка бізнесу. Дослідження починається з визначення проблем важливих для підприємства. Це дозволяє аналітикам пов'язати IT рішення з проблемами важливими для успіху підприємства. Спочатку визначають критичні фактори успіху підприємства, складають план їх досягнення та визначають показники досягнення критичних факторів успіху. Далі

<sup>292</sup> Руденко М.В. Проблеми та перспективи використання інтернет-технологій у сільському господарстві. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 79-87.

<sup>293</sup> Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. № 4 (24). С. 269-276.

<sup>294</sup> Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

проводиться ідентифікація робіт, найбільш значимих для досягнення критичних факторів успіху у відповідності з обраною стратегією.

Етап 2. Вибір рішення. Для кожної роботи, визначеної на першому етапі, необхідно знайти ІТ, з використанням яких можливо поліпшити її ефективність. На цьому етапі виконується причиннослідчий аналіз, який виявляє вузькі місця в кожному із обраних процесів та підбирається таке рішення, яке дозволяє усунути знайдені недоліки та отримати якісний результат від провадження ІТ.

Етап 3. Ризики. На цьому етапі дослідження визначають та вимірюють ризики, що притаманні ІТ – проектам, а також невизначеності, які виникають безпосередньо на етапі проведення оцінки.

Етап 4. Оцінка витрат на інформаційні технології. На даному етапі визначається обсяг інвестицій в інформаційні технології, необхідний для досягнення поставлених цілей. Оцінка витрат на інформаційні технології здійснюється в два етапи:

1) оцінка витрат за проектом (передбачає визначення усіх капітальних і поточних витрат, пов'язаних з впровадженням і використанням інформаційних технологій), а саме:

а) оцінка прямих витрат на проект впровадження;

б) оцінка непрямих витрат на проект впровадження;

в) оцінка витрат на утримання інформаційних технологій за період їх життєвого циклу. Даний етап передбачає прогнозування щорічної величини витрат на утримання інформаційних технологій протягом їх корисного використання;

г) оцінка можливих втрат від впровадження інформаційних технологій. Даний етап передбачає визначення втрат від простоїв, пов'язаних з плановою або неплановою зупинкою роботи інформаційної системи, втрат від усунення збоїв в системі та інших можливих втрат.

2) Оцінка обґрунтованості визначеної величини витрат на проект, здійснюється за двома етапами: а) порівняння витрат з середніми показниками підприємств однієї галузі; б) визначення економічної ефективності проекту.

Етап 5. Оцінка вигод від впровадження інформаційних технологій. На даному етапі здійснюється визначення і оцінка очікуваних від впровадження вигод. Вибір методу оцінки ефективності залежить від видів ефектів, отримання яких забезпечують інформаційні технології.

Запропоновано поділ ефектів від впровадження інформаційних технологій на такі групи: 1) економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний<sup>295</sup>; 2) економічний, науково-технічний, фінансовий, ресурсний, соціальний, 3) екологічний; 4) соціально-політичний, економічний, науково-технічний, екологічний, етнічно-культурний; 5) економічний, науковий, науково-технічний, технологічний, соціальний<sup>296</sup>.

Неоднорідність призначення, цілей впровадження, джерел окупності інформаційних технологій вимагає диференційованого підходу до визначення критеріїв оцінки ефектів інформаційних технологій. Для забезпечення повноти і достовірності оцінки ефектів від впровадження інформаційних технологій обов'язковою умовою є врахування впливу зовнішніх факторів, які здійснюють

---

<sup>295</sup> Бобруль М.М. Информация и ИТ в стратегическом управлении посредническими организациями. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 5. С. 135-140.

<sup>296</sup> Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Либідь, 2006. 477 с.

вплив на діяльність підприємства і визначення поточного рівня ефективності підприємства.

Етап 6. Оцінка економічної ефективності проекту впровадження інформаційних технологій. На даному етапі розраховується економічна ефективність проекту<sup>297</sup>.

Для оптимізації і кількісної оцінки ефективності застосування інформаційних технологій визначають часткові критерії їх ефективності:

- *функціональні* - характеризують ступінь досягнення бажаних характеристик інформаційного процесу, які необхідні користувачу, а саме: об'ємно-часові (швидкість передання даних, обсяг пам'яті для зберігання інформації); характеристики надійності (вірогідність правильного передання або перетворення інформації); ступінь досягнення основного кінцевого результату інформаційного процесу (якість сформованої графічної або текстової інформації);

- *ресурсні* - характеризують кількість і якість різних ресурсів, які необхідні для реалізації цієї інформаційної технології, а саме: матеріальні ресурси (устаткування); енергетичні (витрати енергії); людські (чисельність і рівень підготовки персоналу); часові (кількість часу); інформаційні (склад даних і знань)<sup>298</sup>.

При впровадженні нової інформаційної технології на підприємстві необхідно оцінити ризик відставання від конкурентів у результаті її неминучого старіння з часом, тому що інформаційні продукти, як ніякі інші види матеріальних товарів, мають надзвичайно високу швидкість змінюваності новими видами або версіями. Періоди змінюваності коливаються від декількох місяців до одного року. Якщо в процесі впровадження нової інформаційної технології цьому фактору не приділяти належної уваги, можливо, що до моменту завершення переходу підприємства на нову інформаційну технологію вона вже застаріє і прийдеться вживати заходів до її модернізації. Такі невдачі з впровадженням інформаційних технологій звичайно пов'язують з недосконалістю технічних засобів, тоді як основною причиною невдач є відсутність або слабка пропрацьованість методології використання інформаційної технології.

Користь від впровадження ІТ слід шукати не в миттєвому зниженні витрат та зростанні економічної ефективності підприємства. Користь полягає, насамперед, у тому, що в ході впровадження ІТ на підприємстві розробляються технології ефективного управління, які забезпечують координацію управлінської діяльності та ефективне досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Ефективність використання інформаційних технологій залежить як від їхнього вмілого застосування, впливу на підвищення продуктивності та якості роботи керівників, так і від зменшення витрат на інформатизацію, що досягають оптимальною організацією проектування,

---

<sup>297</sup> Поливана Л.А. Методичні підходи до оцінки ефективності проекту впровадження інформаційних технологій на підприємствах торгівлі. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Вип. 149. С. 247-259.

<sup>298</sup> Мельниченко С.В. Оцінка ефективності застосування інформаційних технологій у діяльності туристичних підприємств. Економічні науки: Науковий Вісник.. 2009. Випуск II (34). С. 223-232.

створення та функціонування інформаційних систем і інфраструктури інформатизації території в цілому<sup>299</sup>.

Впровадження інформаційних технологій в агропромисловому виробництві розглядається як один із основних шляхів диверсифікації національної економіки, її переорієнтації з сировинної моделі експорту на постачання продуктів із високою доданою вартістю. Зниження витрат на виробництво аграрної продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності на основі ефективного використання ресурсів і науково-обґрунтованих підходів – це головне завдання цифровізації сільського господарства.

Застосування ІТ в аграрній сфері дозволить:

- знизити ризики та адаптуватися до зміни клімату;
- підвищити врожайність сільськогосподарських культур;
- своєчасно планувати польові роботи;
- інтелектуально вносити мінеральні добрива і засоби захисту рослин;
- знизити виробничі витрати за рахунок ефективного використання ресурсів підприємства.

Цифровізація аграрного сектору економіки зміцнить конкурентні позиції вітчизняних сільськогосподарських підприємств за рахунок підвищення продуктивності праці, ефективності управління, прискореної автоматизації виробничих процесів, безпечності виробництва та зробить галузі вітчизняної економіки більш привабливими для інвестицій. Технологічний прогрес в аграрній сфері поступово здешевлює використання цифрових технологій і останні стають більш доступними до використання сільськогосподарськими підприємствами. Об'єднані платформи управління, системи машинного навчання для прийняття оптимальних рішень, автоматичний збір та аналіз даних, індустриальні IoT сенсори – це лише частина технологій, які вже сьогодні доступні до використання в практичній діяльності суб'єктами аграрного виробництва<sup>300</sup>.

Отже, створення системи інформаційної підтримки аграрних підприємств на основі сучасних комп'ютерних та мобільних технологій є найбільш перспективним завданням. Основними етапами вирішення цієї проблеми є: комп'ютеризація сільськогосподарських підприємств, навчання і підвищення кваліфікації, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, створення системної бази, а у перспективі – формування єдиного інформаційного простору агробізнесу. Інформаційна складова у процесах управління сільськогосподарськими підприємствами і прийняття рішень ставатиме дедалі вагомішою, а вимоги до неї постійно зростатимуть.

---

<sup>299</sup> Халімон Т.М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18). С. 67-74.

<sup>300</sup> Руденко М.В. Вплив цифровізації на розвиток агросфери. Сталій розвиток сільського господарства: глобальні зміни та національні особливості досягнення: матеріали міжнародної наук. практ. конф. (28-29 травня 2019 р.). Біла Церква: БНАУ. С. 127-129.

## **2.9. Ідентифікація чинників впливу на формування організаційної культури підприємств мережевих структур в умовах сучасних викликів**

В сучасних трансформаційних умовах, наростанні кризових явищ, посилення невизначеності та динамічності економічної ситуації вимагає від підприємств мережевих структур посилення уваги до питань ідентифікації впливу чинників на формування організаційної культури підприємств мережевих структур, з метою виявлення та нейтралізації можливих загроз, небезпек та ризиків, здатних негативним чином вплинути на стан та результати їх діяльності.

Слід відзначити, що на основі прикладних досліджень можна ідентифікувати наступні групи чинників, які мають найбільший вплив на формування організаційної культури підприємств мережевих структур:

1. “Політичні” чинники (“політична” культура): тип політичної системи; тип уряду й управління; регулююча й координуюча роль держави в розвитку ринку; право; національні катастрофи, пов’язані з непередбаченими політичними рішеннями; відношення людей до режиму політичної влади із приводу їх корінних інтересів; риси прояву “контркультури” в “сильних світу”; бюрократизм і його антилюдські форми контролю; зрощування органів державної влади й муніципального управління зі злочинним середовищем; чесність, правдивість, гласність у суспільстві; повага прав і гідностей особистості; пріоритет суспільних інтересів; сміливий почин; суспільна ініціатива; плюралізм і т.ін.

2. Економічні чинники (економічна культура): тип економічної системи; раціональне використання всіх видів ресурсів; географія; інфраструктура; рівень економічних знань, навичок і вміння господарювання; розвиненість економічного мислення й свідомості (економічні ідеї, погляди, судження, почуття, настрої й процес відбиття, відтворення свідомістю людей їх економічних відносин у формі уявлень, понять, теорій); процес осмислення й засвоєння економічних знань, переробки економічної інформації.

3. Чинники підприємництва (культура підприємств мережевих структур): відношення до підприємницького ризику, успіхів і невдачам; формування думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, цінностей, відносин і засобів при веденні підприємництва; підприємницького способу життя; орієнтації на незалежність і постійний розвиток.

4. Виробничі чинники (культура виробництва): власність у формі відособленого майна; нова техніка й нові технології; сфера діяльності; якість послуг, їх конкурентоспроможність; форми й методи управління діяльністю; інформатизація технологічних процесів; поліпшення безпеки праці працівників, організація автоматизованих робочих місць і т.ін.

5. Мотиваційні чинники (культура мотивації): мотиви людини; потреби (біологічні, соціальні); стимули (примушення, матеріальне заохочення, самоствердження); а також різноманіття запропонованих роботою вимог до рівня професіоналізму (або майстерності) (самовираження); ясність змісту завдань й формування почуття ототожнення з роботою (робота як вона є); уявлення про значення завдання для підприємства (статус, цінність); зворотний зв’язок; можливість працювати самостійно; збалансованість влади й відповідальності; імідж організації й роботи; нові форми стимулювання творчого відношення працівників до праці.



6. Психологічні чинники й гуманізація праці (культура створення психологічного клімату): оптимізація системи “людина-техніка–організаційно-виробниче середовище”; соціальне планування; соціологічні методи дослідження; облік особистих якостей працівників; мораль; партнерство; змагання; спілкування; ведення переговорів; управління конфліктами; поліпшення фізичних умов праці; вивчення впливу режиму робочого часу на біологічні ритми організму й навпаки; темп, вага, нормування й зміст індивідуальної й групової діяльності; психологічне планування; звертання до різних галузей психологічного знання типології особистості, темпераментів і характеру людини; виявлення спрямованості особистості; створення умов для розвитку інтелектуальних здатностей; адекватне застосування різних способів психологічного впливу; вивчення поведінки, почуттів і емоцій працівників; управління стресами й способи їх подолання.

7. Соціокультурні чинники (культура управління в широкому розумінні): ідеї, що розвиваються, погляди; інновації; система цінностей; етика; менталітет; методи й приймання управлінської діяльності й організації спільної праці; кодекси, норми поведінки як комбінації культурних традицій; напрями думок, дій, взаємин; комунікація й мова спілкування; умови життя; зміцнення здоров’я; релігія; і ін<sup>301</sup>.

Облік впливу чинників на організаційну культуру є надзвичайно дуже важливою складовою в управлінні підприємством мережевої структури. Зміни під впливом дії таких чинників представляють для менеджерів надзвичайну важливість. Вони є основним елементом в діяльності кожного керівника. Менеджер повинен уміти управляти змінами. Ефективний менеджер – це та людина, яка здатна усвідомлювати, коли зміни бажані, а коли неминучі. Керівник здатний змусити будь-яку зацікавлену людину відчувати, що вона тільки виграє від цієї зміни, якщо не буде протидіяти їй. Якщо ви займаєте активну, а не пасивну позицію стосовно змін, то одержите позитивну, а не негативну реакцію<sup>302</sup>.

Тому аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища є одним з перших етапів процесу формування і розвитку організаційної культури і здійснюється в такій послідовності: По-перше, виокремлюються найбільш істотні чинники, які впливають на організаційну культуру підприємств мережевих структур. Їх перелік визначатиметься сферою діяльності даних підприємницьких структур, ситуацією на ринку, її конкурентним статусом, розміром. По-друге, визначається вага (ранг) кожного чинника. Вагу або ранг чинників можна визначити експертним шляхом, наприклад, на підставі досвіду керівників, працівників організації. По-третє, здійснюється аналіз залежності організаційної культури підприємств мережевих структур від кожного чинника (напряму дії чинника, характер впливу, специфіка чинника, можливість його зміни або усунення, ступінь залежності).

Для дослідження стану організаційної культури та умов її формування на підприємствах мережевих структур України було обрано 25 провідних компаній різних за розміром та спеціалізацією, а саме: ТОВ “Теко-Трейд”,

---

301 Паливода О. М. Організаційно-управлінські засади інноваційного розвитку промисловості на основі мережевих структур: теорія, методологія, практика : монографія. Київ. Кондор видавництво. 2017. С.101-103.

302 Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. Бізнес Інформ. 2012. № 6. С. 206–207. [http://www.business-inform.net/pdf/2012/6\\_0/206\\_207.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2012/6_0/206_207.pdf).

ПрАТ “Фуршет”, ТОВ “ФОЗЗІ-Груп”, ТОВ “АТБ-маркет”, ТОВ “Сільпо”, ТОВ “ЕКО-маркет”, ТОВ “Караван”, ТОВ “Квіза-Трейд”, ТОВ “ПЕРФЕКТ”, ТОВ “Компанія “Агро-союз”, ТОВ “Ян Дженерал Продактс Україна”, ТОВ “МЕГСИФАРМ”, ТОВ “Подорожник”, ТОВ “Торговий дім Система”, ТОВ “ВеМаТек Україна”, ТОВ “ВІЧУНАЙ-Україна”, ТОВ “Світанок”, ТОВ “С.І.С.-груп”, ТОВ “Спортмастер”, ТОВ “Антошка”, ТОВ “Епіцентр”, ТОВ “METRO”, Гіпермаркет Ашан, Fozzy cash&carry, NOVUS. Слід відзначити, що репрезентативність вибірки було проведено шляхом формування вибіркової сукупності за такими критеріями як середньооблікова чисельність працюючих, обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) та асортимент продукції. Отже, чинники, що впливають на діяльність підприємств мережевих структур були обрані на підставі даних опитування фахівців відповідних відділів: маркетингу, виробничого відділу, фінансового відділу, планово-економічного відділу, комерційного центру, відділу кадрів і відділу праці на предмет їхнього впливу на організаційну культуру досліджуваних підприємницьких структур.

На основі проведення оцінювання впливу чинників на формування організаційної культури підприємств мережевих структур можна на основі застосування регресійних моделей, факторного аналізу й інших статистичних методів. Результати комплексного аналізу чинників дозволяють грамотно й ефективно управляти розвитком організаційної культури підприємств мережевих структур. Таким чином, на практиці можна виділити цілий ряд чинників, що виявляють найбільший вплив на формування організаційної культури досліджуваних підприємницьких структур.

Таким чином в якості графічної інтерпретації за цільову функцію було прийнято ефективність організаційної культури підприємств мережевих структур на основі застосування наступної функції:

$$\text{Ефективність організаційної культури підприємств мережевих структур} = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (2.3)$$

де  $x_1, x_2, \dots, x_n$  – чинники, які впливають на ефективність організаційної культури підприємств мережевих структур

При аналізі отриманих даних розраховувався коефіцієнта конкордації. Він показав високий результат ( $W = 0,925$ ), тому можемо стверджувати про достовірність отриманих оцінок<sup>303</sup>.

Як практичний механізм оцінювання компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур запропоновано застосовувати метод парних порівнянь. На основі багатовимірного шкалювання було оцінено ступінь впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організаційної культури підприємств мережевих структур, який зведено у табл. 2.14. На наш погляд, організаційна культура повинна стати визначальним напрямом розвитку підприємств мережевих структур. Проте, серед чинників внутрішнього середовища формування організаційної культури підприємств мережевих структур пріоритетними є: кадрова політика та система управління на підприємстві мережевих структур – 8,6 %; рівень системи мотивації працівників – 8,2 %; умови праці – 7,51 %; рівень кваліфікації та освіти персоналу – 7,2 %; соціально-психологічний клімат – 6,8 %. Наскільки

<sup>303</sup> Харчишина О. В. Методологічні аспекти діагностики організаційної культури підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 2. С. 126-129

ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою підприємств мережевих структур і поводитися відповідно до неї. Саме тому робляться зусилля допомогти новим працівникам адаптуватися до культури даних підприємницьких структур.

Таблиця 2.14

**Пропонований перелік ряду чинників на формування організаційної культури підприємств мережевих структур**

№	Чинники	Ступінь впливу чинника	Ранг
<i><b>Вплив чинників зовнішнього середовища</b></i>			
1.	Рівень конкуренції на ринку	9,2	2
2.	Зацікавленість споживачів	10,1	1
3.	Впровадження інноваційних технологій	5,1	10
4.	Взаємовідносини із постачальниками	7,2	3
5.	Інтелектуалізація праці	6,6	4
6.	Ступінь розвитку інфраструктури ринку	4,2	14
7.	Рівень тінізації економіки	5,6	7
8.	Високий рівень диференціації розвитку регіонів	4,1	15
9.	Рівень економічних знань, навичок та вміння господарювання	5,0	11
10.	Ставлення людей до політичної влади щодо їх корінних інтересів	6,1	6
11.	Чесність, правдивість, гласність в суспільстві	5,2	9
12.	Повага прав і гідності особи	4,8	12
13.	Розвиненість економічного мислення та свідомості	3,0	18
14.	Неефективність системи захисту прав працівників підприємств мережевих структур	3,9	17
15.	Система законодавства та стан законодавчої бази в галузі	4,4	13
16.	Рівень національної культури та менталітету	6,2	5
17.	Рівень системи цінностей	5,3	8
18.	Демографічний стан у країні	4,0	16
<i><b>Вплив чинників внутрішнього середовища</b></i>			
1.	Наявність та дотримання місії та завдань підприємства	5,1	11
2.	Рівень кваліфікації та освіти персоналу	7,2	4
3.	Зловживання керівників підприємств мережевих структур	4,77	12
4.	Комунікацій процес	5,7	6
5.	Рівень системи мотивації працівників	8,2	2
6.	Умови праці	7,51	3
7.	Соціально-психологічний клімат	6,8	5
8.	Ступінь впровадження інновацій	5,2	10
9.	Управління конфліктами	5,0	12
10.	Вивчення впливу режиму робочого часу	4,47	15
11.	Адекватне застосування різних методів психологічного впливу	5,5	7
12.	Стиль керівництва	5,3	10
13.	Дотримання норм та правил поведінки	4,3	16
14.	Стадія життєвого циклу	3,2	17
15.	Кадрова політика на підприємстві мережевих структур	8,6	1
16.	Ефективність використання економічного потенціалу підприємства	4,75	13
17.	Механізм формування і використання фонду соціального розвитку	5,4	8
18.	Ступінь диверсифікованості діяльності	3,1	18
<i>[авторське дослідження]</i>			

Звертаємо увагу на те, що серед чинників зовнішнього середовища найбільшу питому вагу мають: зацікавленість споживачів – 10,1 %; рівень

конкуренції на ринку – 9,2 %; взаємовідносини із постачальниками – 7,2 %; інтелектуалізація праці – 6,6 %; рівень національної культури та менталітету – 6,2 %. Вони впливають на формування організаційної культури підприємств мережових структур шляхом визначення загальних напрямів і тенденцій розвитку галузі торгівлі, а також через сформовані в різних країнах з різними національними культурами певні моделі управління.

Впровадження інноваційних технологій (5,1 %) та рівень економічних знань (5,1%) мають менший вплив, але на ринку праці переважають низькокваліфіковані кадри, то, в умовах дефіциту працівників високої кваліфікації та освіти, буде складно орієнтувати персонал на проведення досліджень, розробок, генерування ідей, творчий підхід. Неможливо залишити поза увагою те, що важливими чинниками в формуванні організаційної культури є комунікаційний процес (5,7 %). Багато підприємницьких структур і їх підрозділи використовують мову як спосіб ідентифікації членів з її культурою чи субкультурою. Вивчаючи її, працівники підтверджують своє прийняття цієї культури і таким шляхом допомагають її зберігати. Прийнята термінологія діє як загальний знаменник, що поєднує колектив на основі визнаної культури чи субкультури.

Підводячи підсумки щодо аналізування організаційної культури підприємств мережових структур доходимо висновку, що кожна підприємницька структура формує власну організаційну культуру, ефективність роботи і відповідність нормам законодавства, забезпечується цілеспрямованими діями кваліфікованих співробітників щодо виконання поставлених завдань. За рахунок ефективно розробленої організаційної структури підприємства, можна досягти досконалої кадрової політики. При правильному делегуванні повноважень, інформація буде моніторитися постійно, якісно як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел та в повному обсязі передаватиметься тим особам, яким вона призначена.

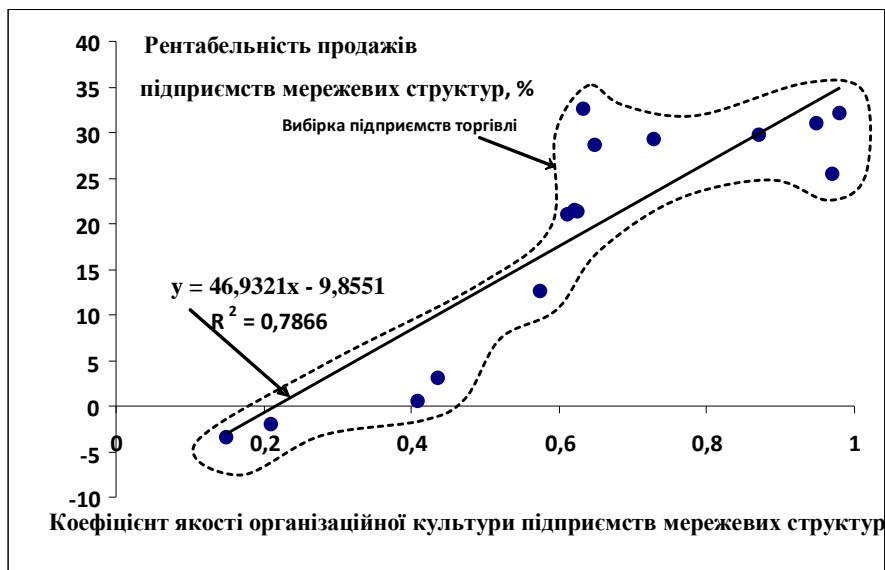
Крім того, прийняття рішень щодо необхідності зміни та / або удосконалення організаційної культури підприємств мережових структур буде економічно необґрунтованим, якщо не підтвердиться наша гіпотеза щодо наявності прямого взаємозв'язку між якісним рівнем організаційної культури підприємств мережових структур та ефективністю його діяльності на ринку<sup>304</sup>. Продовжуючи логіку нашого дослідження нами був проведений розрахунок коефіцієнтів кореляції (рис. 2.27). Відповідно до рис. 1 виявлено, що і у першому випадку (тобто для великих підприємств мережових структур), і у другому випадку (середніх підприємств мережових структур) якісна характеристика сили зв'язку між рентабельністю продажів та організаційною культурою підприємств за шкалою Чедока є сильною. Слід відзначити, що коефіцієнт якості організаційної культури підприємств мережових структур у даному випадку було розраховано як співвідношення суми сильних сторін за мінусом суми слабких сторін організаційної культури конкретної мережевої структури до показника якості організаційної культури підприємства-еталона (тобто такого підприємницької структури, що має сильні сторони за всіма параметрами оцінювання організаційної культури)<sup>305</sup>. Проте з точки зору

<sup>304</sup> Білецька О. О. Організаційна культура підприємства: проблеми та перспективи. Вісник Сумського державного університету: науковий журнал. Серія «Економіка». 2015. № 1. С. 80–83.

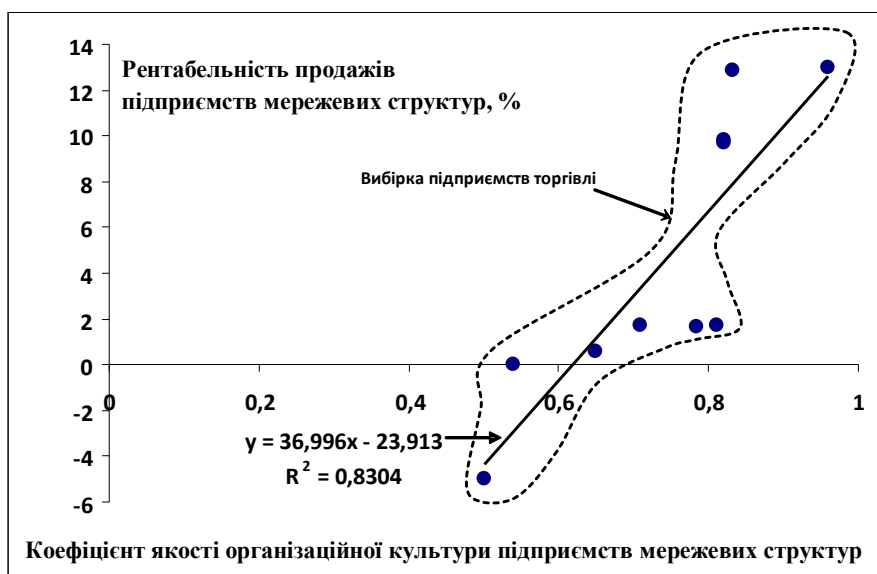
<sup>305</sup> Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. Держава та регіони. 2010. № 3. С. 46–50.

побудови прогнозів зміни рентабельності продажів внаслідок удосконалення організаційної культури варто використовувати різні рівняння лінійної регресії.

a)



b)



**Рис. 2.27.** Кореляційний взаємозв'язок між рентабельністю продажів та коефіцієнтом якості організаційної культури (a) великі підприємства мережових структур; б) середні підприємства мережових структур

Вважаємо за необхідне зазначити, що дані дослідження дають змогу ґрунтовно аналізувати внутрішні та зовнішні чинники підприємств мережових структур, а, отже, і потенціал підприємницьких структур щодо реальних можливостей формування його організаційної культури. Неможливо залишити поза увагою те, що залежно від специфіки підприємств мережових структур організаційна культура має різний вплив на показниками рентабельності продажів. Тож утримання такої позитивної тенденції до зростання

прибутковості, вочевидь залежить від ґрунтового переосмислення та модернізації управлінського інструментарію менеджменту при формуванні організаційної культури. Також подолання екстенсивних управлінських підходів, що нівелюють значення організаційної культури, ментальних і субкультурних ознак торгівлі сприятиме виходу суб'єктів підприємництва та усієї галузі в цілому на якісно новий рівень організаційно-економічного оновлення <sup>306</sup>.

Прорезюмувавши вище описане слід відзначити, що сучасна наукова тематика щодо формування організаційної культури підприємств мережевих структур складають проблеми пов'язані з процесами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ми акцентуємо увагу на тому, що аналіз численних зовнішніх і внутрішніх загроз, напрямів і об'єктів їх дії, можливих наслідків для підприємств мережевих структур свідчить про їх різноманітність. Вони змінюються в залежності від специфіки діяльності підприємницьких структур. Для кожної мережевої структури буде своя система загроз, притаманна саме даним господарюючим суб'єктам. В зв'язку з цим головним завданням керівників мережевих компаній, виходячи з конкретної ситуації, в якій опиниться господарюючий суб'єкт, є визначення найбільш небезпечних з них, розроблення системи заходів і їх своєчасного виявлення, запобігання або послаблення.

## **2.10. Методичний підхід до оцінювання рівня інноваційної активності підприємства на базі математичного апарату нечіткої логіки**

Забезпечення сталого розвитку економіки потребує переходу вітчизняних підприємств на інноваційний шлях, який є необхідним чинником ефективності за ринкової системи господарювання та передбачає розробку і впровадження сучасних технологій та створення принципово нової продукції. Відтак, саме інноваційна діяльність здатна сприяти стабільному та успішному розвитку підприємств на основі прискорення науково-технічного прогресу й освоєння його досягнень та забезпечити конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів <sup>307</sup>.

Дослідження інноваційної діяльності підприємства потребує розробки методичного підходу до оцінювання рівня його інноваційної активності, який би враховував низку факторів, що впливають на нього, а також дозволяв швидко та адекватно реагувати на динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта. Слід зазначити, що рівень інноваційної активності – це комплексна оцінка поточного стану та потенційних можливостей інноваційної діяльності підприємства, що дає змогу усунути виявлені проблемні місця шляхом своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень та сприяє ефективному формуванню відповідної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Відсутність дієвої та достовірної системи оцінювання рівня інноваційної

---

<sup>306</sup> Гайдай Ю. В. Формування організаційної культури підприємств торгівлі: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014, с. 67-68.

<sup>307</sup> Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Мазур В. Г. Інноваційний розвиток промислових підприємств Вінницької області. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 82-86.

активності є причиною того, що керівництво підприємства не в змозі своєчасно виявляти наявні недоліки та швидко їх усувати. Разом з цим, оцінювання інноваційної діяльності підприємства дозволить значно покращити загальний фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечити його конкурентні переваги<sup>308</sup>. З цією метою доцільно розробити методичний підхід до оцінювання рівня інноваційної активності підприємства, який передбачає побудову математичної моделі на основі застосування теорії нечітких множин та лінгвістичної змінної, що дає змогу врахувати сукупність кількісних та якісних показників, що задані нечіткими висловлюваннями.

Вибір побудови математичної моделі на основі нечіткої логіки при оцінюванні рівня інноваційної активності підприємства обумовлений обмеженою кількістю оцінювальних кількісних показників та значним впливом зовнішнього середовища. Також перевагами використання нечіткої логіки є: оперування вхідними даними; можливість нечіткої формалізації критеріїв оцінки за допомогою термів; проведення автоматизованого моделювання, що дасть змогу прослідкувати за зміною вхідних параметрів, з врахуванням думок експертів.

Варто зазначити, що теорія нечіткої логіки (або нечітка технологія, або теорія нечітких множин) – це сукупність теоретичних основ, методів, алгоритмів, процедур і програмних засобів, які базуються на використанні нечітких висновків і оцінок експертів з тих чи інших питань<sup>309</sup>.

Основні положення теорії нечітких множин висвітлені в багатьох працях  
310 311 312 313

Універсальна множина ( $U$ ) – це повна множина, що охоплює всю проблемну область. Нечіткою множиною  $F$  на універсальній множині називається сукупність пар  $(\mu_F(u), u)$ , де  $\mu_F(u)$  – сукупність належності елемента  $u \in U$  до нечіткої множини  $F$ .

Функція належності  $\mu_F(u)$  відображає ступінь належності кожного елемента універсальної множини до нечіткої множини  $F$ . Дана функція набуває значень від 0 до 1. Чим вище ступінь належності, тим більшою мірою елемент універсальної множини відповідає властивостям нечіткої множини. Нечітка

---

<sup>308</sup> Бойківська Г.М. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу переробних підприємств системи АПК: монографія. Тернопіль: Крок. 2012. 230 с.

<sup>309</sup> Ротштейн А. П., Штовба С. Д. Нечеткая надежность алгоритмических процессов. Винница : Континент, 1997. 142 с. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений. Москва : Мир, 1976. 167 с.

<sup>310</sup> Дубовой В. М., Ковалюк О. О. Моделі прийняття рішень в управлінні розподіленими динамічними системами : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 185 с. Козловський С. В., Козловський В. О. Макроекономічне моделювання та прогнозування валютного курсу в Україні : монографія. Вінниця : Книга-Вега, 2005. 240 с. Козловський С. В., Козловський В. О. Макроекономічне моделювання та прогнозування валютного курсу в Україні : монографія. Вінниця : Книга-Вега, 2005. 240 с. Козловський С. В., Мороз О. В. Система підтримки прийняття рішень на валютному ринку України. *Економіка : проблеми теорії та практики*. Вип. 129. Дніпропетровськ : ДНУ. 2002. С. 120-130. Кофман А. Введение в теорию нечетких множеств. Москва : Радио и связь, 1982. 432 с. Ротштейн О. П., Штовба С. Д., Козачко О. М. Моделювання та оптимізація надійності багатовимірних ритмічних процесів. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 211 с.

<sup>311</sup> Ротштейн О. П., Штовба С. Д., Козачко О. М. Моделювання та оптимізація надійності багатовимірних ритмічних процесів. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 211 с.

<sup>312</sup> Юхимчук С. В., Азарова А. О. Математичні моделі ризику для підтримки прийняття рішень : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. 188 с.

<sup>313</sup> Fuzzy Logic Toolbox. User's Guide, Version 2. The MathWorks, Ins. 1999.

множина записується у вигляді:

$$F = \sum_{i=1}^n \mu_F(u_i) / u_i = \frac{\mu_F(u_1)}{u_1} + \frac{\mu_F(u_2)}{u_2} + \dots + \frac{\mu_F(u_n)}{u_n} \quad (2.4)$$

Під лінгвістичною змінною розуміють таку змінну, значеннями якої є слова та словосполучення, записані людською або штучною мовою. Терм-множиною називається множина усіх можливих значень лінгвістичної змінної. Кожний елемент терм-множини називається термом.

Нечіткий висновок – це апроксимація залежності  $Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$ , за допомогою нечітких правил «ЯКЩО-ТО» та нечітких логічних операцій. Логічний висновок, який описує залежність  $Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$  між причинами  $X_i (i = \overline{1, n})$  та наслідком у вигляді системи нечітких логічних висловлювань, матиме наступний вигляд:

$$\text{якщо } \bigcup_{p=1}^{K_j} [\bigcap_{i=1}^n (x_i = X_i^{jp})], \text{ то } y = Y_j, j = \overline{1, m}, \quad (2.5)$$

де  $Y_j$  – нечіткий терм для оцінки  $j$ -го рівня вихідної змінної;

$m$  – кількість термів для оцінки  $Y$ ;

$X_i^{jp}$  – нечіткий терм для оцінки вхідної змінної;

$x_j$  в  $p$ -му рядку матриці знань, що відповідає терму  $Y_{jp} = \overline{1, K_j}$ ;

$K_j$  – кількість рядків, що відповідає терму  $Y_j$ ;

$\cup (\cap)$  – символ операції АБО (І).

Для переходу від нечітких множин до кількісної оцінки виконується процедура дефазифікації (перетворення нечіткої інформації в чітку). Таким чином, оцінювання рівня інноваційної активності підприємства складається з послідовних етапів:

1) вибір і обґрунтування показників оцінювання рівня інноваційної активності підприємства та визначення діапазону їх зміни;

2) побудова дерева нечіткого логічного висновку (ієрархічний зв'язок вибраних параметрів);

3) побудова функцій належності нечітких оцінок (фазифікація);

4) створення бази знань у вигляді експертних висловлювань про зв'язки нечітких термів вхідних та вихідних лінгвістичних змінних;

5) побудова нечітких логічних рівнянь;

6) перетворення нечіткої інформації в чітку форму (дефазифікація).

Відповідно до першого етапу оцінювання рівня інноваційної активності підприємства необхідно вибрати та обґрунтувати систему показників  $X_{ij}, j = \overline{1, N}$ ,  $i = \overline{1, M_i}$  з  $N$  узагальнених груп по  $M_i$  факторів в кожній  $i$ -ій групі, які найбільше впливають на неї. Запропоновану сукупність показників доцільно класифікувати за чотирма проміжними вихідними змінними, а саме: рівень інвестиційного потенціалу, рівень інноваційного потенціалу, зовнішнє сприяння та коефіцієнт гнучкості. Виходячи з положень теорії нечіткої логіки, задача оцінювання рівня інноваційної активності підприємства з математичної точки зору матиме вигляд:

$$Y = \{X_1, X_2, X_3\} \rightarrow d \in D = \{d_1, d_2, d_3, d_4, d_5\}, \quad (2.6)$$

де  $Y$  – множина параметрів рівня інноваційної активності підприємства;

$D$  – множина можливих рівнів інноваційної активності підприємства.

Отже, набір  $X$  параметрів для оцінювання рівня інноваційної активності



підприємства складається з таких груп показників:

$X_1$  – рівень господарської діяльності підприємства;

$X_2$  – рівень інноваційної спроможності підприємства;

$X_3$  – рівень зовнішнього сприяння інноваційної активності підприємства;

На основі розрахованих значень груп показників проводиться визначення рівня інноваційної активності на підприємстві:

$$Y = f_Y(X_1, X_2, X_3) \quad (2.7)$$

Як зазначалось вище, кожна з вказаних груп містить набір показників, що входять до неї. Так, рівень господарської діяльності підприємства матиме наступний вигляд:

$$X_1 = f_1(X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}), \quad (2.8)$$

де  $X_{11}$  – коефіцієнт фінансової стійкості;

$X_{12}$  – коефіцієнт фінансової незалежності;

$X_{13}$  – коефіцієнт платоспроможності;

$X_{14}$  – репутація підприємства;

$X_{15}$  – інвестиційна привабливість підприємства.

Рівень інноваційної спроможності підприємства охоплює такі параметри, які впливають на нього:

$$X_2 = f_2(X_{21}, X_{22}, X_{23}, X_{24}, X_{25}, X_{26}, X_{27}, X_{28}, X_{29}), \quad (2.9)$$

де  $X_{21}$  – питома вага працівників, які займаються інноваційною діяльністю;

$X_{22}$  – коефіцієнт плинності працівників високої кваліфікації;

$X_{23}$  – коефіцієнт реалізації інноваційних ідей;

$X_{24}$  – коефіцієнт оновлення основних засобів;

$X_{25}$  – питома вага витрат на інноваційну діяльність;

$X_{26}$  – рівень інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності;

$X_{27}$  – рівень інформаційного забезпечення працівників;

$X_{28}$  – коефіцієнт оновлення технології;

$X_{29}$  – коефіцієнт оновлення продукції.

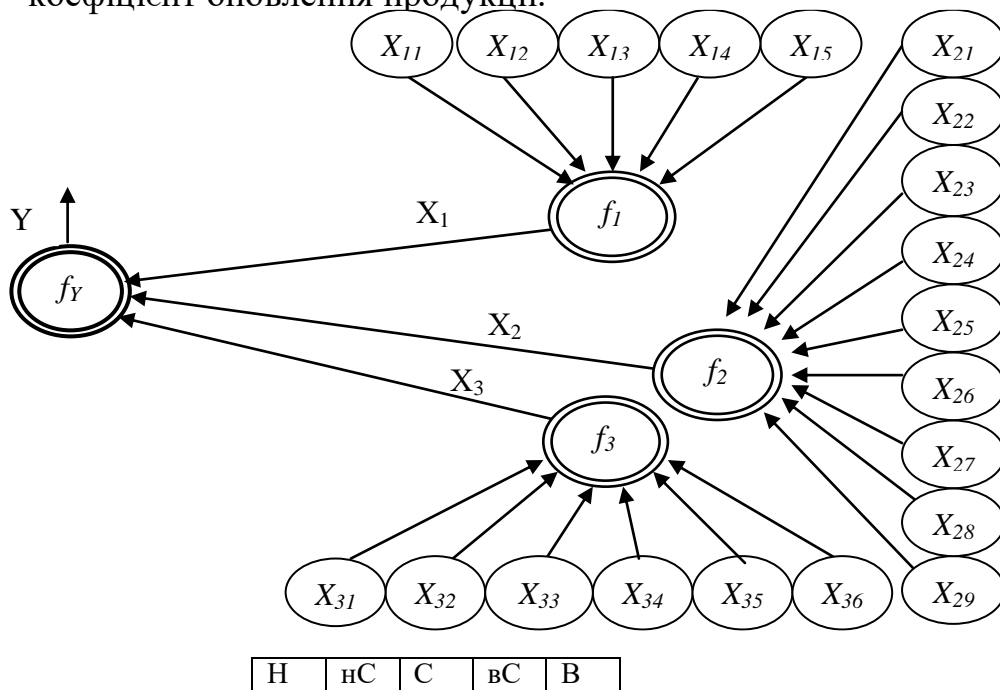


Рис. 2.28. Дерево логічного висновку рівня інноваційної активності підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Сукупність вхідних параметрів, які характеризують рівень зовнішнього сприяння інноваційної активності підприємства матиме вигляд:

$$X_3 = f_3(X_{31}, X_{32}, X_{33}, X_{34}, X_{35}, X_{36}), \quad (2.10)$$

де  $X_{31}$  – рівень конкуренції галузі;  $X_{32}$  – економічна та політична ситуація в країні;  $X_{33}$  – купівельна спроможність населення;  $X_{34}$  – галузеві зв'язки підприємства;  $X_{35}$  – природні умови регіону;  $X_{36}$  – нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

Структуру нечіткої моделі рівня інноваційної активності підприємства представлено у вигляді дерева логічного висновку, яке базується на побудові трьох проміжних вихідних параметрів, наведених на рис. 2.28. Варто відмітити, що дерево висновку являє собою ієрархічну побудову вхідних параметрів моделі, що впливають на кінцевий результат.

Таблиця 2.15

### Лінгвістична оцінка вхідних параметрів

	Позначення й назва вхідного параметра (змінної)	Діапазон зміни вхідного параметра	Терми для оцінювання вхідних параметрів
1	2	3	4
$X_1$ – рівень господарської діяльності підприємства	$X_{11}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;	0 – 1,5 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	$X_{12}$ – коефіцієнт фінансової незалежності;	0 – 1 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	$X_{13}$ – коефіцієнт платоспроможності;	0 – 2 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	$X_{14}$ – репутація підприємства;	1...10 балів	погана (П); задовільна (ЗД); гарна (Г)
	$X_{15}$ – інвестиційна привабливість підприємства;	1...10 балів	низька (Н); помірна (Пм); висока (В)
$X_2$ – рівень інноваційної спроможності підприємства	$X_{21}$ – питома вага працівників, які займаються інноваційною діяльністю;	0 – 30 %	низька (Н); середня (С); висока (В)
	$X_{22}$ – коефіцієнт плинності працівників високої кваліфікації;	0 – 0,1 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	$X_{23}$ – коефіцієнт реалізації інноваційних ідей;	0 – 1 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	$X_{24}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів;	0 – 0,3 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	$X_{25}$ – питома вага витрат на інноваційну діяльність;	0 – 30 %	низька (Н); середня (С); висока (В)
	$X_{26}$ – рівень інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності;	1...10 балів	низький (Н); задовільний (ЗД); високий (В)
	$X_{27}$ – рівень інформаційного забезпечення працівників;	1...10 балів	низький (Н); задовільний (ЗД); високий (В)
	$X_{28}$ – коефіцієнт оновлення технології;	0 – 0,3 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	$X_{29}$ – коефіцієнт оновлення продукції;	0 – 0,3 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
$X_3$ – рівень зовнішнього сприяння інноваційної активності	$X_{31}$ – рівень конкуренції галузі;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	$X_{32}$ – економічна та політична ситуація в країні;	1...10 балів	негативна (Нг); стабільна (Ст); позитивна (Пз)
	$X_{33}$ – купівельна спроможність населення;	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
	$X_{34}$ – галузеві зв'язки підприємства;	1...10 балів	негативні (Нг); стабільні (Ст); позитивні

			(Пз)
	$X_{35}$ – природні умови регіону;	1...10 балів	несприятливі (нСп); частково сприятливі (чС); сприятливі (С)
	$X_{36}$ – рівень нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності підприємств;	1...10 балів	низький (Н); задовільний (ЗД); високий (В)

Джерело: власна розробка авторів

Наступний етап побудови моделі передбачає оцінку лінгвістичних показників, які впливають на рівень інноваційної активності, за допомогою системи якісних термів. Так, нами було складено систему оціночних якісних термів для лінгвістичних змінних, представлену в табл. 2.15. Оцінювання кількісних показників запропоновано здійснювати на основі даних діяльності підприємств певної галузі чи регіону, а для якісних – бальну шкалу оцінок від «1» до «10» балів.

Наступним кроком моделювання оцінки інноваційної активності підприємства є вибір методу побудови функцій належності, що дасть змогу формалізувати нечіткими множинами кожен з термів, якими оцінюються лінгвістичні параметри. Побудова функцій належності передбачає фазифікацію нечітких оцінок факторів впливу. Тобто, за допомогою експертів було задано нечіткі терми для лінгвістичної оцінки запропонованих вхідних параметрів. Нечітка множина, за допомогою якої формалізується терм  $F$ , є сукупність пар:

$$F = \frac{\mu_F(u_1)}{u_1} + \frac{\mu_F(u_2)}{u_2} + \dots + \frac{\mu_F(u_n)}{u_n}, \quad (2.11)$$

де  $(u_1, u_2, \dots, u_n) = U$  – універсальна множина, на якій задається нечітка множина  $F \in U$ ;

$\mu_F(u_i)$  – ступінь належності елемента  $u_i \in U$  до нечіткої множини  $F$ <sup>314</sup>.

Невідому функцію належності складає сукупність значень  $\mu_F(u_i)$  для всіх  $i = \overline{1, n}$ , яку необхідно визначити. Метод розв'язання цієї задачі базується на ідеї розподілу ступенів належності універсальної множини відповідно до її рангів.

Рангом елемента називають число  $r_F(u_i)$ , яке характеризується значимістю цього елемента у формуванні властивості, що описується нечіткими термами  $\tilde{F}$ . Чим вищий ранг елемента, тим вищий ступінь його належності<sup>12</sup>.

Тоді правило розподілу ступенів належності, при умові нормування ( $\mu_1 + \mu_2 + \mu_n = 1$ ), можна задати співвідношенням:

$$\frac{\mu_1}{r_1} = \frac{\mu_2}{r_2} = \dots = \frac{\mu_n}{r_n} \quad (2.12)$$

Ступені приналежності  $\mu_F(u_i)$  елементів множини до нечіткого терму  $\tilde{F}$  визначають за формулами:

<sup>314</sup> Ротштейн А. П. Интеллектуальные технологии идентификации: нечеткая логика, генетические алгоритмы, нейронные сети. Винница : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 1999. 320 с.

$$\left. \begin{aligned} \mu_1 &= \left( 1 + \frac{r_2}{r_1} + \frac{r_3}{r_1} + \dots + \frac{r_n}{r_1} \right)^{-1} \\ \mu_2 &= \left( \frac{r_1}{r_2} + 1 + \frac{r_3}{r_2} + \dots + \frac{r_n}{r_2} \right)^{-1} \\ &\dots\dots\dots \\ \mu_n &= \left( \frac{r_1}{r_n} + \frac{r_2}{r_n} + \frac{r_3}{r_n} + \dots + 1 \right)^{-1} \end{aligned} \right\} \quad (2.13)$$

За формулами (10) ступені належності  $\mu_F(u_i)$  кожного елементу множини до відповідного нечіткого терму знаходять за відносними оцінками рангів  $\frac{r_i}{r_j} = a_{ij}$ ,  $i, j = \overline{1, n}$ , які утворюють матрицю:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & \frac{r_2}{r_1} & \frac{r_3}{r_1} & \dots & \frac{r_n}{r_1} \\ \frac{r_1}{r_2} & 1 & \frac{r_3}{r_2} & \dots & \frac{r_n}{r_2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{r_1}{r_n} & \frac{r_2}{r_n} & \frac{r_3}{r_n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2.14)$$

Особливостями матриці є:

– діагональна, тобто  $a_{ii} = 1$ ,  $i = \overline{1, n}$ ; елементи матриці, які симетричні відносно головної діагоналі, зв'язані залежністю:  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ ;

– транзитивна, тобто  $a_{ik} \cdot a_{kj} = a_{ij}$ , оскільки  $\frac{r_i}{r_k} \cdot \frac{r_k}{r_j} = \frac{r_i}{r_j}$ , дають можливість,

знайшовши елементи однієї строки, визначити елементи усіх інших.

Так як матриця може бути інтерпретована як матриця парних порівнянь рангів, то для експертної оцінки елементів цієї матриці користуються 9-ти бальною шкалою Саати<sup>315</sup>.

Виходячи з того, що побудова функцій належності вхідних показників базується на експертній оцінці, то фахівцями в даній галузі дослідження (науковцями, фахівцями підприємств, установ організацій) були оцінені вхідні параметри моделі.

Відповідно алгоритму моделювання на базі нечіткої логіки доцільно перейти до побудови функцій належності вхідних параметрів оцінки рівня інноваційної активності. Для лінгвістичної змінної  $X_{11}$  – «коефіцієнт фінансової стійкості» універсальною множиною є  $[0 - 1,5 \text{ у.о.}]$ . Для оцінки пропонуємо використовувати такі нечіткі терми: Н – низький; С – середній; В – високий. Матриці для кожного терму сформовано в табл. 2.16, де за формулою (2.13) було знайдено окремі належності  $u_1, u_2, u_3$ .

<sup>315</sup> Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. Москва : Радио и связь. 1991. 224 с.

**Матриці парних порівнянь та ступенів належності для вхідної змінної  $X_{11}$  – «коефіцієнт фінансової стійкості»**

Терми для оцінки	Матриця парних порівнянь	Ступені належності																
низький	<table border="1"> <tr><td></td><td><math>u_1</math></td><td><math>u_2</math></td><td><math>u_3</math></td></tr> <tr><td><math>u_1</math></td><td>1</td><td>3/7</td><td>1/6</td></tr> <tr><td><math>u_2</math></td><td>7/3</td><td>1</td><td>4/6</td></tr> <tr><td><math>u_3</math></td><td>6/1</td><td>6/4</td><td>1</td></tr> </table>		$u_1$	$u_2$	$u_3$	$u_1$	1	3/7	1/6	$u_2$	7/3	1	4/6	$u_3$	6/1	6/4	1	$\mu(u_1) = \frac{1}{1 + 3/7 + 1/6} = 0,63$ $\mu(u_2) = \frac{1}{7/3 + 1 + 4/6} = 0,25$ $\mu(u_3) = \frac{1}{6/1 + 6/4 + 1} = 0,12$
	$u_1$	$u_2$	$u_3$															
$u_1$	1	3/7	1/6															
$u_2$	7/3	1	4/6															
$u_3$	6/1	6/4	1															
середній	<table border="1"> <tr><td></td><td><math>u_1</math></td><td><math>u_2</math></td><td><math>u_3</math></td></tr> <tr><td><math>u_1</math></td><td>1</td><td>8/4</td><td>7/2</td></tr> <tr><td><math>u_2</math></td><td>4/8</td><td>1</td><td>6/7</td></tr> <tr><td><math>u_3</math></td><td>2/7</td><td>7/6</td><td>1</td></tr> </table>		$u_1$	$u_2$	$u_3$	$u_1$	1	8/4	7/2	$u_2$	4/8	1	6/7	$u_3$	2/7	7/6	1	$\mu(u_1) = \frac{1}{1 + 8/4 + 7/2} = 0,15$ $\mu(u_2) = \frac{1}{4/8 + 1 + 6/7} = 0,42$ $\mu(u_3) = \frac{1}{2/7 + 7/6 + 1} = 0,41$
	$u_1$	$u_2$	$u_3$															
$u_1$	1	8/4	7/2															
$u_2$	4/8	1	6/7															
$u_3$	2/7	7/6	1															
високий	<table border="1"> <tr><td></td><td><math>u_1</math></td><td><math>u_2</math></td><td><math>u_3</math></td></tr> <tr><td><math>u_1</math></td><td>1</td><td>7/5</td><td>8/3</td></tr> <tr><td><math>u_2</math></td><td>5/7</td><td>1</td><td>8/4</td></tr> <tr><td><math>u_3</math></td><td>3/8</td><td>4/8</td><td>1</td></tr> </table>		$u_1$	$u_2$	$u_3$	$u_1$	1	7/5	8/3	$u_2$	5/7	1	8/4	$u_3$	3/8	4/8	1	$\mu(u_1) = \frac{1}{1 + 7/5 + 8/3} = 0,20$ $\mu(u_2) = \frac{1}{5/7 + 1 + 8/4} = 0,27$ $\mu(u_3) = \frac{1}{3/8 + 4/8 + 1} = 0,53$
	$u_1$	$u_2$	$u_3$															
$u_1$	1	7/5	8/3															
$u_2$	5/7	1	8/4															
$u_3$	3/8	4/8	1															

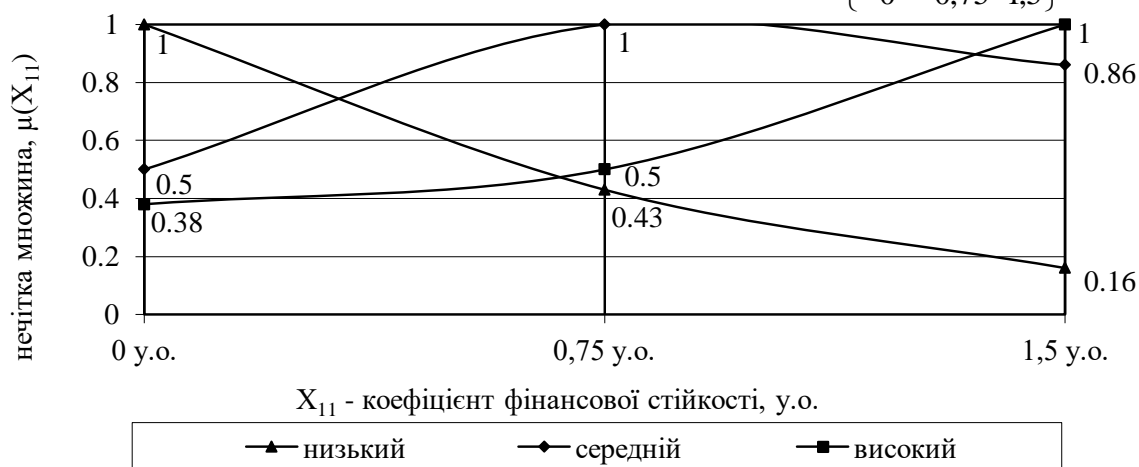
Джерело: власна розробка авторів за даними підприємств – об'єктів дослідження

Обчислені функції належності пронормовані на одиницю шляхом ділення їх на максимальний ступінь належності, в результаті чого змінна «коефіцієнт фінансової стійкості» представлена у вигляді нечітких множин:

$$\text{коефіцієнт фінансової стійкості «низький»} = \left\{ \frac{1}{0}, \frac{0,43}{0,75}, \frac{0,16}{1,5} \right\}$$

$$\text{коефіцієнт фінансової стійкості «середній»} = \left\{ \frac{0,50}{0}, \frac{1}{0,75}, \frac{0,86}{1,5} \right\}$$

$$\text{коефіцієнт фінансової стійкості «високий»} = \left\{ \frac{0,38}{0}, \frac{0,50}{0,75}, \frac{1}{1,5} \right\}$$



**Рис. 2.29.** Функції належності для вхідного параметру «коефіцієнт фінансової стійкості підприємства»

Джерело: власна розробка авторів за даними підприємств – об'єктів дослідження

Графічно функції належності для лінгвістичної змінної «коефіцієнт фінансової стійкості» зображено на рис. 2.29.

Відповідно до даної методики було визначено матриці парних порівнянь та ступенів належності моделі, а також побудовані функції належності для інших лінгвістичних змінних параметрів. При моделюванні інноваційної активності підприємства використані нечіткі логічні рівняння. Кожному нечіткому рівнянню передуює база знань, що передбачає врахування думок компетентних експертів.

Нечітка база знань, на думку авторів<sup>316 317</sup>, являє собою сукупність правил ЯКЩО <входи>, ТО <вихід>, що показують досвід кожного експерта і його розуміння досліджуваної проблеми. Ці правила можуть бути задані експертним шляхом, чи отримані з числових статистичних даних.

Оцінка основної вихідної змінної, рівня інноваційної активності підприємства (У) та проміжних вихідних змінних ( $X_1 - X_3$ ) виконується з використанням системи терм-множини: < низький >; < нижче середнього >; < середній >; < вище середнього >; < високий >.

Таблиця 2.17

**База знань про рівень інвестиційної активності підприємства**

Вхідні параметри (змінні)			Вихідна змінна
ЯКЩО			ТО
$X_1$	$X_2$	$X_3$	У
Н	Н	Н	низька (Н)
Н	нС	Н	
нС	Н	нС	
Н	нС	нС	
нС	Н	Н	
нС	нС	Н	
нС	нС	нС	нижче середньої (нС)
нС	нС	С	
нС	С	нС	
нС	С	С	
С	С	нС	
С	нС	С	
С	С	С	середня (С)
С	С	С	
С	вС	С	
вС	С	С	
вС	вС	С	
С	вС	вС	
вС	вС	вС	вище середньої (вС)
В	вС	вС	
вС	В	вС	
вС	В	В	
В	В	вС	
вС	вС	В	
В	вС	В	висока (В)
В	В	В	

Джерело: власні дослідження за даними експертів

<sup>316</sup> Теленик С. Ф., Бідюк П. І., Коршевнюк Л. О. Метод формування нечіткого логічного висновку із залученням експертного комітету. *Проблеми програмування*. 2008. № 4. С. 73-83.

<sup>317</sup> Сеньківський В. М., Піх І. В., Голубник Т. С. Українська академія друкарства Нечітка база знань і нечіткі логічні рівняння в процесі реалізації монтажних спусків. *Наукові записки*. 2014. № 3 (48). С. 111-119.

Отже, нечітка матриця знань, яка використовується для моделювання залежності (4) наведена в табл. 2.17. Варто зазначити, що загальна база знань для дерева виходу містить 70 експертних висловлювань.

Наведеним в табл. 2.17 лінгвістичним висловлюванням відповідає система нечітких логічних рівнянь, які мають вигляд:

$$\begin{aligned} \mu^H(Y) = & \mu^H(X_1) \cdot \mu^H(X_2) \cdot \mu^H(X_3) \vee \mu^H(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^H(X_3) \vee \\ & \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^H(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \vee \mu^H(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \vee \\ & \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^H(X_2) \cdot \mu^H(X_3) \vee \end{aligned} \quad (2.15)$$

$$\begin{aligned} \mu^{nC}(Y) = & \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^H(X_3) \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \vee \\ & \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \vee \\ & \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \vee \end{aligned} \quad (2.16)$$

$$\begin{aligned} \mu^C(Y) = & \mu^C(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \vee \mu^C(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \vee \\ & \vee \mu^C(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \vee \mu^C(X_1) \cdot \mu^{eC}(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \vee \\ & \vee \mu^{eC}(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \vee \end{aligned} \quad (2.17)$$

$$\begin{aligned} \mu^{eC}(Y) = & \mu^{eC}(X_1) \cdot \mu^{eC}(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \vee \mu^C(X_1) \cdot \mu^{eC}(X_2) \cdot \mu^{eC}(X_3) \vee \\ & \vee \mu^{eC}(X_1) \cdot \mu^{eC}(X_2) \cdot \mu^{eC}(X_3) \vee \mu^B(X_1) \cdot \mu^{eC}(X_2) \cdot \mu^{eC}(X_3) \vee \\ & \vee \mu^{eC}(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^{eC}(X_3) \vee \end{aligned} \quad (2.18)$$

$$\begin{aligned} \mu^B(Y) = & \mu^{eC}(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \vee \mu^B(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^{eC}(X_3) \vee \\ & \vee \mu^{eC}(X_1) \cdot \mu^{eC}(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \vee \mu^B(X_1) \cdot \mu^{eC}(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \vee \\ & \vee \mu^B(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \vee \end{aligned} \quad (2.19)$$

У цих багатопараметричних функціях знак « $\vee$ » – логічна операція «АБО» а « $\cdot$ » – логічна операція «І». При розрахунку вихідних параметрів з логічного запису усіх функцій належності, що об'єднані операцією І ( $\cdot$ ), обирається мінімальне значення, а серед усіх функцій належності, що об'єднані операцією АБО ( $\vee$ ) – максимальне значення<sup>318</sup>. Для решти двох проміжних вихідних параметрів оцінки рівня інноваційної активності підприємства бази знань були знайдені аналогічним чином.

Разом з цим, заслуговує думка авторів<sup>319</sup> про те, що чим більше система містить відповідних знань, і чим точніше описані в ній логічні правила, тим точніше буде проведено таке оцінювання вихідної змінної. Проте, варто пам'ятати, що дуже велика кількість можливих таких правил позбавляє систему гнучкості, можливості адаптації до реальних даних. Тому набір вирішальних правил не повинен містити у собі повну множину існуючих варіантів логічного висновку. Запропонований підхід до оцінювання рівня інноваційної активності підприємства передбачає динамічний характер його вхідних оцінювальних параметрів, тобто їх постійна зміна, спричинена нестабільністю зовнішнього та

<sup>318</sup> Азарова А. О., Юхимчук С. В. Багаторівнева система оцінювання фінансового ризику комерційних банків на базі нечіткої логіки. *Фінанси України*. 1998. № 11. С. 55-63.

<sup>319</sup> Мороз О. В., Свентух А. О. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування господарських систем : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008 168 с.

внутрішнього середовища підприємства, швидким розвитком економічних процесів в країні. Іншими словами, вхідна змінна оцінювання інноваційної активності може набувати будь-яке проміжне значення із вказаного в таблиці 1 інтервалу. Тому використання лінійної інтерполяції, в даному випадку, дозволяє знехтувати цим обмеженням.

Якщо відомо, що  $\mu_T(u_i) = \mu_i$  та  $\mu_T(u_{i+1}) = \mu_{i+1}$ , то значення  $\mu_T(u^*)$ , де  $u^* \in (u_i, u_{i+1})$ , знаходиться з співвідношення:

$$\mu_T(u^*) = \frac{u^*(\mu_{i+1} - \mu_i) + \mu_i(u_{i+1} - u_i) - u_i(\mu_{i+1} - \mu_i)}{u_{i+1} - u_i} \quad (2.20)$$

Підставляючи у формулу знайдені та побудовані раніше функції належності, можна визначити аналітичні функції належності оцінок вхідних змінних для всіх термів. Так, в табл. 2.18 наведено параметри, що входять в систему рівнянь (12 – 16), які описують моделі функції належності господарської діяльності підприємства.

Аналогічним способом були знайдені й інші параметри рівняння моделі для решти проміжних вихідних змінних оцінювання рівня інноваційної активності підприємства. Останнім етапом розробки моделі є процес дефазифікації, суть якого полягає в перетворенні нечіткої (fuzzy) інформації в чітку форму. Існують різні методи дефазифікації (зокрема метод вибору максимуму функції приналежності; метод центра ваги; метод медіани; метод вибору центра максимумів тощо), серед яких найбільш поширеним є знаходження «центра ваги» плоскої фігури, яка обмежена функцією належності нечіткої множини та горизонтальною координатою.

Таблиця 2.18

**Параметри рівняння моделі функції належності господарської діяльності підприємства**

Фактори впливу	$\mu_T(u^*)$	$\mu_T(u^*) = \frac{u^*(\mu_{i+1} - \mu_i) + \mu_i(u_{i+1} - u_i) - u_i(\mu_{i+1} - \mu_i)}{u_{i+1} - u_i}$			$u^* \in (u_i, u_{i+1})$
		$\mu_{i+1} - \mu_i$	$\mu_i(u_{i+1} - u_i) - u_i(\mu_{i+1} - \mu_i)$	$u_{i+1} - u_i$	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\mu_H(X_{11})$	-0,28	0,375	0,375	0...0,375
		-0,29	0,379	0,375	0,375...0,75
		-0,13	0,259	0,375	0,75...1,125
		-0,14	0,27	0,375	1,25...1,5
	$\mu_C(X_{11})$	0,25	0,188	0,375	0...0,375
		0,25	0,188	0,375	0,375...0,75
		-0,07	0,428	0,375	0,75...1,125
		-0,07	0,428	0,375	1,25...1,5
	$\mu_B(X_{11})$	0,06	0,143	0,375	0...0,375
		0,06	0,142	0,375	0,375...0,75
		0,25	0	0,375	0,75...1,125
		0,25	0	0,375	1,25...1,5
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\mu_H(X_{12})$	-0,12	0,25	0,25	0...0,25
		-0,13	0,253	0,25	0,25...0,5
		-0,12	0,248	0,25	0,5...0,75
		-0,13	0,256	0,25	0,75...1
	$\mu_C(X_{12})$	0,33	0,08	0,25	0...0,25
		0,34	0,08	0,25	0,25...0,5
		-0,28	0,39	0,25	0,5...0,75
		-0,28	0,39	0,25	0,5...0,75



	$\mu_B(X_{12})$	-0,28	0,39	0,25	0,75...1
		0,26	0,055	0,25	0...0,25
		0,27	0,055	0,25	0,25...0,5
		0,12	0,128	0,25	0,5...0,75
		0,13	0,122	0,25	0,75...1
Коефіцієнт платоспроможності	$\mu_H(X_{13})$	-0,16	0,5	0,50	0...0,5
		-0,17	0,505	0,50	0,5...1
		-0,17	0,505	0,50	1...1,5
		-0,17	0,505	0,50	1,5...2
	$\mu_C(X_{13})$	0,28	0,22	0,50	0...0,5
		0,28	0,22	0,50	0,5...1
		-0,25	0,75	0,50	1...1,5
		-0,25	0,75	0,50	1,5...2
	$\mu_B(X_{13})$	0,22	0,11	0,50	0...0,5
		0,23	0,105	0,50	0,5...1
		0,17	0,165	0,50	1...1,5
		0,16	0,18	0,50	1,5...2
Репутація підприємства	$\mu_P(X_{14})$	-0,22	1,72	1,5	1...2,5
		-0,22	2,5	2,5	2,5...5
		-0,21	2,45	2,5	5...7,5
		-0,21	2,45	2,5	7,5...10
	$\mu_{3D}(X_{14})$	0,22	0,62	1,5	1...2,5
		0,22	1,40	2,5	2,5...5
		-0,28	3,90	2,5	5...7,5
		-0,28	3,90	2,5	7,5...10
	$\mu_G(X_{14})$	0,26	0,07	1,5	1...2,5
		0,27	0,525	2,5	2,5...5
		0,13	1,225	2,5	5...7,5
		0,12	1,30	2,5	7,5...10
Інвестиційна привабливість підприємства	$\mu_H(X_{15})$	-0,28	1,78	1,5	1...2,5
		-0,28	2,50	2,5	2,5...5
		-0,15	1,85	2,5	5...7,5
		-0,15	1,198	2,5	7,5...10
	$\mu_{TM}(X_{15})$	0,28	0,38	1,5	1...2,5
		0,28	1,10	2,5	2,5...5
		-0,31	4,05	2,5	5...7,5
		-0,31	4,05	2,5	7,5...10
	$\mu_B(X_{15})$	0,05	0,16	1,5	1...2,5
		0,06	0,325	2,5	2,5...5
		0,37	-1,225	2,5	5...7,5
		0,38	-1,30	2,5	7,5...10

Джерело: власна розробка авторів

Відповідно до цього методу дефазифікація дає можливість отримати кількісну оцінку рівня інноваційної активності підприємства при заданих значеннях факторів впливу:

$$P_{IAP}^* = (X_1^*, X_2^*, X_3^*) = \frac{\sum_{i=1}^n P_{IAP}^{d_i} \cdot \mu_{d_i}(P_{IAP})}{\sum_{i=1}^n \mu_{d_i}(P_{IAP})}, \quad (2.21)$$

де  $n$  – кількість нечітких термів для оцінки змінної  $P_{IAP}$ ;  $d_i$  – назва  $i$ -го терму,  $i = \overline{1,1}$ ;  $\mu_{d_i}(P_{IAP})$  – ступінь належності рівня інноваційної активності до терму  $d_i$ .

Отже, якісна оцінка рівня інноваційної активності підприємства матиме наступний вигляд:

$$P_{IAP} = (X_1, X_2, X_3) = \left\{ \frac{\mu^{d_1}(P_{IAP})}{q_1}, \frac{\mu^{d_2}(P_{IAP})}{q_2} \dots \frac{\mu^{d_m}(P_{IAP})}{q_n} \right\}, \quad (2.22)$$

де  $q_i$  – кількісне значення, яке відповідає терму  $d_i$ .

Виходячи з обраного методу дефазифікації (центр ваги), нечіткій множині відповідає така кількісна оцінка рівня інноваційної активності підприємства:

$$P_{IAP} = \frac{\sum_{i=1}^n \left[ \frac{P_{IAP} + (i-1) \frac{\overline{P_{IAP}} - P_{IAP}}{n-1}}{n-1} \right] \mu_{d_i}(P_{IAP})}{\sum_{i=1}^n \mu_{d_i}(P_{IAP})}, \quad (2.23)$$

де  $\frac{P_{IAP} + (i-1) \frac{\overline{P_{IAP}} - P_{IAP}}{n-1}}{n-1}$  – найменше (найбільше) значення рівня інноваційної активності підприємства.

Варто зазначити, що в даному випадку, для вимірювання рівня інноваційної активності пропонується використовувати відносні одиниці, де  $\frac{P_{IAP}}{P_{IAP}} = 0$ ,  $\frac{\overline{P_{IAP}}}{P_{IAP}} = 1$ .

Для практичної реалізації розробленого методичного підходу до оцінювання рівня інноваційної активності на прикладі ПАТ «Барський машзавод» Вінницької області, було залучено експертів, до складу яких ввійшла керівна ланка досліджуваного підприємства, які реально можуть оцінити якісні параметри моделі. Кількісні показники оцінювання рівня інноваційної активності (коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт платоспроможності, питома вага працівників, які займаються інноваційною діяльністю, рівень плинності працівників високої кваліфікації, коефіцієнт реалізації інноваційних ідей, коефіцієнт оновлення основних засобів, питома вага витрат на інноваційну діяльність, коефіцієнт оновлення технології, коефіцієнт оновлення продукції) були визначені та проаналізовані на основі даних досліджуваного підприємства. Базуючись на експертних даних та аналітичних функціях належності оцінок вхідних змінних для всіх термів були розраховані значення функцій належності вхідних параметрів та за допомогою розроблених баз знань були знайдені значення проміжних вихідних змінних (табл.2.19).

Таблиця 2.19

**Значення і функції належності факторів інноваційної активності ПАТ «Барський машзавод» за 2019 р.**

Фактори	Значення	ФН вхідних факторів	ФН $X_1$ - $X_3$
1	2	3	4
$X_{I1}$	0,95 у.о.	$\mu_H(X_{I1}) = 0,36$	$\mu_H(X_1) = 0,44$ $\mu_{HC}(X_1) = 0,44$ $\mu_C(X_1) = 0,84$ $\mu_{BC}(X_1) = 0,80$ $\mu_B(X_1) = 0,25$
		$\mu_C(X_{I1}) = 0,96$	
		$\mu_B(X_{I1}) = 0,63$	
$X_{I2}$	0,83 у.о.	$\mu_H(X_{I2}) = 0,59$	
		$\mu_C(X_{I2}) = 0,63$	
		$\mu_B(X_{I2}) = 0,92$	
$X_{I3}$	0,71 у.о.	$\mu_H(X_{I3}) = 0,77$	
		$\mu_C(X_{I3}) = 0,84$	
		$\mu_B(X_{I3}) = 0,54$	
$X_{I4}$	6 балів	$\mu_{II}(X_{I4}) = 0,48$	

		$\mu_{3Д}(X_{14}) = 0,89$	
		$\mu_{Г}(X_{14}) = 0,80$	
$X_{15}$	5 балів	$\mu_{Н}(X_{12}) = 0,44$	
		$\mu_{ГМ}(X_{12}) = 1$	
		$\mu_{В}(X_{12}) = 0,25$	
$X_{21}$	9,25 %	$\mu_{Н}(X_{21}) = 0,86$	
		$\mu_{С}(X_{21}) = 0,79$	
		$\mu_{В}(X_{21}) = 0,40$	
$X_{22}$	0 у.о.	$\mu_{Н}(X_{22}) = 1$	
		$\mu_{С}(X_{22}) = 0,24$	
		$\mu_{В}(X_{22}) = 0,16$	
$X_{23}$	0,03 у.о	$\mu_{Н}(X_{23}) = 0,96$	
		$\mu_{С}(X_{23}) = 0,47$	
		$\mu_{В}(X_{23}) = 0,23$	
$X_{24}$	0,09 у.о	$\mu_{Н}(X_{24}) = 0,79$	
		$\mu_{С}(X_{24}) = 0,76$	
		$\mu_{В}(X_{24}) = 0,43$	
$X_{25}$	8,50 %	$\mu_{Н}(X_{25}) = 0,75$	
		$\mu_{С}(X_{25}) = 0,81$	
		$\mu_{В}(X_{25}) = 0,31$	
$X_{26}$	3 бали	$\mu_{Н}(X_{31}) = 0,74$	
		$\mu_{3Д}(X_{31}) = 0,86$	
		$\mu_{В}(X_{31}) = 0,55$	
$X_{27}$	4 бали	$\mu_{Н}(X_{32}) = 0,65$	
		$\mu_{3Д}(X_{32}) = 0,88$	
		$\mu_{В}(X_{32}) = 0,61$	
$X_{28}$	0,11 у.о	$\mu_{Н}(X_{33}) = 0,68$	
		$\mu_{С}(X_{33}) = 0,88$	
		$\mu_{В}(X_{33}) = 0,58$	
$X_{29}$	0,10 у.о	$\mu_{Н}(X_{33}) = 0,88$	
		$\mu_{С}(X_{33}) = 0,85$	
		$\mu_{В}(X_{33}) = 0,57$	
$X_{31}$	8 балів	$\mu_{Н}(X_{33}) = 0,25$	
		$\mu_{С}(X_{33}) = 0,82$	
		$\mu_{В}(X_{33}) = 0,80$	
$X_{32}$	3 бали	$\mu_{Нк}(X_{52}) = 0,66$	
		$\mu_{Сг}(X_{52}) = 0,80$	
		$\mu_{Гв}(X_{52}) = 0,43$	
$X_{33}$	4 бали	$\mu_{Н}(X_{53}) = 0,43$	
		$\mu_{С}(X_{53}) = 0,89$	
		$\mu_{В}(X_{53}) = 0,35$	
$X_{34}$	6 балів	$\mu_{Нк}(X_{52}) = 0,48$	
		$\mu_{Сг}(X_{52}) = 0,88$	
		$\mu_{Гв}(X_{52}) = 0,65$	
$X_{35}$	8 балів	$\mu_{НСг}(X_{55}) = 0,40$	
		$\mu_{С}(X_{55}) = 0,78$	
		$\mu_{С}(X_{55}) = 0,90$	
$X_{36}$	3 бали	$\mu_{Н}(X_{41}) = 0,89$	
		$\mu_{3Д}(X_{41}) = 0,80$	
		$\mu_{В}(X_{41}) = 0,57$	
			$\mu_{Н}(X_2) = 0,16$ $\mu_{НС}(X_2) = 0,24$ $\mu_{С}(X_2) = 0,47$ $\mu_{ВС}(X_2) = 0,47$ $\mu_{В}(X_2) = 0,40$
			$\mu_{Н}(X_3) = 0,43$ $\mu_{НС}(X_3) = 0,66$ $\mu_{С}(X_3) = 0,78$ $\mu_{ВС}(X_3) = 0,80$ $\mu_{В}(X_3) = 0,25$

Джерело: власна розробка авторів

Використовуючи лінгвістичні висловлювання та значення функції належності проміжних вихідних змінних  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  (табл. 2.19) знаходимо

значення функції належності термів для оцінки основного вихідного параметру  $Y$  за формулою:

$$\mu_{d_i}(Y) = \max \{ \mu(X_1), \mu(X_2), \mu(X_3) \} \quad (2.24)$$

Для ПАТ «Барський машзавод» значення функції належності термів для оцінки рівня інноваційної активності визначаються:

$$\begin{aligned} \mu^H(Y) &= 0,22 \cdot 0,24 \cdot 0,56 \cdot 0,33 \vee 0,22 \cdot 0,38 \cdot 0,26 \cdot 0,33 \vee 0,22 \cdot 0,24 \cdot 0,45 \cdot 0,33 \vee \\ &\vee 0,22 \cdot 0,38 \cdot 0,26 \cdot 0,33 \vee 0,22 \cdot 0,24 \cdot 0,26 \cdot 0,33 = 0,22 \cdot 0,22 \cdot 0,22 \cdot 0,22 \cdot 0,22 = 0,22 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \mu^{HC}(Y) &= 0,22 \cdot 0,38 \cdot 0,26 \cdot 0,31 \cdot 1 \vee 0,22 \cdot 0,38 \cdot 0,26 \cdot 0,33 \vee 0,22 \cdot 0,38 \cdot 0,45 \cdot 0,33 \vee \\ &\vee 0,22 \cdot 0,81 \cdot 0,45 \cdot 0,33 \vee 0,22 \cdot 0,81 \cdot 0,66 \cdot 1 = 0,22 \cdot 0,22 \cdot 0,22 \cdot 0,22 \cdot 0,22 = 0,22 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \mu^C(Y) &= 0,55 \cdot 0,81 \cdot 0,45 \cdot 1 \vee 0,55 \cdot 0,38 \cdot 0,66 \cdot 1 \vee 0,55 \cdot 0,81 \cdot 0,66 \cdot 1 \vee \\ &\vee 0,55 \cdot 0,73 \cdot 0,66 \cdot 1 \vee 0,63 \cdot 0,81 \cdot 0,66 \cdot 1 = 0,45 \cdot 0,38 \cdot 0,55 \cdot 0,55 \cdot 0,63 = 0,63 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \mu^{6C}(Y) &= 0,63 \cdot 0,73 \cdot 0,66 \cdot 1 \vee 0,55 \cdot 0,73 \cdot 0,66 \cdot 1 \vee 0,63 \cdot 0,73 \cdot 0,66 \cdot 1 \vee \\ &\vee 0,48 \cdot 0,48 \cdot 0,66 \cdot 1 \vee 0,63 \cdot 0,48 \cdot 0,66 \cdot 1 = 0,63 \cdot 0,55 \cdot 0,63 \cdot 0,48 \cdot 0,48 = 0,63 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \mu^B(Y) &= 0,63 \cdot 0,48 \cdot 0,34 \cdot 1 \vee 0,48 \cdot 0,48 \cdot 0,66 \cdot 0,63 \vee 0,63 \cdot 0,73 \cdot 0,34 \cdot 0,63 \vee \\ &\vee 0,48 \cdot 0,48 \cdot 0,34 \cdot 1 \vee 0,48 \cdot 0,48 \cdot 0,34 \cdot 0,63 = 0,34 \cdot 0,48 \cdot 0,34 \cdot 0,34 \cdot 0,34 = 0,48 \end{aligned}$$

Останнім етапом є проведення дефазифікації за формулою (20), що дає можливість оцінити рівень інноваційної активності ПАТ «Барський машзавод»:

$$P_{IAP} = \frac{0 \cdot 0,22 + 0,25 \cdot 0,22 + 0,50 \cdot 0,63 + 0,75 \cdot 0,63 + 1 \cdot 0,48}{0,22 + 0,22 + 0,63 + 0,63 + 0,48} = 0,61$$

Як бачимо, за допомогою даного методичного підходу було оцінено рівень інноваційної активності на ПАТ «Барський машзавод» за 2019 рік, показник якого становить 0,61. Таке значення показника свідчить про дещо вищий рівень за середній.

Отже, запропонований методичний підхід до оцінювання рівня інноваційної активності підприємства, побудований на основі використання математичного апарату теорії нечіткої логіки, дає змогу врахувати сукупність як кількісних, так і якісних показників, які впливають на інноваційну діяльність підприємства та дозволяє отримувати достовірну інформацію для своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень щодо гнучкості інноваційної активності в умовах нестабільного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СФЕР

### 3.1. Форсайт прогнози попиту на робочу силу та нові освітні рішення в умовах технологічних викликів

В епоху XXI ст. глобальна спільнота стає свідком фундаментальних змін на ринку праці, роботи починають змінювати очікування компаній від співробітників, накладаючи свій відбиток на професійно-кваліфікаційну структуру ринку праці та зумовлюючи потребу в трансформації освітнього простору. Діджиталізація масиву даних, доповнена реальність, технології візуального трансферу та штучний інтелект призвели до того, що близько 40% роботодавців із розвинених держав світу уже відчули суттєві економічні переваги автоматизувавши роботи середньої складності та вивільнивши, тим самим певну частину працюючих. Водночас використання і обслуговування нових технологій зумовило потребу у вищому рівні компетенцій працівників, змусило їх працювати в умовах безпрецедентних ризиків, дестабілізації та соціальних потрясінь до яких більшість виявилась не готовими. З огляду на це, над ринком праці нависла загроза поляризації структури зайнятості та появи «професій пенсіонерів»<sup>320</sup> і класу «непотрібних людей»<sup>321</sup>. Нові виклики детермінують розробку дієвих механізмів передбачення безконфліктних способів формування попиту на робочу силу, зокрема застосування методології форсайту – конструювання бажаних сценаріїв майбутнього працевлаштування та вироблення дієвих інструментів уникнення деструктивних форм взаємодії між штучним інтелектом та найманими працівниками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що потенційна заміна робочих місць рішеннями штучного інтелекту привернула увагу засобів масової інформації, політиків та експертів практикуючих з цього питання. Про оптимістичний та тривожний сценарій впливу штучного інтелекту на ринок праці і відповіді вищої освіти заговорили автори чималого числа наукових розвідок. Мова йде про «Майбутнє обчислене» *Бреда Сміта* та *Гаррі Шума*<sup>322</sup>, «Друга епоха машин» *Еріка Бріньолфссона* та *Ендрю МакАфі*<sup>323</sup>, «Пришестя роботів Техніка і загроза майбутнього безробіття» *Мартіна Форда*<sup>324</sup>, «Невідворотне. 12 технологій, що формують наше майбутнє» *Кевіна Келлі*<sup>325</sup>.

Долучилися до розв'язання цих питань і українські експерти економічного відділу Центру соціальних і трудових досліджень. Так,

---

<sup>320</sup> «Професії пенсіонери» – старіючі професії, які підпадають під ризик зникнення чи заміни роботами, комп'ютерними програмами та іншими автоматичними рішеннями.

<sup>321</sup> Клас «непотрібних людей» – клас людей, які через небажання чи в силу певних обставин не можуть опанувати затребувані вимогами часу професії.

<sup>322</sup> *Smith B.* The Future Computed Artificial Intelligence and its role in society / B. Smith, H. Shum. – Published by Microsoft Corporation Redmond, Washington. U.S.A., 2018. – 151 p.

<sup>323</sup> *Бріньолфссон Е.* Друга епоха машин / Е. Бріньолфссон, Е. МакАфі. – К. Fund, 2016. – 236 p.

<sup>324</sup> *Форд М.* Пришестя роботів. Техніка і загроза майбутнього безробіття / М. Форд ; Переклад з англійської В. Горбатська. – К.: Наш формат, 2016. – 400 с.

<sup>325</sup> *Kelly K.* The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future / K. Kelly. – Viking Press, 2018. – 336 p.

В. Мулявкою<sup>326</sup> було розглянуто механізми експлуатації нових технологій, ризику автоматизації праці в суспільствах, що розвиваються та перспективи для суспільств периферії. У роботах І. Новак<sup>327</sup> показано як ШІ, віртуальна реальність й великі дані трансформують обличчя ринку праці та визначено стратегічні орієнтири зайнятості за, яку варто боротися.

Сьогодні практично у кожній бесіді про майбутнє праці та економічний поступ переважає привид робототехніки та інтелектуальних машин. Адепти песимістичного сценарію розвитку<sup>328</sup> оцінюючи маргінальний вплив використання штучного інтелекту на продуктивність, одночасно з можливим апокаліпсисом світу праці прогнозують масове безробіття, бідність та соціальні спотворення, де боти, інтелектуальні системи та алгоритми відіграють дедалі важливу роль. На їх переконання інтеграція технічних Cyber фізичних систем буде сприяти цифровому зсуву не лише в сфері послуг, а й промисловому секторі та змінить ринки праці більшою мірою. Автоматизація та використання виробничих роботів призведе до значної економії витрат на оплату праці. За підрахунками експертів один промисловий робот може виконувати роботи понад 15 штатних працівників. Щороку ми спостерігатимемо за відмиранням звичних професій. Роботизація скоротить цикл професії до 3-5 років. Як тільки для нової спеціальності буде створюватися відповідний алгоритм, виконання завдань перейде до робота. Освоєння всього невідомого стане новим кар'єрним викликом століття. Більше того, багато експертів<sup>329</sup> в області розвитку ШІ визнають: рано чи пізно людство все одно доживе до появи справжнього ШІ, який буде розумніший за свого творця. А, головне, такий ШІ зможе самостійно думати і приймати рішення без узгодження з людиною.

Водночас прихильники оптимістичного сценарію не бачать приводу для паніки, адже економіка проходить через процес автоматизації безперервно: зникнення однієї частини робочих місць призведе до збільшення їх появи за іншими професійними напрямками. Робота буде позбавлена рутинного характеру, стане більш цікавою та творчою. Дивовижний прогрес у таких галузях, як штучний інтелект, робототехніка, 3D-друк та генетика уже дозволили комп'ютерам виконувати завдання, що покладені на працівників багатьох професій. Тобто прослідковується не протистояння людей і машин, а їх взаємодопомога. Сьогодні ми можемо побачити безліч прикладів, де інтелектуальні машини допомагають людям виконувати важкі для них роботи: гасіння пожеж, робота у шахтах, допомога в агросфері, освіті, медицині тощо.

Ця панельна дискусія, яка не вщухає котрий рік поспіль, ставить перед експертами нове питання: як вища освіта може підготувати студентів до професійного життя, коли самі професії зникають? Вона змушує заклади вищої освіти та підприємців діяти по-новому у пошуку кращих освітніх рішень та

---

<sup>326</sup> Мулявка В. Нові технології і глобальна нерівність / В. Мулявка // СПІЛЬНЕ : журнал соціальної критики. – від 12 жовтня 2016. – Режим доступу : <https://commons.com.ua/uk/novi-tehnologiyi-i-globalna-nerivnist/>

<sup>327</sup> Новак І. Стратегія зайнятості для України: якими мають бути орієнтири? / Новак І. // Дзеркало тижня: міжнародний громадський тижневик. – Випуск 43 від 20 листопада 2017. – [https://dt.ua/macrolevel/strategiya-zaynyatosti-dlya-ukrayini-yakimi-mayut-buti-orientiri-260541\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/strategiya-zaynyatosti-dlya-ukrayini-yakimi-mayut-buti-orientiri-260541_.html)

<sup>328</sup> Wisskirchen G. Artificial Intelligence and the Workplace. ABA International Labor and Employment Law / G. Wisskirchen. – Milan: Committee Midyear Meeting 2018. – 13 p.

<sup>329</sup> Чубатюк Ю. Штучний інтелект для України – ризик чи можливість / Ю. Чубатюк. – Everest . – 05.06.2018. – <https://www.everest.ua/uk/analytics/shtuchnyj-intelekt-dlya-ukrayiny-ryzyk-chy-mozhlyvist/>

талантів для нових цифрових ролей. Форсайт як методологія проектування майбутніх змін дає змогу сформулювати довгострокове бачення, визначити можливості та слабкі місця впливу штучного інтелекту на структуру зайнятості та освіти загалом, а також наслідки імплементації нових технологій для країн та секторів економіки.

Новими мега-трендами, які змінили характер праці стали:

1. *Поява великих даних, штучного інтелекту та Інтернету-речей*, які допомогли зробити нестандартні завдання більш автоматизованими змінивши, тим самим характер діяльності більшості країн. У результаті деякі з них почали переживати «передчасну деіндустріалізацію». Ризик автоматизації зайнятості найвищим виявився у країнах з середнім рівнем доходу, де вимоги до роботи є менш складними, пізнавальними, творчими та міжособистісними. З найбільшим ризиком техногенного безробіття, частково через залежність від виробничих робочих місць стикнулися такі країни, як Литва, Греція, Туреччина та Словаччина. У той час більш багатші країни – Норвегія, США та країни Південно-Східної Азії легше і швидше адаптувалися до змін, через можливість постійного доступу до нових технологій. Відповідно у найбільш програтному становищі опинилися працівники з середнім рівнем оплати праці та неповною вищою освітою. На думку експертів, саме низькокваліфіковані працівники, найбільш ймовірно, нестимуть основний тягар втрат. Їх надлишок стане істотною загрозою для країн, що розвиваються. Питання їх інтеграції в структурно складний ринок праці залежатиме від попиту іноземних держав та соціальної системи безпеки, адже праця мігрантів обходиться роботодавцям поки що дешевше, ніж виробництво, експлуатація та обслуговування роботів.

Однак чимало науковців сходяться на думці, що більша частина високоосвіченого населення помилково відчувається в безпеці. Для штучного інтелекту кількість років навчання, що людина повинна навчитися певному предмету, не є релевантним критерієм. Всі види рутинного характеру можуть виконуватися інтелектуальними машинами. Навіть у високооплачуваних роботах, для яких потрібне багаторічне навчання та академічні титули, часто можна знайти багато звичайних замінів. І чим більше рутинне завдання, тим більше даних будуть доступними і тим вище шанс, що штучний інтелект може навчитися це робити. Фахівці китайського інтернет-гіганта Tencent впевнені, що роботи здатні і на творчу працю. Нещодавно компанія представила світу робота-журналіста, який всього за одну хвилину написав статтю про стан фінансового ринку. У 2018 р. світ побачив перших роботів, які вміють малювати картини, брати участь у судових процесах у якості адвокатів, ставити діагнози пацієнтам тощо.

2. *Демографічні зміни*, які привели до зниження частки працездатного населення в одних країнах (-28% в Японії, -23% в Італії і Німеччині, -21% в Китаї) і збільшення осіб працездатного віку в інших (+ 41% в Саудівській Аравії, + 33% в Індії, +27% в Австралії, +26% у Мексиці і Аргентині)<sup>330</sup>. Це стало причиною суттєвого перерозподілу праці і ресурсів між секторами та професіями. Країни із старіючим населенням почали більш активно використовувати технології у виробничих процесах, у той час, як держави із молодію і зростаючою робочою силою потенціал демографічного дивіденду.

---

<sup>330</sup> Future of work and skills. 2nd Meeting of the G20 Employment Working Group (15-17February 2017). – Hamburg, Germany: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2017. – 24 p.

Яскравими прикладом може слугувати Японія у, якій висока частка старіючого населення і суворі закони в галузі трудової міграції змушують підприємців все більше використовувати робототехніку прискорюючи процес автоматизації.

3. *Глобалізація*, яка зробила ринки праці більш взаємопов'язаними та сприяла прискореному темпу поширення технологій з використання систем штучного інтелекту.

4. *Поляризація професійної структури* між висококваліфікованими і низько кваліфікованими робочими місцями, яка вплинула на нерівність у доходах.

За оцінками експертів Оксфордського університету, які спеціалізується на машинознавстві, машини замінять приблизно 47% наших робочих місць протягом наступних двох десятиліть, залишивши половину населення з нічим. У Сполучених Штатах автоматизація знищить приблизно 9,1 мільйона робочих місць до 2025 року. Очікувана кількість робочих місць, які потенційно можуть бути усунені в Японії, становитиме 55%, 52% в Індії, 51% у Китаї та 46% у Сполучених Штатах<sup>331</sup>.

Таблиця 3.1

**Частка робочих місць з можливими високими темпами автоматизації для 5 провідних галузей за часткою зайнятості, між країнами<sup>332</sup>**

Країна	Виробництво, %	Оптова та роздрібна торгівля, %	Здоров'я людини і соціальна робота, %	Освіта, %	Будівництво, %
Словакія	58	43	34	14	42
Словенія	57	35	31	13	53
Литва	55	39	27	26	58
Чеська Республіка	55	33	38	10	36
Італія	55	35	29	17	44
США	53	51	28	12	34
Франція	53	41	29	17	41
Німеччина	43	49	24	9	39
Австрія	48	37	26	9	51
Іспанія	45	35	26	8	42
Польща	50	31	21	9	48
Туреччина	45	26	36	8	40
Ірландія	50	39	17	7	33
Нідерланди	46	35	24	7	36
Великобританія	45	42	18	8	23
Кіпр	38	35	14	6	42
Бельгія	45	28	19	10	43
Данія	46	33	17	9	44
Ізраїль	42	34	17	8	42
Чилі	32	27	23	13	29
Сінгапур	33	38	19	9	26
Норвегія	33	34	16	6	35
Швеція	45	26	22	4	28
Нова Зеландія	36	32	16	6	23
Японія	32	27	6	10	29

<sup>331</sup> A future that works: automation, employment, and productivity. Executive summary. – McKinsey & Company 2017. – 21 p.

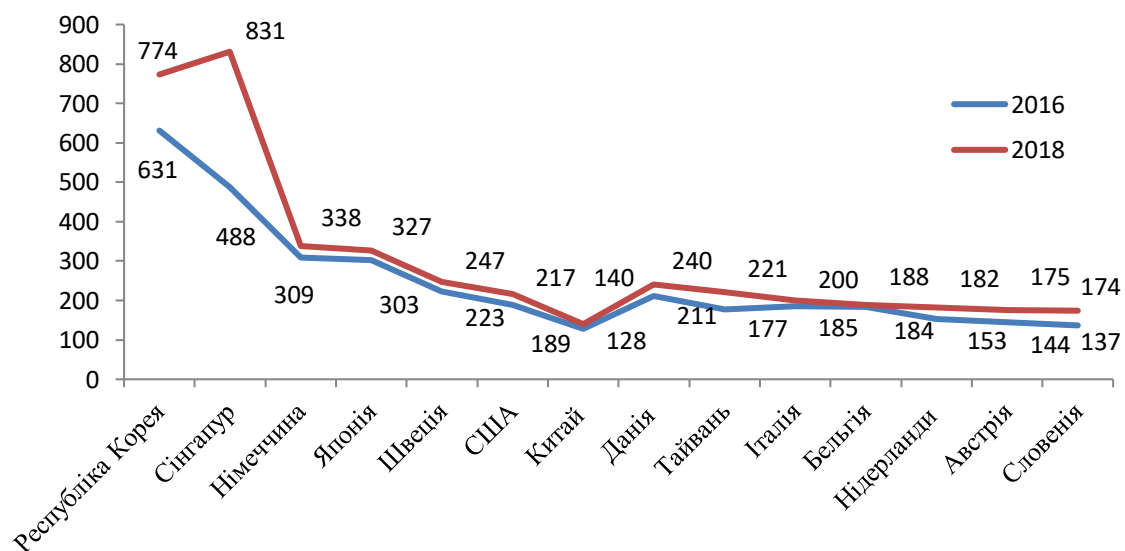
<sup>332</sup> *Hawksworth J.* Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation / J. Hawksworth, R. Berriman. – Price water house Coopers LLP, 2018. – 44 p.



Росія	33	21	8	5	45
Греція	35	23	20	3	25
Фінляндія	41	22	9	4	35
Північна Корея	31	24	12	6	31

Як показує кодування кольорів у таблиці 3.1, існують певні загальні тенденції в різних країнах з високою (насичений колір) і низькою автоматичністю (менш насичений колір), а також деякі відмінності між ними в межах секторів. Найбільших змін зазнають сфера виробництва, оптова та роздрібна торгівля. Провідною галуззю на світовому ринку робототехніки все ще залишається автомобілебудування: у 2018 році на підприємствах було встановлено близько 116 000 роботів (що на 6% менше, ніж у 2017 році). На другому місці - виробництво електроніки: кількість встановлених роботів у 2018 році зростає на 8% до приблизно 113 000 роботів. Обидві ці галузі залучили до себе майже 60% промислової роботизації усього світу. Металургія та машинобудування поступово збільшують кількість роботів, у 2018 році їх було встановлено 48 000<sup>333</sup>.

За даними Міжнародної федерації робототехніки (International Federation of Robotics, IFR), обсяг світового ринку промислових роботів у 2018 році досяг рекордних 422 тис. штук на суму 16,5 млрд. дол. США. Перше місце по продажах промислових роботів зберегла Азія, хоча країни регіону демонстрували різнобічну динаміку. Найбільший стрибок був помітний у Республіці Кореї та Сингапурі, які закріпили за собою статус «успішних новаторів робототехніки». Весь азіатський ринок додав 1% приросту (рис. 3.1). Замикають п'ятірку лідерів одні з найбагатших країн Євразії – Німеччина, Японія та Швеція, які інтенсивно використовують основну частину роботів в електротехнічній, електронній та автомобільній промисловості. Україна, на жаль, не увійшла навіть до переліку 40 країн, що використовують роботів у виробництві. Найнижчий рівень «щільності робототехніки» притаманний Індії, Філіппінам і РФ, де на 10 тисяч робочих припадають 3 роботи.



**Рис. 3.1.** Топ 14 країн за щільністю роботів (кількість промислових роботів на 10 тис. виробничих працівників) у 2016- 2018 р.<sup>334</sup>

<sup>333</sup> Industrial robots. – 12.02.2020. – [http://tadviser.com/index.php/Article:Industrial\\_robots](http://tadviser.com/index.php/Article:Industrial_robots)

<sup>334</sup> Global Robotics Market 2018-2022. Report. – TechNavio, 2018. – 132 p.

Про високий рівень «щільності робототехніки» доводить і той факт, що у країнах Азії з'являються повністю роботизовані виробництва. Так, у серпні 2015 у китайському місті Дунгуань відкрилася перша в історії повністю роботизована фабрика з виробництва компонентів для стільникових телефонів. Власник фабрики компанія Changying Precision Technology замінила 650 співробітників на 60 роботизованих рук, які трудяться на конвеєрах 24 години на добу<sup>335</sup>. До подібних ініціатив вдалися й інші компанії. Так, Apple вже замінила роботами більше 60 000 співробітників на своїх заводах у Китаї. Amazon розширює мережу супермаркетів, в яких взагалі немає касирів. У США десятками закриваються традиційні магазини.

Незважаючи на те, що Україна, на жаль, не увійшла навіть до переліку 40 країн, що використовують роботів у виробництві вона не хоче залишатися в тіні світових трендів. Український ринок робототехніки умовно можна розділити на два напрями: споживчий, де спостерігається стійкий попит на роботів-безпілотників й різних роботів прибиральників та промисловий – на якому щорічна реалізація роботів не перевищує кілька десятків, що свідчить про початковий попит промисловців на подібного роду продукцію. Серед найбільших компаній-інтеграторів промислових роботів і автоматизованих систем у виробничий процес можемо виокремити ТОВ «НВФ «Техвагонмаш» (м. Кременчук), АвтоЗАЗ (м. Запоріжжя), ТОВ «Центроспав-Україна» (м. Київ), ТОВ «Навко-Тех» (м. Київ) та ін. Перспективними напрямками для співпраці з іноземними компаніями експерти називають робототехніку пов'язану з транспортом та логістикою, де українські виробники пропонують власні проекти. Типовими їх прикладами є Концерн ДК «Укроборонпром», який конструює техніку для оборонного комплексу, Drone.UA, що займається розробкою технологій для аграрної сфери, енергетики, геодезії і топографії, KNN Systems – компанія, що проектує рішення по роботизації процесів зварювання, фрезерування, плазмового різання і палетизації, компанія «Стандарт-ПАК», яка розробляє самохідні платформи, саморушні навантажувачі та роботи-буксири, запорізька компанія Інфоком ЛТД, що розробляє безпілотні автомобілі, а також ряд інших компаній. Крім того, в Україні успішно функціонує ряд виробничих лабораторій у Дніпрі, Києві та Одесі – LabSeven, Ultimate Robotics, Mechatronics ROBOT Laboratory, Noosphere Engineering School, які працюють над комерційними замовленнями щодо реалізації роботизованих проектів у різних секторах економіки<sup>336</sup>.

Роботи перестають бути просто технологічними цікавинками для українців. Найбільші вигоди від можливого впровадження автоматизованих систем отримає, переш за все військовий комплекс використання сучасних наземних роботизованих комплексів, які можна було б використовувати для розвідки дасть можливість вберегти людські життя. В найближчому майбутньому роботизовані пристрої зможуть вплинути і на українську медицину. Мова йде про пристрої, які доповнюють можливості хірурга та про біомехатроніку – кіберпротези та біонічні лінзи. Враховуючи те, що

---

<sup>335</sup> Китай став найбільшим у світі споживачем промислових роботів. – Асоціація українсько-китайського співробітництва. – 04.08.2017. – <http://aucc.org.ua/uk/kitay-stav-naybilshim-u-sviti-spozhivachem-promislovih-robotiv/>

<sup>336</sup> Татомир І.Л. Зайнятість та освітня політика в епоху штучного інтелекту й робототехніки. Демографія та соціальна економіка : науковий журнал. – 2019. – №2 (36). – С. 178 – 193.

технологічного оновлення потребує аграрний сектор застосування високотехнологічних сервісів дасть змогу проводити моніторинг стану полів в реальному часі, автоматичне розрізнення культурних рослин та бур'янів, зведе до мінімуму використання важкої людської фізичної праці. Ряд вигод повинен отримати і промисловий сектор від широкого асортименту інтегрованих рішень для інтелектуального управління виробництвом. Використання робототехніки та автоматизації повинно допомогти в морській розвідці нафти, що суттєво може позначитися на ціні палива.

Негативні наслідки роботизації та автоматизації будуть відчуватися нерівномірно за професіями та сферами діяльності. Розглядаючи список кращих робочих місць майбутнього відмітимо, що усі вони потрапляють до певного сегмента технологічного обслуговування. Рейтинг очолює професія розробника мобільних додатків, слідом за нею – адміністратора баз даних та інженера програмного забезпечення. Боятися за свої робочі місця не доведеться і мережевим адміністраторам, спеціалістам з безпеки ІТ, системним аналітикам, web-розробникам (рис. 3.2). Вчені-футурологи у «атлас професій» майбутнього включають такі види діяльності як сіті-фермер, проектувальник домашніх роботів, інформаційний стиліст, ІТ-генетик, експерт з майбутнього дитини, ІТ-медик, менеджер космотуризму, проєктант систем рекуперації тощо.



**Рис. 3.2.** Топ-10 професій майбутнього<sup>337</sup>

Перелік професій майбутнього є надзвичайно оновленим, про існування окремих із них раніше не можливо було й подумати. Для прикладу, у поточному році мережа LinkedIn оголосила вакансію на посаду тьютера для нейронної мережі. Тобто людину, яка буде займатися різноплановим навчанням штучного інтелекту. У 2018 р. число користувачів LinkedIn, що додають навички в сфері ШІ, у своїх профілях зростає на 190% з 2015 року. Мова йде про навички, необхідні для створення технологій ШІ, які включають досвід у таких сферах, як нейронна мережа, глибоке вивчення та машинного навчання, а також

<sup>337</sup> The Future of Jobs Report 2018. Centre for the New Economy and Society. – Geneva: World Economic Forum, 2018. – 147 p.

фактичні інструменти, такі як Weka та Scikit-Learn. Багато змін у навичках, за даними звіту LinkedIn, пояснюється наступними причинами: збільшенням навичок передачі даних та програмування, а також вмінням використовувати продукти або послуги, які працюють на таких даних, як оптимізація пошукових систем<sup>338</sup>. Зараз зростає необхідність і в data science інженерах та data scientists, тобто, затребуваними є математики, програмісти і компетентні статистики. Розвиток ІІІ сприяв також, великій затребуваності фахівців, які вміють «кодувати».

На вагу золота будуть фахівці, які володіють знаннями відразу в декількох галузях, цінуватиметься крос-функціональність, а крім того ще й мобільність – здатність освоювати швидко різні професії, вчитися. Зростає потреба в «універсальних солдатах»: цінуватися будуть фахівці, які володіють кількома іноземними мовами, знають основи менеджменту, маркетингу та фінансів. Не виключено, що найперспективніші фахівці різних галузей змушені будуть вивчати програмування, щоб спілкуватися з ІТ-шниками однією мовою<sup>339</sup>.

У той же час, за даними Світового Економічного форуму, вже до 2030 року можуть зникнути або значно трансформуватись професії бухгалтера, копірайтера, бібліотекаря, юриста-консультанта, логіста, диспетчера, журналіста, перекладача, тур агента, співробітників бек-офісів, сфери транспорту і логістики. Серед робітничих професій цунамі комп'ютеризації накриє професії – охоронця, листоноші, оператора call-центру, швеї, машинного оператора, гірника тощо. Їх діяльність перейде в мережеве управління рішеннями. Експерти доводять думку, що така тенденція приведе до утворення класу «непотрібних людей» тих, які через небажання або неможливості не зможуть опанувати професії, затребувані вимогами часу. У найближчому майбутньому клас непотрібних збільшиться до 35-37% населення, а в деяких країнах – до 40%. Зараз в США налічується 10–12% непотрібних людей, в Ізраїлі – 8–9%, в Південній Кореї, де існує культ роботи, – 1–2%<sup>340</sup>.

Якщо вести мову про український ринок праці, то можемо стверджувати, що він змінюється з певним запізненням. Для прикладу, в той час як у більшості розвинутих країн функції продавців-консультантів виконують роботи в Україні спеціальність «продавець» за кількістю розміщених вакансій є найбільш затребуваною. На урядових сайтах [rabota.ua](http://rabota.ua) та [ЛГА.net](http://lga.net) міститься інформація, що до 2021 р. під загрозою зникнення в Україні знаходиться професії турагента, ріелтора, оператора служби таксі та держпослуг, банківського службовця, екскурсовода, страхового агента тощо. Враховуючи той факт, що вартість української робочої сили є набагато нижчою, а ніж

---

<sup>338</sup> Why India ranks among the top 3 countries in AI skills. – Last Published: Tue, Sep 18 2018. – <https://www.livemint.com/AI/u8hvUi7qObOLP7Shq4rB1M/Why-India-ranks-among-the-top-3-countries-in-AI-skills.html>

<sup>339</sup> Степанковська Я. Змінюйся або помри. До 2030 року зникне півсотні професій / Я. Степанковська. – Главком. – 3 вересня 2018. – <https://glavcom.ua/publications/zminyuysya-abo-pomri-do-2030-roku-znikne-pivstotni-profesiy-natomist-zyavlyatsya-186-novih-520807.html>

<sup>340</sup> Тривожне майбутнє: біохакери, космічні гідри та клас «непотрібних». – 27 липня 2017. – <https://www.volynnews.com/news/society/tryvozhne-maybutnye-biokhakery-kosmichni-hidy-ta-klas-nepotribnykh/>

вартість придбання підприємцями дорогих імпортованих автоматизованих машин про стрімке зникнення ряду професій не доводиться наразі говорити.

У різних галузях ініціативи із цифрового перетворення спонукають компанії вступати у конкурентну боротьбу за нові таланти, які вміють управляти цифровим середовищем. За прогнозами економістів до 2020 року середня заробітна плата у секторі робототехніки збільшиться щонайменше на 60%, однак більше третини наявних робочих місць у робототехніці залишатимуться вакантними через брак кваліфікованих працівників<sup>341</sup>. Міжнародні ІТ-гіганти Google, Facebook і Apple готові платити від 300 000 дол. США на рік розробникам штучного інтелекту за умови, що вони є професіоналами в своїй галузі. Загалом річний оклад розробників ІІ може досягти 1 млн дол. США<sup>342</sup>.

Історія вчить нас, що ринки праці здатні відновитись після змін, що відбуваються. Якщо повернутися до першого машинного віку, переважна більшість американців працювала в сільському господарстві, тепер це менше 2%. Ті люди, що працювали у сільському господарстві не просто стали безробітними, вони відновили себе. Однією з найкращих ідей в Америці була масова початкова освіта, це одна з причин того, що вона стала економічним лідером, а інші країни також прийняли цю модель масової освіти, де люди платили не тільки за своїх дітей, а й дітей інших людей, щоб вони могли ходити до школи. За словами автора праці<sup>343</sup> суспільство не повинно очікувати, що люди просто адаптуються до можливостей працевлаштування, що їм надаються новими технологіями. Для пристосування до трудових переворотів, що відбуваються після кожного чергового наступу хвилі технологічних новацій необхідним буде довгостроковий капітальний ремонт систем освіти, який, можливо, що раз доведеться повторювати.

Враховуючи попит на нові професії та сформовану невизначеність в традиційних секторах економіки через технічні зміни все більше країн вступатимуть у боротьбу за пошук нових освітніх рішень для підростаючого покоління. Найкращу освіту надають країни, які впровадили обчислювальне мислення у свої початкові та середні школи. Студенти майбутнього повинні знати цю мову, навіть якщо вони в кінцевому підсумку вивчають будь-яку іншу галузь науки, як медицина, біологія, архітектура, економіка тощо. Показовими у цьому відношенні є Японія, Китай та Ізраїль у шкільних програмах яких особлива увага відводиться вивченню інженерних технологій. Міністерства освіти цих країн дозволяють приймати і експериментувати з новими технологіями у класах, з метою розробки нового покоління студентів, для яких робота з ІІ є другою природою. Починаючи з 2019 р. уряд Японії пропонує впровадити вивчення програмування, а Китаю – курси з ІІ в початкові та середні школи. У ізраїльських школах учні окрім стандартних уроків слухають лекції про технології, ІТ-проекти, можливості їх реалізації та практичну цінність. На навчальні заняття адміністрація закладів запрошує успішних

---

<sup>341</sup> Robots will destroy our jobs – and we're not ready for it . – Guardian News and Media Limited. – 2017. – <https://www.theguardian.com/technology/2017/jan/11/robots-jobs-employees-artificial-intelligence>

<sup>342</sup> Kahn J. Sky-High Salaries Are the Weapons in the AI Talent War [Electronic resource] / J. Kahn. – Bloomberg Businessweek. – 2018. – Access mode : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-13/in-the-war-for-ai-talent-sky-high-salaries-are-the-weapons>

<sup>343</sup> McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future / McAfee A., E. Brynjolfsson. – Publisher: W. W. Norton & Company; 1 edition, 2017. – 408 p.

стартаперів, керівників компаній та бізнесменів – поділитися досвідом. Окрім того, в школах існують технологічні лабораторії із 3D-принтерами, роботами, розумними дошками, які дозволяють підростаючому поколінню швидко адаптуватися до технологічних нововведень. Саме тому Ізраїль, по праву називають другою ІТ-державою світу, яка акумулює велику кількість технологічних талантів.

Намагається невідставати від світових тенденцій і український ринок освітніх послуг. Започаткований у 2017 р. український освітній ресурс про нові технології The Future пояснює, як завдяки технологіям майбутнього змінюється наше життя вже сьогодні. При підборі тем автори орієнтуються на огляди технологічних трендів. Команда проекту готує матеріали для шкіл, а вчителі використовують їх на уроках інформатики. За підтримки Міністерства освіти і науки України цим проектом уже успішно користуються 350 шкіл країни. Переклад курсів на англійську мову дав змогу просунути проект на ринок Канади та ряду європейських держав. Знаковою подією для українського ринку автоматизованих систем стало масове відкриття освітніх центрів з робототехніки для дорослих і дітей: Voteton (Одеса, Дніпро, Харків, Київ, є франчайзі в 8 інших містах); «Винахідник» (Бровари, Буча, Вінниця, Київ, Львів, Дніпро, Івано-Франківськ, Харків, Одеса); TechMaker (курс для програмістів, Київ) та інші. Є курси при ІТ-компаніях: – Guru IT School при компанії ThinkMobiles (Ужгород); – Basic Robotics and Programming при Infopulse (Київ).

Особливу увагу уряди країн починають більше приділяти професійно технічній освіті асигнуючи великі суми коштів у діяльність та зростання нових навчальних професійних закладів. Безумовним лідером серед них є Китай, який має найбільшу в світі систему професійної освіти, з 12 300 коледжів, що пропонують близько 100 000 спеціальностей. Такий бум пояснюється тим, що протягом тривалого часу залишатимуться поза межами можливостей ряд професій технічного спрямування – електромонтера, столяра, сантехніка, що посилять попит на профтехосвіту, яка забезпечуватиме їх навиками роботи з роботами та іншими автоматизованими системами.

Важливе значення для того, щоб люди могли йти в ногу з мінливими вимогами ролей, які постійно переробляються технологіями буде мати навчання протягом усього життя. Завдяки появі МВОК та Інтернет-навчальних центрів, таких як Coursera, Codecademy, Big Data University та edX Microsoft, де викладачами є професори і практики, успішні в тій чи іншій професії, якісна освіта стане ще більш доступнішою у кожному куточку світу. Найбільшим попитом користуються проекти, з допомогою яких споживачі мають можливість швидко отримати нову кваліфікацію та конкретні навики, які згодом можна буде вдало конвертувати у дохід. Для прикладу, це можуть бути онлайн-курси, де навчають програмуванню, курси по інтернет-маркетингу, створенню мобільних додатків та інтернет-магазинів тощо. Бум на віддалене навчання першочергово прослідковується серед людей, що вже певний період пропрацювали в професії і знають, які навики роботи й знання їм найбільше потрібні. Основною перевагою МВОК стане орієнтація на інноваційні футуристичні напрями і спеціалізації, які дадуть змогу підготувати спеціалістів, що будуть затребувані ринком праці. Мова йде про популярні курси з

машинного навчання і комп'ютерної графіки, штучного інтелекту, генної інженерії, розвитку біотехнологій і мов програмування тощо<sup>344</sup>.

Технічні фірми також повинні вжити заходів, щоб допомогти забезпечити майбутнє своїх нинішніх працівників. Хорошим прикладом може бути програма Amazon's Career Choice, яка заохочує співробітників до навчання навичкам майбутнього працевлаштування. HR повинен буде експериментувати з навчальними технологіями та хакатоном, щоб працівники постійно навчалися та вивчали роботу. Розширення ринку ділової освіти посилить формування корпоративних навчальних інституцій – академій, інститутів, навчальних центрів тощо, діяльність яких носить стратегічний характер, пов'язаний з бізнес-завданнями у сфері формування культури організації, кадрового резерву, оцінки ефективності персоналу та інвестицій вкладених у його розвиток.

Для того, щоб український ринок праці міг належним чином слідувати світовим тенденціям, адаптуватись до робочих місць майбутнього та бути частиною міжнародного мейнстріму орієнтованого на безпечний рівень впровадження ШІ необхідним стане впровадження в дію наступних заходів:

- Уряду слід почати працювати над розвитком та розповсюдженням технологій ШІ й робототехніки шляхом створення відповідних комітетів та робочих ініціативних рад, які б займалися розробкою плану дій з розвитку інновацій, пов'язаних з штучним інтелектом. Прикладом може слугувати Дослідницький центр штучного інтелекту при Національному інституті передових промислових наук та технологій (AIST) Японії, який діє з 2015 р., а також Міністерство ШІ у ОАЕ.

- Необхідно суттєво збільшити державне фінансування пов'язане з дослідженням ШІ завдяки зобов'язанням, таким як збільшення витрат на НДДКР та лабораторії цифрової трансформації, створення промислових і інвестиційних фондів для стартапів ШІ, інвестування в мережу та інфраструктуру, проведення державних закупівель, пов'язаних з ШІ.

- Надання різного роду фіскальних стимулів щодо підтримки технологічних стартапів, які покликані покращити процеси організації виробництва та створити нові робочі місця. В Індії, для прикладу, держава звільняє фірми-розробники програмного забезпечення від сплати прибуткового податку протягом 10 років. Подібних тенденцій притримується й ізраїльська влада, яка постійно знижує податки для ІТ-компаній, підтримує спеціальну програму «Технологічні теплиці», яка надає творцям стартапу потрібне обладнання, спеціалістів та іншу допомогу. При Міністерстві управління промисловістю країни існує інноваційна колегія – найбільша структура, яка займається фінансуванням стартапів за державні кошти. Вона надає спеціальні гранти, розмір яких може становити декілька мільйонів доларів. У разі успіху проекту засновники стартапу повинні повернути державі вкладені гроші<sup>345</sup>.

- Налагодження міжнародної співпраці у питаннях огляду проблем та вироблення рекомендацій щодо політики в галузі ШІ й розвитку ринку праці. Доволі успішними є ініціативи як окремих держав, так і цілих регіонів світу.

---

<sup>344</sup> *Осецький В.Л.* Роль масових відкритих онлайн-курсів у сучасному «освітньому ландшафті» / В.Л. Осецький, І.Л. Татомир // Економіка України : науковий журнал. – 2017. – №12. – С. 86 – 98.

<sup>345</sup> Друга ІТ-столиця світу. Як Ізраїль став одним із найбільших технологічних центрів планети. – *Expres.ua.* – 2018. – <https://expres.online/archive/news/2018/01/19/280984-druga-it-stolycy-svitu-izrayil-stav-odnym-naybilshyh-tehnologichnyh-centriv>

Так, країнами ЄС було створено Альянс з ШІ, який займається розвитком таких сфер, як безпілотний транспорт, інноваційна медицина, Big Data та інші. Власну декларацію про співпрацю з ШІ оприлюднили міністри Північно-Балтійського регіону. Меморандум про взаєморозуміння для встановлення партнерства у сфері ШІ підписали міністри Індії та ОАЕ. Власні національні стратегії з розвитку штучного інтелекту мають Канада, Австралія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Індія, Японія та ін., які зосереджуються на різних аспектах політики щодо штучного інтелекту: наукових дослідженнях, розвитку талантів, навичках та освіті тощо. Першим позитивним кроком стало включення України до числа учасників стратегічної програми Horizon 2020 при Європейській комісії. Однак за доцільне бачиться налагодження й розширення співпраці у цій царині й з азійськими державами, особливо Ізраїлем, Китаєм, Південною Кореєю, які продукують високорозвинені технології<sup>346</sup>.

- Запровадження стипендій для обдарованої молоді та академічної спільноти, які займаються дослідженнями у сфері штучного інтелекту. Для прикладу уряд США запровадив стипендію Turing, щоб підтримати початкову когорту стипендіатів ШІ, у той же час Китай запустив п'ятирічну університетську програму для навчання як мінімум 500 вчителів та 5000 студентів, що працюють над технологіями. У 2018 р. уряд Канади запровадив п'ятирічний план з фінансування досліджень та пошуку талантів для галузі штучного інтелекту – на суму 125 мільйонів канадських доларів.

- Використання різних комбінацій співпраці державно-приватних і наукових кіл для сприяння розвитку ШІ. Мова йде про розвиток технопарків, з'єднання великих корпорацій із стартапами та формування «національних команд» з великими приватними гравцями для проведення фундаментальних та прикладних досліджень з метою просування дослідницького та промислового лідерства в певних галузях штучного інтелекту.

- Створення можливостей науковцям для відвідування виставок і самітів по роботобудуванню, де провідні розробники обговорюють перспективи розвитку індустрії і демонструють свої новинки в таких категоріях, як промислова робототехніка, роботи-рятувальники, роботи-слуги та ін. Найбільшою кількістю ініціатив з проведення таких заходів славиться Китайська Народна Республіка.

- Створення профільних інститутів та кафедр ШІ, робототехніки і машинознавства, які б тісно співпрацювали зі школами і приватними технохабами з метою залучення технологічних талантів до комплексного дослідження систем штучного інтелекту результати, яких впроваджувалися б в різні галузі суспільства. Це дасть змогу університетській освіті виконувати роль агента соціальних інновацій. Прикладом може слугувати відкриття коледжу штучного інтелекту в США при Массачусетському технологічному інституті, який виділив на його створення 1 млрд дол. США. У коледжі студенти навчаються за 50 новими спеціальностями отримуючи стипендії на дослідження.

- Запрошення до співпраці фахівців, які мають досвід роботи в ІТ-галузі, у ролі менторів, для допомоги студентам у виборі цікавих тем для навчальних проектів, долученні та організації процесу розробки програмного продукту і представлення результатів під час захисту робіт. Подібного роду ініціативи уже

---

<sup>346</sup> Татомир І.Л. Вища освіта як імператив розвитку інформаційного суспільства : монографія / І.Л. Татомир. – Дрогобич: РВВ ДДПУ імені Івана Франка, 2020. – 400 с.



два роки поспіль практикує кафедра систем штучного інтелекту Інституту комп'ютерних наук та інформаційних технологій Національного університету «Львівська політехніка» та Львівський ІТ Кластер.

- Організація літніх шкіл з вивчення ІТ-технологій та участь наших школярів і студентів у подібного роду проектах за кордоном, на зразок «DataLab SummerCamp 2016» у Празі, Mitacs Globalink Research Internship Program у Канаді. Першопрохідцем в Україні стала Перша міжнародна весняна школа з верифікації та штучного інтелекту, яка відкрилась на базі Харківського національного університету радіоелектроніки у квітні 2018 р.

- Слід провести цифровізацію усіх навчальних закладів від початкової школи до університетів відповідно до потреб. Саме таким шляхом пішла влада Китаю, зіткнувшись із величезною кількістю проблем у школах і ЗВО, де підходи до освіти були занадто різношерстими й застарілими. У 2017 році китайський уряд оголосив амбітний генеральний план цифровізації навчальних закладів. Сьогодні максимальна кількість коштів, що виділяються на освітній сектор, йде на перенавчання викладачів, впровадження класів і факультетів з програмування, робототехніки й штучного інтелекту, створення інтелектуальних платформ для навчання під індивідуальні потреби, залучення інвесторів для переобладнання навчальних закладів<sup>347</sup>.

- Держава мала б простимулювати якісні зміни, які намагаються вносити окремі приватні навчальні заклади – за свій власний ресурс або за рахунок батьків

учнів.

У Штатах існує великий відсоток шкіл, що утримуються виключно за кошти інвесторів і сімей учнів. Діти навчаються за індивідуальними програмами, орієнтованими на їх виражені здібності. Завдяки демократичному підходу до вибору дисциплін випускники – зможуть стати більш конкурентоспроможними на ринку праці. Підтримка держави у даному випадку виражена тим, що влада не заважає таким установам розвиватися та не замикає педагогів у рамки будь-якої єдиної програми. Навпаки – вони мають доступ до безлічі сучасних інтелектуальних додатків, що дозволяють удосконалити свої практики й нарощувати досвід.

- Підтримання Міністерством праці та соціальної політики ініціативи з просування рілокейт платформи для пошуку ІТ роботи по усьому світу надаючи пільги українським роботодавцям, які бажають залучити іноземних айтишників.

- Більш активно мала б бути співпраця технологічних компаній з дошкільними установами та середніми школами. Виграшною для США у цьому відношенні виявилася стратегія Google, яка запустила відкриту освітню платформу Project Bloks для навчання дітей інформатики з 5 років.

- Нам необхідно слідувати за європейськими практиками щодо підтримки неформальної освіти, яка має готувати до швидких змін. Це давно підтримувана європейськими державами концепція освіти протягом життя у вигляді тренінгів, семінарів, масових відкритих онлайн-курсів тощо. Навчальним закладам слід підтримати ініціативи з впровадження у закладах вищої освіти курсів Coursera, Edx, Udemy, Udasity, що дозволило б навчати українських

---

<sup>347</sup> Чубатюк Ю. Українській системі освіти не вистачає інтелекту – і людського, і штучного / Ю. Чубатюк. – Everest innovation integrator. – Платформа «Штучний інтелект». – 25.10.2018. – <https://www.everest.ua/ai-platform/dumka-avtora/ukrayinskiy-systemi-osvity-ne-vystachaye-intelektu-i-lyudskoho-i-shtuchnoho/>

студентів за світовими програмами. Мова йде перш за все про курси з комп'ютерного зору та машинного навчання.

- Слід більше інформувати молодь та академічну спільноту про освітні ініціативи технологічних компаній. Найбільшою їх кількістю славиться компанія Google, яка у 2018 р. запустила безкоштовний курс Learn with Google AI, присвячений машинному навчанню. Це ресурс, за допомогою якого будь-який бажаючий може дізнатися про розвиток можливостей штучного інтелекту, відточити свої навички і застосовувати їх у повсякденній практиці. Подібного роду ініціативи починаючи з 2016 р. просуває на український ринок освіти і ІТ-школа Samsung, яка намагається зацікавити старшокласників прогресивними професіями майбутнього. Ці проекти активно підтримуються Інститутом модернізації змісту освіти в рамках концепції нової української школи. Передбачається також долучення до міжнародного руху AI Saturdays, який організовує безкоштовні освітні заходи по вивченню штучного інтелекту по всьому світу компанія AI Booster, на основі використання навчальних матеріалів університетів Стенфорду, Берклі та University College London.

- Державним і приватним ЗВО слід кооперуватися з європейськими університетами в сфері штучного інтелекту для кращого обміну напрацюваннями.

Отже, як бачимо вирішити завдання автоматизації уряди країн зможуть через зміни в освітніх та навчальних програмах, що надають нові навички, а також шляхом активної співпраці з підприємницьким сектором, який формує запити на потрібних фахівців. Оволодіння сучасними технологіями забезпечить можливість швидкого переходу на нові високооплачувані робочі місця, які будуть затребувані ринком.

### **3.2. Стратегії інноваційно-цифрового розвитку економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів**

В міру зростання економічного потенціалу в умовах ринкової економіки неминуче зростають і доходи населення, що сприятиме зниженню цінової конкурентоспроможності товарів і формуванню внутрішнього платоспроможного попиту (внутрішній ринок) як альтернативи експортної орієнтації виробництва і збуту продукції. З іншого боку, поступове збільшення доходів населення сприятиме поступовій диверсифікації внутрішніх споживчих потреб. У цьому сенсі доцільно звернути увагу на проблеми диверсифікації інформаційних потоків, які впливають на визначення національних цілей розвитку, ускладнюючи цей процес<sup>348</sup>.

---

<sup>348</sup> Шандра В.М. Імітаційна модель технологічного оновлення економіки інноваційного спрямування / В.М. Шандра // Актуальні Проблеми Економіки. – 2007. – № 8. – С.98. Andrusiak N., Kraus N., Savchenko A., Iavich M. (2019). Practices of Using Blockchain Technology in ICT under the Digitalization of the World Economy. Proceedings of the International Workshop on Conflict Management in Global Information Networks (CMiGIN 2019) co-located with 1st International Conference on Cyber Hygiene and Conflict Management in Global Information Networks (CyberConf 2019) Lviv, Ukraine, November 29, 2019. <http://ceur-ws.org/Vol-2588/paper8.pdf> – p. 80–89. Краус, Н. М. (2019), Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. К.: Аграр Медіа Груп. Краус, Н. М., Краус, К. М. (2018), Які зміни несе в собі “Індустрія 4.0” для економіки та виробництва? *Формування ринкових відносин в Україні*, 9 (208). С. 128–136.

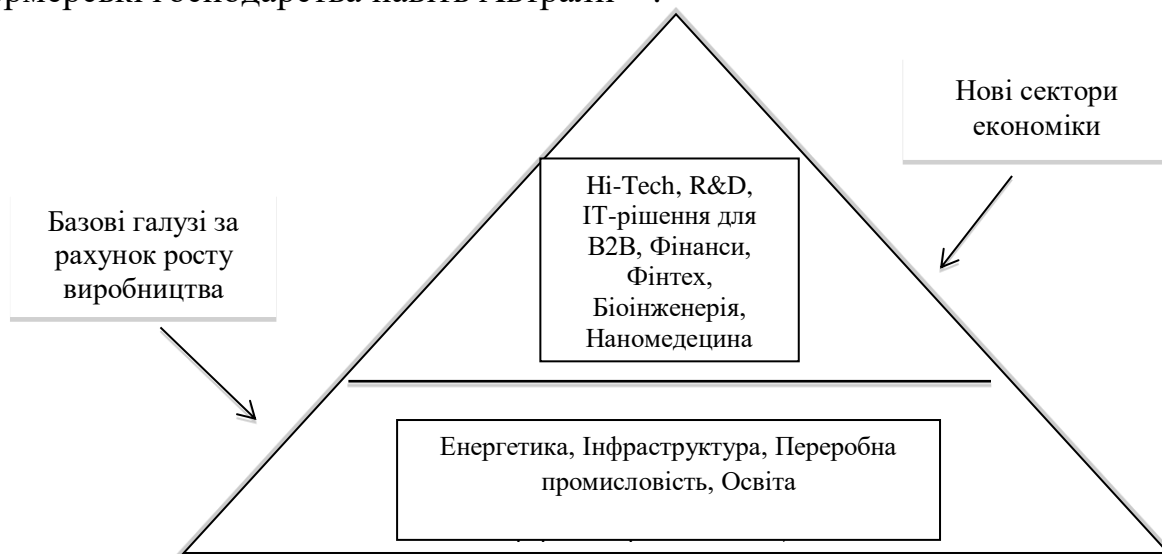
Саме збільшення доходів населення, покращення якості та рівня життя країни свідчить про стабільне економічне покращення, інноваційно-цифровий розвиток і поліпшення показників індексу щастя в суспільстві загалом. Цікаво зазначити, що рейтинг найщасливіших країн світу очолила у 2019 році Фінляндія, окрім неї, до першої десятки увійшли ще вісім європейських країн. Цей факт висвітлено в доповіді World Happiness Report 2020, а в перше такого роду аналіз був проведений та представлений за підтримки ООН у 2012 році. В ході аналізу оцінюється 156 країн і враховуються наступні показники: ВВП на душу населення, соціальна підтримка, очікувана тривалість життя, сприйняття корупції та інші. У 2019 році до першої десятки увійшли Фінляндія, Данія, Швейцарія, Ісландія, Норвегія, Нідерланди, Швеція, Нова Зеландія, Австрія та Люксембург. Україна у рейтингу посіла 123-тю сходинку, і це є найнижчою позицією серед європейських країн, попри те, що наша країна у порівнянні з попереднім рейтингом покращила свої позиції на 10 позицій. У Грузії 117-те місце, у Молдови – 70-те, у Білорусі – 75-те. Найбільш нещасливими країнами стали Афганістан (153-тє місце), Південний Судан (152), Зімбабве (151) та Руанда (150)<sup>349</sup>.

Майбутнє країни у світі високих технологій визначається двома факторами. Перший – розвиток безпосередньо галузі високих технологій. Другий – використання її результатів в інших галузях. Неважливо про який бізнес йде мова: аграрний, будівельний, фармацевтичний чи будь-який інший. Якщо бізнес сьогодні працює по-старому, то програє – “скочується” за межу рентабельності, не здатен на конкурентну пропозицію ринку. Будь-який реальний бізнес в Україні це розуміє і або “бориться” за виживання, або за рахунок готовності до змін, швидко долучається до продукування та залучення високих технологій. Тобто, одні адаптується, інші самоліквідуються, хтось здійснює прорив. Група провідних економістів стверджують, що Україна повинна залишатись і на далі аграрною країною. Однак аграрній країні достатньо 10-15 млн населення, для більшої чисельності в країні просто не буде робочих місць. З цієї причини громадяни будуть змушені в пошуках роботи виїжджати закордон. До того ж економіка нашої країни все більше залежить від траншів МВФ, рекомендації, якого в першу чергу, спрямовані на те, щоб Україна повернула кошти з відсотками, а не розвивала свою власну економіку. Та в складній економічній ситуації, в якій опинилась економіка України в результаті пандемії коронавірусу 2020 року, ми все ж не можемо собі дозволити не працювати з МВФ. Але в той же час, ми повинні розуміти, що транші МВФ не виведуть нашу економіку з кризи. Нам самим потрібно фундаментально змінювати структуру економіки, розвивати промисловість, створювати і продавати готовий продукт з доданою вартістю (рис. 3.3). А для цього потрібна чітка стратегія та якісні нові державні інструменти. Ми поділяємо думку Юрія Пивоварова, голови оргкомітету Київського Міжнародного Економічного Форуму (КМЕФ), в частині важливості вкладення інвестицій не в землю, а в технології. Погоджуємось з Пивоваровим Ю., Україна має всі шанси бути не аграрною, а саме аграрно-технологічною країною. Україні варто розробляти, впроваджувати, тестувати агротехнології і продавати їх в світу. Сьогодні, вітчизняні високотехнологічні компанії, завдяки різному обладнанню, дронам,

---

<sup>349</sup> Фінляндія втретє поспіль очолила рейтинг найщасливіших країн світу, Україна – лише 123-тя. Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2020/03/20/7107767/> Дата публікації: 20 березня 2020

лабораторіям не просто аналізують урожай, а й дають чіткі рекомендації фермерам, компаніям, що потрібно робити для підвищення урожайності, розвитку точного землеробства. Дрони українського виробництва обслуговують фермерські господарства навіть Австралії<sup>350</sup>.



**Рис. 3.3.** Галузі, що є драйверами росту економіки (розробка авторів)

Україна має хороший потенціал в машинобудівній галузі. Мабуть, сьогодні не актуально говорити, що Україна має виробляти свій автомобіль, однак вона без сумнівів має долучитися до ланцюжка поставок глобальних компаній. Не потрібно виробляти Mercedes, можна робити гайки або колеса для нього. Так, у західних областях України, за останні декілька років відкрилося 14 заводів, які виробляють комплектуючі для автомобільної промисловості Європи. Україна може брати участь у міжнародній кооперації в сфері автобудівництва. Вітчизняна промисловість спроможна постачати двигуни для Boeing і Airbus. До того ж, в Україні функціонує IT-центр Boeing, в якому працює декілька сотень українських програмістів. І, звичайно ж, найбільш перспективною сферою для інновацій залишається IT сектор. Україна займає 4-ту позицію у світі по експорту IT-сервісів. В даній сфері працює понад 100 тисяч висококваліфікованих розробників програмного забезпечення, угод у цій сфері бізнесу укладається все більше, а тому росте й потенціал. До стосується участі держави в питаннях цифровізації та інноватизації економіки країни, то переконані, що уряд завжди може стати каталізатором економічних перевтілень і розвитку бізнесу<sup>351</sup>. До прикладу, Україні не вистачає вагонів, і це надзвичайно сильно відчуває металургійна галузь, аграрний сектор. В той же час ми маємо повний цикл вітчизняного виробництва вагонів – від руди до кінцевого продукту. Державне замовлення на виробництво вагонів тут же мультиплікується, включаючи в роботу цілий ланцюжок компаній і тим самим просуваючи економіку. Те ж саме стосується й локомотивів та трамваїв –

<sup>350</sup> Pyvovarov Yuriy New contacts, ideas and opportunities. Business and Art Ambassadors of Ukraine (2018). Special Edition Kyiv International Economic Forum “Destinations”, № 8. p. 9-10.

<sup>351</sup> Kraus, N.M. (2015). Institutional design on meso-level of innovative economy: Fractal-facet model. Economic Annals-XXI. 3-4(1), pp. 4-7. Available at: [http://soskin.info/userfiles/file/2015/3-4\\_1\\_2015/Kraus.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2015/3-4_1_2015/Kraus.pdf) (in Ukr.)

навіщо купувати закордонні трамваї, якщо українська промисловість може виробляти кращої якості, ще й створювати тим самим додаткові робочі місця<sup>352</sup>.

*Проблема української науково-дослідної спільноти, що займається продукуванням інновацій, в можливості якісної комерціалізації своїх винаходів. Різниця між інновацією та винаходом в комерціалізації й впровадженні в реальне життя і бізнес.* Так, Академія наук України є “віддалена” від бізнесу і, на жаль, використовує кошти державного бюджету на свої різного роду дослідження. В Ізраїлі, наприклад, подібні інституції фінансуються бюджетом лише на 25 %, а 75 % доходів отримують від патентів на винаходи. Бізнес України лише зараз починає розуміти необхідність інвестицій в науку і розвиток R&D. Так, нещодавно в Черкасах відкрився світового рівня R&D-центр української компанії UKRAVIT. Це є яскравим прикладом того, що український бізнес інвестує в інновації, щоб бути конкурентоспроможним на глобальному ринку. *Сьогодні без науки і сучасних технологій бізнес не може функціонувати – це mainstream серед глобальних трендів.* В Україні назріла нагальна потреба у розвитку інновації, у набуті вмінь їх впроваджувати і комерціалізувати в своїй же країні<sup>353</sup>.

Швидкість змін у світі відбувається експоненціально. Довгострокові стратегії розвитку сьогодні в економіці неефективні. Поставивши перед собою мету, компанія має бути готова швидко змінювати процеси і підлаштовувати свій розвиток під реалії сьогодення на ринку. Те ж саме стосується й держави. Якщо з 90-х років до 2008 року світова економіка прагла до глобалізації і відкритої економіки, то після кризи більш актуальний економічний “націоналізм” – захист національного виробника. Україна повинна провадити таку ж політику. Імпортувати готову продукцію та експортувати українську сировину – це не шлях інноваційного розвитку. Варто зосередитись на наступних дієвих та рішучих кроках, а саме: заборонити вивіз сировини, що змусить іноземних інвесторів переносити виробництво в Україну, і як результат, експортувати лише готову продукцію; долучитись, через розробку якісних інститутів інноваційного розвитку та послаблення фіскальних інструментів, до вирощування класу молодих підприємців; показувати успішні кейси українських підприємців і стартаперів. Україна має всі шанси, не будучи розробниками технологій, швидко їх впроваджувати. Зрозуміло, що наздогнати США в цій сфері неможливо, так як бюджети деяких R&D-центрів більші, чим в Україні бюджет всієї Академії наук, а бюджети компаній прирівнюються до бюджету країни. Але співпрацювати з компаніями країн-новаторів потрібно, з метою швидкого запозичення і впровадження новітніх технологій<sup>354</sup>.

Та в цьому процесі є низка ризиків, а саме:

✓ зміни в доходах і конкуренції, які призведуть до перерозподілу структури ринку. Діджиталізація веде до так званої “економіки суперзірок”, коли провідна компанія захоплює понад 80 % ринку і стає монополістом, наздогнати якого буде практично не реально. І це нова реальність ринку, яку потрібно враховувати;

✓ надлишок робочої сили, навіть висококваліфікованої, з причин того, що штучний інтелект, роботи, високі технології будуть заміщувати людей на

---

<sup>352</sup> Pyvovarov Yuriy New contacts, ideas and opportunities. Business and Art Ambassadors of Ukraine (2018). Special Edition Kyiv International Economic Forum “Destinations”, № 8. p. 10-11.

<sup>353</sup> Там же, p. 11.

<sup>354</sup> Там же, p. 11.

робочих місцях. Виробничі процеси глибоко автоматизуються та відцифровуються. Вже сьогодні з'являється багато нових спеціальностей і професій, що відцифровані. Якщо молоде покоління, таке як Меленіали, Зумери, Альфа швидко адаптивні до нових викликів, то люди старшого покоління (Бейбі-Бумери), важко освоюють нові спеціальність, чим стають незатребуваними на сучасному ринку праці, що призводить вже сьогодні до соціальної кризи, яка до того ж посилилась COVID-19. Це проблема світового масштабу: межі між країнами зникають, люди шукають більш комфортні умови життя, тому очікуються масштабні міграції між країнами. Та високі технології можуть вирішити проблеми з прісною водою у світі, забезпечити кожному доступ до комунікації і навчання завдяки Всесвітній мережі, сприяти розвитку суспільства і, можливо, навіть завдяки цьому збалансувати народжуваність і ріст населення на планеті. В найближчі 10-20 років очікується великий прорив у медицині і біотехнологіях. За прогнозами Університету сингулярності в Каліфорнії, очікується, що діти покоління Альфа, які народжуються з 2015 року, будуть жити до 100-110 років, а разом із продовжуваністю зростає й рівень життя. Тож є всі підстави для оптимізму<sup>355</sup>.

Технології, що підвищують ефективність бізнесу та надають йому ознак цифрового, нами представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Технології майбутнього, що підвищують ефективність бізнесу**  
(розробка авторів)

<i>Оптимізація бізнес процесів</i>	<i>Cost management (хмарні сервіси, Internet of Thing)</i>	<i>Нові рішення із Big Data</i>
1. Контроль над виробництвом і людьми (модулі і датчики) 2. Виявлення контрафактної продукції за допомогою блокчейна	1. Облік 2. Логістика 3. Якість 4. Персонал: роботизація і автоматизації	1. Індивідуальний підхід до клієнтів 2. Персональні продажі, персональна реклама 3. Когнітивні системи навчання 4. Необанківські системи

Та все ж, в сучасних умовах суттєва диверсифікація і гнучкість є чинниками, які ускладнюють суспільні процеси формування майбутніх контурів інноваційної системи і промислового потенціалу. Однак, це співпадає з умовами світової практики глобалізації<sup>356</sup>, коли зростання стійкості національної економіки стає все більш складним процесом. Тому формування національної система слід починати з ідентифікації економічних завдань, визначення ресурсних обмежень на шляху економічного й інноваційного розвитку, створюючи умови для інноваційної діяльності і підготовки кадрів вищої кваліфікації.

Основними бар'єрами-перешкодами в науці і бізнесі є інституціональні проблеми. Серед них: слабе конкурентне інноваційне середовище та клімат; неякісний захист інтелектуальної власності; неефективне державне регулювання науково-інноваційного процесу, в тому числі підтримка інновацій та економіки<sup>357, 358</sup>. Серед причин, що породжують вище вказані проблеми

<sup>355</sup> Там же, р. 11-12.

<sup>356</sup> Nelson R. R. The Changing Institutional Requirements for Technological and Economic Catch Up. – Columbia University, 2004.

<sup>357</sup> Britchenko, I., Kraus, N., Kraus, K. (2019), University innovative hubs as points of growth of industrial parks of Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 4 (31),

інноваційної економіки і цифровізації є: старіння наукового доробку і зміна пріоритетів; нестача радикальних принципово нових технічних рішень; справедливість вимог активізації інноваційної функції науки.

Досвід країн постіндустріальної фази розвитку, а також країн “наздоганяючого” типу дають підстави для визначення кількох стратегій інноваційного розвитку, які могли б застосовуватись в Україні з метою пришвидшення цифровізації та комплексної і системної модернізації економіки країни. Їх характеристика подана в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Існуючі у світі стратегії інноваційного розвитку (узагальнено авторами на основі джерел<sup>359</sup>)

Критерій класифікації	Вид інноваційної стратегії	Зміст та загальна характеристика стратегії інноваційного розвитку	Країни, де реалізується стратегія
За типом інноваційного процесу	Стратегія наздоганяючого розвитку	Переважання інновацій, що спрямовані на вдосконалення наявних та запозичених із-зовні технологій (пасивна стратегія)	Чеська Республіка
	Стратегія випереджаючого розвитку	Орієнтація на власні нові технології, піонерні інновації з метою досягнення світової першості (активна стратегія)	Королівство Нідерланди
За пріоритетами розвитку	Стратегія стійкого інноваційного розвитку	Забезпечення збалансованого розвитку всіх галузей та регіонів національної економіки	Герцогство Люксембург, Фінляндська Республіка
	Стратегія локальної переваги	Зосередження зусиль на окремих напрямках інноваційної діяльності	Королівство Данії, Гонконг, Сінгапур
За каталізатором розвитку	Державна підтримка інноваційних форм	Державна підтримка національних інноваційних інститутів і виходу національної наукоємної продукції на світовий ринок	Австралія, Китай Австрійська Республіка, Швейцарія
	Дифузія інновацій	Формування ланцюга “наука – техніка – виробництво” з ініціативи суб’єктів мікрорівня (фірми, навчально-наукові інститути) та мезорівня економіки (спілки підприємців, банкірів)	Австрійська Республіка, Польща
	Саморозвиток чи стратегія “нарощування” піонерного інноваційного розвитку	Розбудова і використання національного науково-технічного потенціалу на основі власних зусиль, розроблення та впровадження базових інновацій на основі власних фундаментальних досліджень, з можливим залученням закордонних вчених.	США, країни

С. 448–456.

<sup>358</sup> Краус, Н. М., Краус, К. М. (2016), Реалізація інноваційного проекту підприємницькою структурою в рамках дії “вітряка інновацій”. *Економіст*, 2. С. 4–8.

<sup>359</sup> Шнипко, О. Інноваційне становище України: проблеми та перспективи / О. Шнипко // Вісник Національного банку України. – 2008. – №2. – С.23. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів / Т. М. Куценко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 310–311. Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення / З. С. Варналій, О. П. Гармашова. – К. : Знання України, 2013. – 297 с.

<p><i>За походженням інноваційних ідей</i></p>	<p>(інноваційно-проривна стратегія)</p>	<p>Тобто, інновації створюються всередині країни, що дає змогу постійно нарощувати конкурентоспроможність на світових ринках. Заснована на реалізації комплексу заходів довгострокового характеру, спрямованих на забезпечення поступового збільшення обсягів високотехнологічної, конкурентоспроможної продукції на основі використання насамперед власних можливостей, а не зарубіжного досвіду.</p>	<p>Західної Європи – Німеччина, Франція, Велика Британія</p>
	<p>Товарне клонування, стратегія “перенесення”, форсового (імітаційного) інноваційного розвитку, стратегія “переслідування”</p>	<p>Використання наявного закордонного науково-технічного потенціалу, опанування виробництва наукоємної продукції, що випускається в постіндустріальних країнах і перебуває у фазі зрілості життєвого циклу інноваційного товару. Новації як результати науково-технічної діяльності імпортуються шляхом придбання патентів на винаходи, ліцензій, промислових зразків для комерціалізації піонерних інновацій. Полягає у використанні закордонних досягнень через запозичення технологій, освоєння випуску продукції нових технологічних поколінь, закупівлю ліцензій.</p>	<p>Японія</p>
	<p>Стратегія “запозичення”, або ліцензійне копіювання, або стратегія лідерських технологій</p>	<p>Використання власного деградуємого науково-технічного потенціалу, дешевої робочої сили з метою освоєння виробництва продукції, яка створювалася раніше в розвинутих країнах. Відбувається це шляхом придбання технологій, які є інноваційними для країни-реципієнта через ліцензійний механізм. Тобто, об’єктом імпорту є нововведення, втілені у готові продукти, технології, способи організації виробництва і бізнесу або в інструменти маркетингу. Ґрунтується на освоєнні випуску наукомісткої високотехнологічної продукції, що виробляється у високо розвинутих країнах, на основі поєднання їх технологій та власного інноваційного потенціалу.</p>	<p>Країни Південно-Східної Азії, Китай, Південна Корея, Канада, ПАР</p>
<p><i>За масштабом охоплення</i></p>	<p>Міжнародне інноваційно-технологічне співробітництво</p>	<p>Інтеграція та науково-виробнича кооперація на глобальному рівні</p>	<p>США, Естонія, РФ, Туніс</p>
	<p>Міжгалузеві науково-технічні комплекси, кластери</p>	<p>Взаємодія відносно локальних інноваційних зон у національних масштабах</p>	<p>Норвегія, Швеція</p>
	<p>Локальне інноваційне середовище</p>	<p>Концентрація на певній території наукового, освітнього, виробничого та фінансового потенціалу (технополіси, технопарки)</p>	<p>Королівство Бельгія, Італія, Індія, Туреччина</p>



Для України стратегії “нарощування” і “перенесення” є менш прийнятними (перша – надто повільна, друга – надто загрозлива для власних економічних інтересів). На нашу думку, найраціональнішою для реалізації в Україні, слід визнати стратегію запозичення. Дана стратегія має реалізовуватися шляхом нарощування інноваційного потенціалу України на задалегідь визначених державою пріоритетних напрямках науково-технічного прогресу із запозиченням досвіду (технології) інших країн, насамперед держав Євросоюзу. Пріоритети економіки України інноваційного типу та її інституційний контент представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Пріоритети економіки України інноваційного типу та її інституційний контент \***

<i>Напрями відповідно до рівні агрегації</i>	<i>Зміст стратегічних та пріоритетних напрямів інноваційного розвитку</i>	<i>Базове інституційне забезпечення</i>
Стратегічні пріоритетні напрями становлення національної економіки інноваційного типу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії.</li> <li>2. Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки.</li> <li>3. Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій.</li> <li>4. Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу.</li> <li>5. Впровадження нових технологій й обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики.</li> <li>6. Широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища.</li> <li>7. Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.</li> <li>8. Формування цілісної законодавчої бази та системи управління інноваційними процесами на основі модифікованих “старих” інститутів розвитку та хабітуалізованих “нових” інститутів інноваційного розвитку.</li> <li>9. Становлення інноваційної культури суспільства та сприйнятності новацій, формування попиту на інновації.</li> </ol>	Національне інноваційне законодавство включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Законів України “Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності”, “Про інноваційну діяльність”, “Про інвестиційну діяльність”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, “Про спеціальній режим інноваційної діяльності технологічний парків”, “Про особливості в оподаткуванні
Пріоритетні напрями наукової та науково-технічної діяльності	Інформаційні та комунікаційні технології (оптичні, інтелектуальні ком’ютери, мовні комп’ютерні інтерфейси, інтерактивні настінні монітори, ширококанальний бездротовий доступ до інформації), раціональне природокористування (комерційно ефективне опріснення морської води, мембранні технології, зниження парникового ефекту), енергоефективність та поширення альтернативних джерел енергії, магнітні поїзди, розвиток біотехнології, виводу супутників на основі високих технологій, розвиток нанотехнологій, роботизація виробництва.	
Пріоритетні	Вдосконалення хімічних технологій, виробництва оптико-електронної техніки, високотехнологічного розвитку агропромисловості (лікувально-харчові продукти, розвиток	

напрями інноваційної діяльності	генної інженерії), сфери медицини (нові види медичних препаратів, штучні органи, ферменти) та навколишнього середовища, розвитку біотехнологій, аерокосмічної промисловості.	інноваційної діяльності”, “Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукомістких технологій”, “Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій”, “Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки” та інших нормативно-правових актів.
Критичні напрями системної та комплексної модернізації економіки	Модернізація електростанцій та легкої промисловості, підвищення стандартів нафтохімічної промисловості, технологічне переоснащення аграрного комплексу України (сучасні технології зберігання с/г продукції, покращення матеріалів, технологій та обладнання для фасування, пакування й маркування продуктів харчування), переорієнтація машинобудування та приладобудування на високотехнологічне оновлення і розвиток високоякісної металургії, комплексне будівництво й реконструкція транспортної системи, системна модернізація охорони здоров'я (виведення діагностики та лікування на якісно новий рівень шляхом використання штучних аналогів природних матеріалів).	
Критичні напрями реформування економіки	Система освіти (застосування сучасних ком'ютерних технологій в навчальному процесі, підтримка освітньої і наукововидавничої справи), медицини (діагностичні й лікувальні програмно-технічні комплекси, педіатричні форми лікувальних засобів), податкова (розбудова інституціональної спроможності податкових органів, внесення змін до податкового кодексу), правоохоронних органів, судова (становлення інституту довіри, узгодженості, прозорості, усунення тотальної корупції та тіньовизації).	

\* складено авторами на основі джерел<sup>360</sup>

<sup>360</sup> Варналій З. С. Конкуреноспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення / З. С. Варналій, О. П. Гармашова. – К. : Знання України, 2013. – 387 с. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт.-упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилиєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт.-упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилиєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт.-упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилиєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с. Стратегія економічного розвитку України до 2020 року: стратегія національної модернізації [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://me.kmu.gov.ua/>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 24.12.2019. Стратегія економічного розвитку України до 2020 року: стратегія національної модернізації [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://me.kmu.gov.ua/>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 24.12.2019. Стратегія інноваційного розвитку України на 2009–2018 роки та на період до 2039 року [Електронний ресурс] / Державне агентство України з інвестицій та розвитку. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.in.gov.ua/>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 20.12.2019. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 8.09.2011 р. № 3715-VI, із змінами, внесеними згідно із Законом № 5460-VI (5660-17) від 16.10.2012, ВВР, 2014, № 2-3, ст. 41 // Відомості Верховної Ради України : офіц. веб-портал / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп'ютеризов. систем. – Електрон. текст. дані. – [К.], 1994–2015. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. – Назва з титул. екрана. – Дата перегляду: 23.02.2020. Odnorog, M., Kraus, N., Kraus, K. (2019). The features of entrepreneurial interactions in the interactions in the agricultural sector in terms of institutional transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4, pp. 171-181. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/download/720/pdf> (DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-171-181>). Osetskyi, V., Kraus, N., Kraus, K. (2020). New quality of financial institutions and business management. *Baltic Journal*

До складу формальних інститутів інноваційно-цифрового розвитку входять законодавчі акти, спеціалізовані галузеві, регіональні, відомчі, внутрішні, інструктивно-методичні, розпорядчі документи. Комплекс неформальних інститутів інноваційно-цифрового розвитку включає звичаї, цінності, обряди, ритуали, ролі, традиції, неписані правила поведінки. Цінності та ментальність складають внутрішній компонент новатора та інноватора, формують його відношення до зовнішнього середовища. Вміння та рутини представляють алгоритм оптимальної організації інноваційної діяльності підприємницької структури. Неформальні і формальні інститути регулюють відношення інноватора до інституціонального середовища. В умовах ринку, інновація є товаром, а її рух повинен відповідати руху товару на ринок від виробника до споживача. Інновація стає товаром на ринку внаслідок реальної можливості її комерціалізації, коли визначено сферу її застосування, проведено експертизу та знайдено споживача. Для матричної структури інституціоналізації ринку інновацій характерне переплетення взаємопов'язаних формальних правил і неформальних обмежень, історично обумовлені “правила гри” економічних агентів.

Основними проблемами становлення і розвитку інноваційної економіки України є: повільне формування в країні сучасного та масштабного ринку інноваційної продукції й інфраструктури інноваційної діяльності; неефективність адміністративно-організаційної структури управління науково-технічною, інноваційною діяльністю, цифровим розвитком; відсутність дієвої стратегії переходу України до інноваційної моделі розвитку.

На сьогодні є відчутними в практиці становлення інноваційної економіки на цифрових засадах, серйозні дисбаланси в створенні та функціонуванні інститутів-організацій інфраструктури. Серйозною задачею на найближчу перспективу є створення інфраструктури інноваційної економіки, яка дозволила б забезпечити потрібний баланс ресурсів за всіма її сегментами.

Кластеризація на базі інноваційних хабів – це ринковий механізм якісного перетворення/трансформації систем мезоекономічного рівня в напрямі їх інноваційності та цифровізації економіки. Функціонування інноваційних кластерів повинно спрямовуватись не стільки на підсилення позицій окремих галузей в регіоні, скільки на формування “нового портфеля” мезоекономічної системи. В даній системі галузева структура є лише механізмом реалізації стратегічних цілей розвитку регіонів, підвищуючи якість використання наявних в них людських, інтелектуальних, фінансово-економічних ресурсів.

Аналіз розглянутих проблем вказує на потребу в подальшому вивченні та удосконаленні всіх аспектів інноваційної економіки і цифровізації. Структурні та інституційні фактори інноваційного розвитку діють у нерозривному зв'язку. Структурні чинники впливають на інноваційно-цифровий розвиток безпосередньо, визначаючи вартісні компоненти, що збільшують реальний ВВП як основний показник економічного зростання. Вплив інституційного середовища має опосередкований характер (через дію структурних детермінантів), але від цього роль його не менша.

### 3.3. Інституційні засади інноваційного розвитку соціальної та економічної сфер

Сучасний ефективний розвиток соціальної та економічної сфер значною мірою залежить від рівня залучення та впровадження інноваційних продуктів. Інновації та інноваційний розвиток є основою для успішного формування високо конкурентоздатних соціально-економічних систем національної економіки. Інституційний статус країни зумовлюється специфікою інституційного середовища, специфікою інституційного забезпечення інноваційного розвитку з огляду на можливість реалізації конкретних принципів функціонування та фінансово-економічних механізмів виконання цих принципів, що зумовлюють форму та зміст соціально-економічних відносин між державою, інноваторами, інвесторами та іншими суб'єктами. Інституційне середовище може бути сформоване як еволюційно, так і в результаті цілеспрямованої державної політики. Його складають як формальні, та і неформальні інститути.

«Формальні інститути ефективно діють у формі конкретних державних установ та організацій. Неформальні інститути функціонують у формі усних домовленостей для досягнення своїх цілей. У взаємодії формальних та неформальних інститутів визначальне місце повинно відводитись державі, завданням якої має стати оптимальне їх поєднання для ефективного функціонування та розвитку. Значний вплив на будь-який вид діяльності та ефективність його функціонування здійснює інституційне середовище, а невід'ємною компонентою його сталого розвитку, що визначає конкурентоспроможність на регіональному, національному та міжнародному рівнях, є системне інституційне забезпечення»<sup>361</sup>. На сьогодні існує безліч підходів до визначення поняття «інституційне середовище» (табл. 3.5). Однак у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців немає однозначності в тлумаченні даної категорії.

Таблиця 3.5

#### Підходи до визначення поняття «інституційне середовище»

№	Автор	Визначення
1.	Ватаманюк З. <sup>362</sup> ,	Основні політичні, соціальні та правові норми, які є базою для виробництва, обміну й споживання
2.	Данько М. <sup>363</sup>	Фундаментальні політичні, соціальні, юридичні правила, в межах яких здійснюються процеси виробництва та обміну (конституційне, виробниче, контрактне право); правила, що регулюють відносини у приватному секторі (теорія про власність); правила поведінки економічних агентів на договірній основі (теорія корпорацій, теорія регулювання структур); специфічні правила поведінки економічних агентів (звичаї, традиції, моральні, етичні та релігійні установи).
3.	Норт Д., Девіс Л. <sup>364</sup>	Основоположні політичні, соціальні та юридичні правила, що створюють базис для виробництва, обміну, розподілу і споживання

<sup>361</sup> Войтик О. Є. Інституційне забезпечення державного управління регіональним розвитком / О. Є. Войтик // Теорія та практика державного управління. - 2016. - Вип. 1. - С. 92-99. - Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-1/doc/1/15.pdf>

<sup>362</sup> Ватаманюк З. Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика / З. Ватаманюк – Львів : «Новий світ – 2000», 2005. – 648 с.

<sup>363</sup> Данько М.С. Роль інституційних трансформацій в забезпеченні інноваційного розвитку / М.С. Данько // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4. – С. 97 – 109.

4.	Олейнік А. <sup>365</sup>	Характеристики зовнішнього середовища, які є значущими для економічної діяльності, сукупність цінностей, формальних і неформальних норм, що впливають на співвідношення стимулів у діяльності і обумовлюють досягнення мінімальної згоди між людьми
5.	Райта Ю. <sup>366</sup>	Сукупність формальних і неформальних інститутів, що формують умови для підприємницької діяльності
6.	Силин В. <sup>367</sup>	Інституційне середовище не є простим набором відповідних інститутів, його можна вважати особливого роду інститутом (матрицею розвитку або вектором, що визначає напрям розвитку) вищого порядку. Вона визначає основний напрям розвитку системи, а також ті орієнтири, на основі яких відбувається відбір найбільш ефективних і соціальних інститутів
7.	Скворцова Г. <sup>368</sup>	Інституціональна складова економіки, що проявляється в особливостях функціонування бізнесу, обумовлених його юридичним статусом та ступенем досконалості організаційної структури, досягнутої в рамках природної еволюції. Проявляється вона і в законодавчій підтримці приватного підприємництва і, зрештою, в регулюючій діяльності держави, що стимулює бізнес або ставить його в певні обмежувальні рамки, виходячи з проповідуваних принципів економічної політики.
8.	Чернодід І. <sup>369</sup>	Сукупність «правил гри», тобто правила, норми і санкції, що утворюють політичні, соціальні і юридичні рамки взаємодій між людьми
9.	Юргель Н. <sup>370</sup>	Сукупність наявних у суспільстві інститутів, об'єднаних у деяку інституціональну систему.
10.	Яроміч С., Віденко О. <sup>371</sup>	Визначений упорядкований набір інститутів, що визначають обмеження для економічних суб'єктів, які формуються в межах тієї чи іншої системи координації господарської діяльності

*Джерело: розроблено авторами.*

Інституційне забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності – сукупність державних і недержавних інституцій, які забезпечують наявність правових, організаційних і економічних умов, необхідних для провадження і розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності<sup>372</sup>. В умовах глобалізації інституційне забезпечення інноваційного розвитку зазнало певних трансформацій: уніфікація правил, умов та законодавчого регулювання інноваційної діяльності, розподіл системи регуляторних інститутів, а також

<sup>364</sup> Davis L. Institutional Change and American Economic Growth / L. Davis, D. North. – Cambridge, 1971. – P. 5–6.

<sup>365</sup> Олейнік А. Институциональная экономика. М. : ИНФРА-М, 2002. – 416 с

<sup>366</sup> Райта Ю. В. Формування інституційного середовища підприємницької діяльності в Україні : автореф. дис. На здоб. наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / Ю.В. Райта. — Львів, 2006. — 24 с.

<sup>367</sup> Силин В.В. Институциональная экономика [текст] / В.В. Силин, Н.М. Улицкая. – М.: Московская академия рынка труда и информационных технологий, 2012. – 82 с.

<sup>368</sup> Скворцова Г. Структурные и институциональные факторы экономического роста / Г. Скворцова // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. – № 3. – С. 73 – 81

<sup>369</sup> Економічна безпека: навч. посіб. / за ред. З. С. Варналя. – К. : Знання, 2009. – 647 с.

<sup>370</sup> Юргель Н.В. Формирование институциональной среды в переходной экономике как условие минимизации трансакционных издержек / Н.В. Юргель // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Вып. 103-3. – 2006. – С. 37 – 40

<sup>371</sup> Яроміч С. Институційне середовище взаємодії влади і бізнесу / С. Яроміч, О. Віденко // 36. наук. праць «Ефективність державного управління». — 2011. — Вип. 26. — С. 34—40

<sup>372</sup> Довідка щодо стану інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: [сайт]. – Режим доступу:

[http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/publish/article/main?art\\_id=127481&cat\\_id=127480](http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/publish/article/main?art_id=127481&cat_id=127480)

розширення функціональних компетенцій інститутів. Наслідком таких інноваційних перетворень є утвердження пріоритетних основ моделі інституційного забезпечення інноваційного розвитку соціальних та економічних сфер в глобальному масштабі.

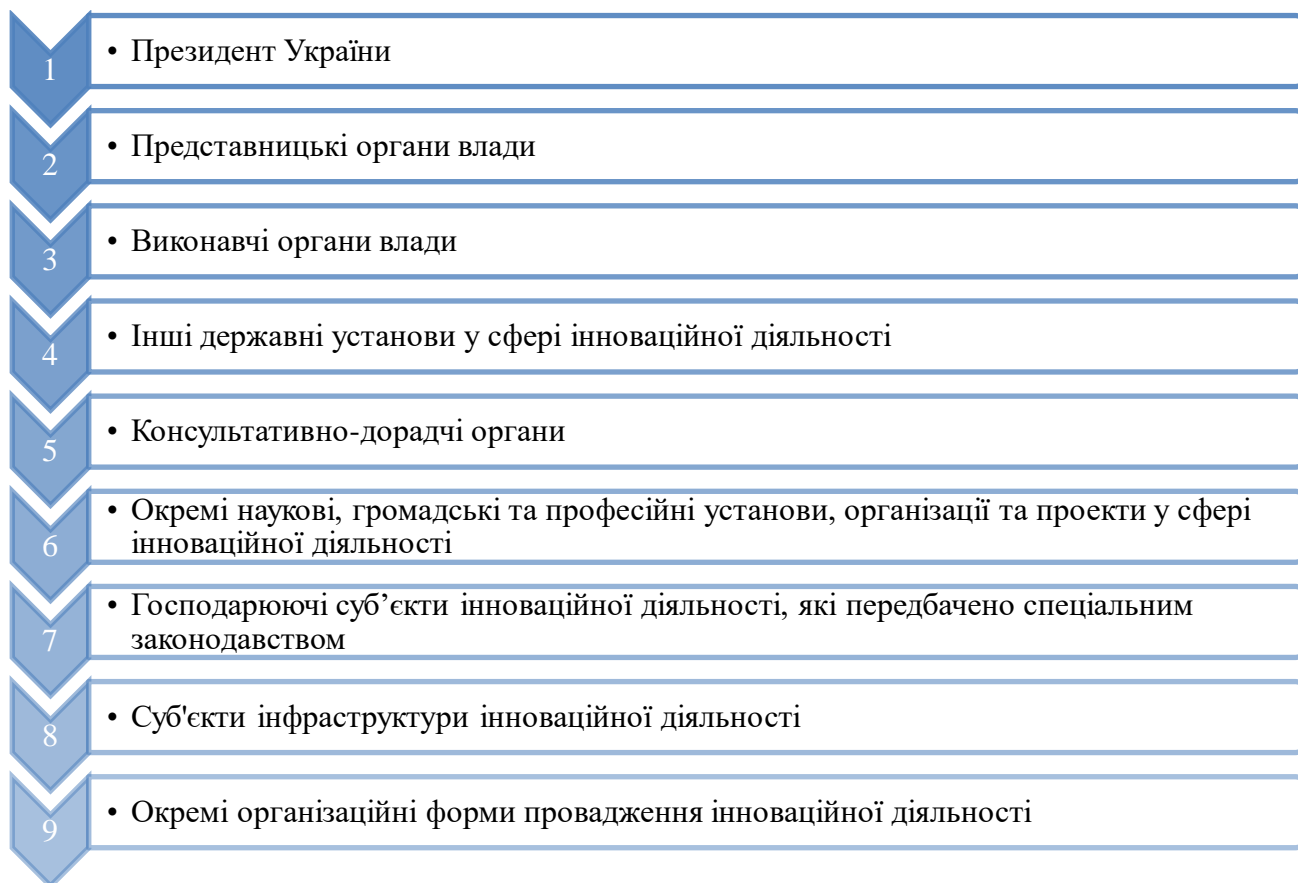
До структури інституційного середовища інноваційної діяльності соціальної та економічних сфер належать формальні та неформальні інституції, правила та норми, які визначають головні напрями, масштаби та основи залучення інноваційних продуктів, галузі та сфери їх впровадження, формуючи сприятливі умови взаємодії між усіма суб'єктами інноваційного процесу (рис. 3.4).



**Рис. 3.4.** Інституційне забезпечення інноваційного розвитку

*Джерело: розроблено авторами.*

При дослідженні інституційних засад інноваційного розвитку соціальних та економічних сфер варто охарактеризувати суб'єктів інституційного забезпечення інноваційної діяльності. Так, перелік основних суб'єктів інституційного забезпечення інноваційної діяльності в Україні наведено на рис. 3.5.



**Рис. 3.5.** Основні суб'єкти інституційного забезпечення інноваційної діяльності в Україні\*

\* розроблено авторами на основі<sup>373</sup>

Особлива роль в інфраструктурі інституційного забезпечення належить законодавчому забезпеченню, нормативно-правовій основі інституційних засад інноваційної діяльності в Україні оскільки воно закладає правові основи створення, залучення та впровадження інноваційних продуктів в Україні.

У системі нормативно-правового забезпечення інституційних засад інноваційної діяльності в Україні варто виокремлювати нормативно-правові акти вищої юридичної сили та підзаконні нормативно-правові акти з питань інноваційної діяльності. Зокрема, до нормативно-правових актів вищої юридичної сили належать Конституція України, кодекси та закони, а до підзаконних нормативно-правових актів: акти Президента; постанови Уряду України; розпорядження КМ України; відомчі нормативно-правові акти; Міжнародно-правові акти (табл. 3.6).

Ефективність та успіх створення та використання інноваційних ресурсів в сучасних реаліях безпосередньо залежить від стану та якості інституційного забезпечення інноваційного розвитку соціальної та економічної сфер в країні. Стан інституційного середовища впливає на розробку інновацій, перетворення їх в технології, впровадження, комерціалізацію та ринкове просування інноваційних нових технологій.

<sup>373</sup> Довідка щодо стану інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: [сайт]. – Режим доступу: [http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/publish/article/main?art\\_id=127481&cat\\_id=127480](http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/publish/article/main?art_id=127481&cat_id=127480)

Одним із основних узагальнюючих показників оцінки рівня інноваційного потенціалу країни є Global Innovation Index<sup>374</sup> (Глобальний інноваційний індекс) – дослідження проводять Всесвітня організація інтелектуальної власності, Корнелльський університет та Міжнародна бізнес-школа «INSEAD» щорічно з 2007 року.

Таблиця 3.6

**Нормативно-правова основа інституційних засад  
інноваційної діяльності в Україні\***

<b>Нормативно-правові акти вищої юридичної сили, зокрема:</b>	
	•Конституція України;
<b>1. кодекси</b>	•Господарський кодекс •Цивільний кодекс
<b>2. закони України</b>	• Про місцеве самоврядування в Україні; • Про Кабінет Міністрів України; • Про місцеві державні адміністрації; • Про інвестиційну діяльність; • Про інноваційну діяльність; • Про наукову і науково-технічну діяльність; • Про наукову і науково-технічну експертизу; • Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків; • Про режим іноземного інвестування; • Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна»; • Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні; • Про цінні папери та фондовий ринок; • Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди); • Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій; • Про наукові парки та ін.
<b>Підзаконні нормативно-правові акти з питань інноваційної діяльності, зокрема:</b>	
<b>1. акти Президента</b>	• Положення про Державне агентство України з інвестицій та інновацій; • Указ «Про Національну раду з інноваційного розвитку України» та ін.
<b>2. постанови Уряду України:</b>	• Про заходи щодо підтримки інноваційно-інвестиційних проектів; • Про затвердження Порядку формування, експертизи та обговорення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; • Про затвердження Положення про Комісію з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів; • Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів; • Про затвердження Порядку зарахування сум податку та прибуток підприємств на спеціальні рахунки технологічного парку, його учасників та спільних підприємств, використання зазначених коштів і здійснення контролю за їх витрачанням; • Порядок проведення моніторингу та здійснення контролю за реалізацією проектів технологічних парків та ін.
<b>3. розпорядження КМ України:</b>	• Питання створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки"; • Концепція створення індустріальних (промислових) парків та ін.;
<b>4. відомчі нормативно-правові</b>	• Порядок ведення державного реєстру технопарків та інноваційних структур інших типів, • Наказ Міністерства промислової політики України «Про затвердження Порядку конкурсного відбору інвестиційних проектів, спрямованих на реалізацію

<sup>374</sup> The Global Innovation Index (GII) 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>



<b>акти:</b>	інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції у сфері промисловості, у тому числі вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу»; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Порядок конкурсного відбору інноваційних проектів для їх фінансової підтримки та ін.</li> </ul>
<b>5. Міжнародно-правові акти:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рішення про Основні напрямки довгострокового співробітництва держав-учасниць СНД в інноваційній сфері;</li> <li>• Рішення Економічної ради Співдружності Незалежних Держав. щодо створення Робочої групи по розробці проекту Міждержавної цільової програми інноваційного співробітництва держав-учасниць СНД на період до 2020 року;</li> <li>• Рішення Економічної ради Співдружності Незалежних Держав щодо. Концепції науково-інформаційного забезпечення програм та проектів держав-учасниць СНД у інноваційній сфері;</li> <li>• Рішення щодо розробки Міждержавної цільової програми інноваційного співробітництва держав-учасниць СНД на період до 2020 року;</li> <li>• Рішення Економічної ради Співдружності Незалежних Держав. щодо пропозиції України по розробці проекту Міждержавної цільової програми інноваційного співробітництва держав-учасниць СНД на період до 2020 року;</li> <li>• Рішення Економічної ради Співдружності Незалежних Держав про створення Координаційної ради керівників органів по науці і інноваціям держав-учасниць Співдружності Незалежних Держав;</li> <li>• Модельний закон про інноваційну діяльність;</li> <li>• Заява про членство України в Міжнародній європейській інноваційній науково-технічній програмі «EUREKA»;</li> <li>• Угода про формування та статус міждержавних інноваційних програм і проектів у науково-технологічній галузі та ін.</li> </ul>

\* розроблено авторами на основі <sup>375</sup>

Глобальний інноваційний індекс є джерелом розуміння багатовимірних аспектів соціально-економічного зростання, зумовленого створенням та використанням інновацій. Оцінивши 80 комплексних показників для 129 економік у 2019 році, Глобальний інноваційний індекс став одним із головних орієнтирів оцінки інноваційних показників економіки та цінним інструментом бенчмаркінгу, на основі якого політики, бізнес-лідери та інші зацікавлені сторони можуть щорічно аналізувати світовий інноваційний розвиток та прогрес. На сьогодні, відповідно до Global Innovation Index–2019 Україна

<sup>375</sup> Довідка щодо стану інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: [сайт]. – Режим доступу: [http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/publish/article/main?art\\_id=127481&cat\\_id=127480](http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/publish/article/main?art_id=127481&cat_id=127480). Міжнародні нормативно-правові акти [Електронний ресурс] // Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку: [сайт]. – Режим доступу: <http://ndipzir.org.ua/archives/340>. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні [Електронний ресурс] // Міністерство юстиції: [сайт]. – Режим доступу: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_13958](https://minjust.gov.ua/m/str_13958). Система законодавства про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/15140205/pravo/sistema\\_zakonodavstva\\_pro\\_innovatsiynu\\_diyalnist](https://pidruchniki.com/15140205/pravo/sistema_zakonodavstva_pro_innovatsiynu_diyalnist). Офіційний сайт Верхової ради України. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/a#Find>. Офіційний сайт Верхової ради України. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/a#Find>. Інституційне забезпечення стратегії інноваційного розвитку виробничих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/85849/ekonomika/institutsiyne\\_zabezpechennya\\_strategiyi\\_innovatsiyного\\_rozvitku\\_virobnichih\\_pidpriyemstv](https://pidruchniki.com/85849/ekonomika/institutsiyne_zabezpechennya_strategiyi_innovatsiyного_rozvitku_virobnichih_pidpriyemstv). Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/18820607/ekonomika/institutsiyne\\_zabezpechennya\\_innovatsiynoi\\_diyalnosti\\_ukrayini](https://pidruchniki.com/18820607/ekonomika/institutsiyne_zabezpechennya_innovatsiynoi_diyalnosti_ukrayini)

займає 47 позицію в рейтингу серед 129 країн світу, що є не досить високим показником, зважаючи на науковий, технічний та людський потенціали країни (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Глобальний інноваційний індекс 2019**

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	
Місце в рейтингу	64 (з 141)	56 (з 128)	50 (з 127)	43 (з 126)	47 (з 129)	
Оцінка (Значення показника)	36,5 (max- 68,3; min – 15)	35,7 (max- 66,3; min – 14,6)	37,6 (max- 67,7; min – 15,6)	38,5 (max- 68,4; min – 15)	37,4 (max – 67,2; min – 14,5)	
	<i>Місце в рейтингу (Ранг)</i>				<i>Ранг</i>	<i>Оцінка</i>
<b>1. Інституційне середовище</b>	<b>98</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>107</b>	<b>96</b>	<b>53.9</b>
<i>1.1. Політичне середовище</i>	112	123	122	122	110	38.8
1.1.1. Політична та операційна стабільність	110	125	124	123	125	45.6
1.1.2. Ефективність уряду	109	88	96	102	95	35.4
<i>1.2. Нормативне середовище</i>	89	84	82	78	78	61.4
1.2.1. Регулююча якість	112	105	105	97	94	33.3
1.2.2. Верховенство права	114	110	110	107	107	27.6
1.2.3. Вартість звільнення з роботи	53	49	47	43	42	92.4
<i>1.3. Бізнес середовище</i>	92	79	78	100	99	61.4
1.3.1. Простота відкриття бізнесу	64	29	18	45	48	91.1
1.3.2. Простота вирішення неплатоспроможності	121	113	120	118	115	31,7
<b>2. Людський капітал та дослідження</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>35.6</b>
<i>2.1. Освіта</i>	25	20	30	34	43	55.1
<i>2.2. Вища освіта</i>	31	24	26	26	37	40.6
<i>2.3. Дослідження та розробки</i>	45	50	51	50	54	11.2
<b>3. Інфраструктура</b>	<b>112</b>	<b>99</b>	<b>90</b>	<b>89</b>	<b>97</b>	<b>36,0</b>
<i>3.1. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)</i>	89	87	68	69	81	58,0
<i>3.2. Загальна інфраструктура</i>	127	110	108	89	95	26.2
<i>3.3. Екологічна стабільність</i>	121	100	95	115	120	23.9
<b>4. Рівень розвитку ринку</b>	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>81</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>43.3</b>
<i>4.1. Кредит</i>	60	58	71	84	91	30.5
<i>4.2. Інвестиції</i>	136	113	107	115	115	31.6
<i>4.3. Торгівля, конкуренція та масштаб ринку</i>	66	46	48	45	42	67.8
<b>5. Рівень розвитку бізнесу</b>	<b>78</b>	<b>73</b>	<b>51</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>34.8</b>
<i>5.1. Працівники розумової праці</i>	52	48	41	41	45	45.4
<i>5.2. Інноваційні зв'язки</i>	105	88	72	63	55	27.4
<i>5.3. Поглинання знань</i>	88	82	63	75	73	31.7
<b>6. Результати застосування знань і технологій</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>34.6</b>
<i>6.1. Створення знань</i>	14	16	16	15	17	42.5
<i>6.2. Застосування знань</i>	98	90	77	40	47	40.1
<i>6.3. Поширення знань</i>	65	61	54	53	47	21.3
<b>7. Результати творчої діяльності</b>	<b>75</b>	<b>58</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>33.5</b>
<i>7.1. Нематеріальні активи</i>	82	42	26	13	17	55.8
<i>7.2. Креативні товари і послуги</i>	87	87	92	86	91	8.8
<i>7.3. Інтернет-креативність</i>	51	51	47	43	43	13.6

Джерело: розроблено авторами на основі <sup>376</sup>

Глобальний інноваційний індекс характеризує стан інноваційного потенціалу країни на основі оцінки таких основних індикаторів:

1. Інституційне середовище;
2. Людський капітал та дослідження;
3. Інфраструктура;
4. Рівень розвитку ринку;
5. Рівень розвитку бізнесу;
6. Результати застосування знань і технологій;
7. Результати творчої діяльності.

Оцінюючи позицію України в рейтингу за 2019 рік, на основі табл. 1, варто зазначити, що найкращі показники країна має за такими індикаторами:

– Індикатор «Результати застосування знань і технологій» – 28 місце в рейтингу (зокрема, показник «створення знань» – 17 місце в рейтингу);

– Індикатор «Результати творчої діяльності» – 42 місце (зокрема, показники «нематеріальні активи» – 17 місце та «Інтернет-креативність» – 43 місце);

– Індикатор «Рівень розвитку бізнесу» – 47 місце;

– Індикатор «Людський капітал та дослідження» – 51 місце (зокрема, показники «Вища освіта» – 37 місце та «Освіта» – 43 місце).

Тобто серед ресурсних індикаторів інноваційного розвитку найсильнішими показниками є ті, що оцінюють освітній потенціал і характеризують людський капітал та дослідження; а серед результативних індикаторів – ті, що оцінюють результати застосування знань і технологій та творчої діяльності.

Також варто зазначити, що найнижчі показники в Глобальному інноваційному індексі за 2019 рік країна має за такими індикаторами, як:

– Індикатор «Інфраструктура» – 97 (зокрема, показник «Екологічна стабільність» – 120);

– Індикатор «Інституційне середовище» – 96 (зокрема, показник «Політичне середовище» – 110);

– Індикатор «Рівень розвитку ринку» – 90 (зокрема, показник «Інвестиції» – 115).

Глобальний інноваційний індекс за 2019 рік дає підстави для детальної оцінки інноваційного потенціалу України на основі врахування не лише узагальнених показників-індикаторів, а й з огляду їх складових. В результаті їх аналізу окреслено основні сильні та слабкі сторони інноваційного клімату України в 2019 році (табл. 3.8).

---

<sup>376</sup> The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development. – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch [Eds.]. – Pp. 453. The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation. – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent [Eds.]. – Pp 451. The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation. – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent [Eds.]. – Pp 451. The Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation. – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent [Eds.]. – Pp.385. The Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation. – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent [Eds.]. – Pp.385. The Global Innovation Index 2019. Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation. – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent [Eds.]. – Pp.400

**Сильні та слабкі сторони України  
за Глобальним інноваційним індексом–2019\***

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Код	Назва індикатора	Ранг	Код	Назва індикатора	Ранг
6.1.3	Кількість заявок на корисну модель, отриманих національним патентним офісом	1	1.1.1	Політична та операційна стабільність	125
5.1.5	Жінки з вищою освітою, від загальної кількості зайнятих, %	2	3.3	Екологічна стабільність	120
2.1.5	Кількість учнів в середній школі на 1 учителя, середнє	3	1.3.2	Простота вирішення неплатоспроможності	115
7.1.1	Торгові марки за походженням	6	3.3.1	ВВП на одиницю використуваної енергії	115
7.1.2	Промислові зразки за походженням	8	4.2	Інвестиції	115
6.3.3	Експорт ІКТ-послуг	11	1.1	Політичне середовище	110
2.2.1	Співвідношення кількості студентів до населення вікової групи, що офіційно відповідає вищому рівню освіти	14	7.1.3	ІКТ та створення бізнес-моделі	109
5.2.3	Відсоток валових витрат на НДДКР, що фінансуються за кордоном	15	1.2.2	Верховенство права	107
6.1	Створення знань	17	7.2.2	Кількість створених художніх фільмів	94
6.1.1	Кількість патентних заявок, отриманих національним патентним офісом	17	5.2.4	Спільні угоди / стратегічні угоди альянсу	88
7.1	Нематеріальні активи	17	4.1.3	Валовий кредитний портфель мікрофінансових установ	79
6.2.3	Загальні витрати на програмне забезпечення	19	4.2.3	Угоди з венчурним капіталом	62

\* розроблено авторами на основі <sup>377</sup>

Найбільш для нас є цікавим Глобальний інноваційний індекс саме через індикатор «Інституційне середовище». До нього входять такі показники: політичне середовище, нормативне середовище та бізнес середовище. Варто зазначити, що за індикатором інституційного середовища Україна має одну з найгірших позицій. За індексом «Політична та операційна стабільність», який фіксує уявлення про ймовірність того, що уряд буде дестабілізований або повалений неконституційними або насильницькими засобами, включаючи політично мотивоване насильство та тероризм Україна посіла 125 місце з 129.

За індексом «Простота вирішення неплатоспроможності» Україна зайняла в 2019 році 115 місце.

За індексом «Верховенство права», який відображає те, наскільки агенти довіряють та дотримуються норм суспільства (якість виконання контрактів, дотримання прав власності, рівень функціональності поліції та судів, а також ймовірність злочинів та насильства) Україна посіла 107 місце.

Відповідно, можна зробити висновок, що сьогодні в Україні інституційне середовище досить нестабільне, дисфункціональне, з низьким рівнем

<sup>377</sup> The Global Innovation Index 2019. Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation. – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent [Eds.]. – Pp.400

легітимності та довіри, що не є сприятливим для належного інституційного забезпечення інноваційної діяльності соціальної та економічної сфер. Задля покращення інноваційного клімату в країні, потрібно звернути особливу увагу як на сильні, так і на слабкі сторони інноваційного розвитку країни та формувати механізми, що сприятимуть використанню сильних сторін та подоланню відставання за основними показниками.

Для побудови якісної сучасної високо конкурентоспроможної національної економіки обов'язково необхідно сформувати відповідне інституційне середовище, яке б стимулювало інноваційний розвиток соціальної та економічних сфер. Потрібно створити сприятливі інституційні умови для створення, впровадження та залучення інновацій, необхідно удосконалювати нормативно-правове забезпечення та сформувати відповідні організаційно-економічні засади для стимулювання інноваційної діяльності. Найбільшої реформації має зазнати саме інституційне та інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності та розвитку.

### **3.4. Цифрова трансформація економіки, бізнесу та управління: можливості та виклики**

Суспільно-економічний розвиток загалом носить еволюційний характер. Яскравим доказом тому став крах СРСР, який на ділі виявився штучним політико-економічним експериментом, що заподіяв країні колосальних людських і матеріальних втрат. Такою непомірно великою ціною практично доведено, що раціональної альтернативи приватній ініціативі та ринковій формі економічних зв'язків між господарюючими суб'єктами, принаймні, наразі немає. Ба більше, розвиток ринково-конкурентної економічної системи продовжує переконливо демонструвати ту істину, що саме завдяки їй виробництво умов життєдіяльності людини і суспільства невинно технологічно прогресує, періодично готуючи промислові перевороти. І, додамо, такі перевороти, чи революції, не спростовують твердження про еволюційну природу економічного розвитку суспільства, оскільки самі вони представляються закономірним результатом ринкових процесів і водночас драйвером прискорення соціально-економічного розвитку.

Цифрова економіка як дітище четвертої промислової революції – новий термін, що появився у 1995 р. і осмислення якого науковою спільнотою тільки розпочинається. Проблематика, яку піднімає цей феномен, викликає жваві дискусії, загальне захоплення проривними технологіями і новими можливостями для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, рівня та якості життя суспільства, але, разом із тим, спонукає і до роздумів щодо потенційних загроз для соціальної стабільності і взагалі для ціннісної матриці сучасної цивілізації. Означена нами тема, судячи із літературних джерел, стала об'єктом і предметом активних досліджень, передусім, з боку зарубіжних учених. Своєрідною реакцією на феномен технологічної цифровізації економіки можна вважати праці з доволі таки красномовною назвою<sup>378</sup>. Ведуться розвідки у цьому напрямі і в Україні. Так, у

---

<sup>378</sup> Блуммарт Т., Брук С., Колтоф Э. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности. Пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019.

структурі Інституту економіки і прогнозування НАНУ відкрито сектор цифрової економіки, а у складі уряду появилось навіть Міністерство цифрової трансформації.

В економічній історії зазвичай виділяють три промислові революції. Між тим, сьогодні, як стверджує швейцарський економіст К. Шваб<sup>379</sup>, розгортається вже четверта технологічна революція. Кожна з таких революцій відзначилася могутнім поштовхом у соціально-економічному поступі окремих країн та людства в цілому (табл.3.9).

Таблиця 3.9

**Промислові революції та їх ознаки \***

Назва	Історичний період	Тривалість, у роках	Основні технологічні інновації
Перша промислова революція	1760-1830	70	Паровий двигун, залізниця
Друга промислова революція	1860-1960	100	Електрична енергія, двигуни внутрішнього згорання, конвеєрне виробництво
Третя промислова революція	1960-2010	50	Комп'ютери, мобільні засоби зв'язку, електроніка
Четверта промислова революція	з 2010 р.	...	Робототехніка, нанотехнології; стирання меж між фізичними, біологічними і цифровими технологіями

\* Розробка автора

Перша промислова революція, як відомо, поклала початок машинному виробництву і, як наслідок, перетворивши робітників у придатків машин, започаткувала процеси скорочення зайнятих фізичною працею. Друга революція, замінивши енергію водяної пари паливом та електрикою, сприяла появі масового механізованого виробництва, але, водночас, призвела до масового витіснення фізичної праці. Третя революція ознаменувалася появою інформаційно-комп'ютерних технологій та можливостей автоматизації виробничих процесів, а відповідно, вивільнення у виробничій сфері зачепило і представників розумової праці. Що ж до теперішньої, четвертої революції, то, на думку експертів, розвиток цифрових технологій (digital technologies), що розпочався на попередньому етапі, тепер став інтенсивним і призводить до якісних (системних) змін в економіці, бізнесі та управлінні, а витіснення розумової праці стає більш масштабним. Сфера поширення цифрових технологій нині представлена штучним інтелектом, Інтернетом, квантовими комп'ютерами, безпілотним транспортом, 3D-друком, нанотехнологіями, біотехнологіями тощо.

Цифрова економіка стала могутнім фактором реструктуризації національних господарств. Так, у США її частка у валовому продукті становить понад 10%, у Китаї – трохи нижче цього рівня, і, за прогнозами, до 2030х- рр. у

204 с.; Дрекслер Э. Всеобщее благоденствие. Как нанотехнологическая революция изменит цивилизацию. Пер. с англ. Москва : Изд-во Ин-та Гайдара, 2014. 504 с.; Форд М. Роботы наступают: Развитие технологий и будущее без работы. Пер. с англ. Москва : Альпина нон-фикшн, 2016. 430 с.; Брокман Дж. Что мы думаем о машинах, которые думают: Ведущие ученые об искусственном интеллекте. Пер. с англ. Москва : Альпина нон-фикшн, 2017. 549 с.

<sup>379</sup> Шваб К. Четвертая промышленная революция : пер. с англ. Москва : Изд-во «Э», 2018. 208 с.

цих країнах вона перевершить виробничий сектор<sup>380</sup>. Можливості цифрової епохи та пов'язані із нею загрози для національної стабільності і добробуту привертають усе більшу увагу західних і вітчизняних дослідників, вони стали предметом активного обговорення учасників Всесвітнього економічного форуму у Давосі<sup>381</sup>. Між тим, зауважимо, є і критики самої концепції цифрової економіки, котрі вважають її не більше ніж як новою свідомо роздуваною бульбашкою на глобальних фондових ринках; дехто вважає і поняття четвертої промислової революції голою фікцією, а всі гучні заяви про наближення якогось нового світу – надуманими. З нашого ж погляду, люди у своїй більшості так уже звиклися жити і користуватися цифровими технологіями, що і не переймаються тим, що і чому так сталося, сприймають кожні нові новації як звичне для них явище. Чи, можливо, правильніше було б сказати: технологічний стрибок стався так швидко, що людство не встигло його навіть усвідомити.

Згідно з відомою концепцією «трьох хвиль» цивілізаційного розвитку людства Е. Тоффлера, «третья хвиля» (переростання індустріального суспільства в постіндустріальне) означає, що найважливішим продуктом виробництва стає інформація, а сумарні знання як накопичена інформація збільшуються у геометричній прогресії<sup>382</sup>. Утім, як свідчать реалії наших днів, характеристика постіндустріального суспільства не обмежується лише цими новаціями. Бурхливий технологічний прогрес відкриває далі широкі можливості цифрової трансформації економічних відносин. Причому, маємо розуміти, що цифрова економіка може функціонувати лише в контексті глобалізованої (планетарної) економіки. Саме через те, що цифровізація інформаційно-комунікаційних систем відбувається надзвичайно швидко, носить системний і глобальний характер, це явище, переконані ми, символізує настання четвертої промислової революції.

Цифрова економіка є особливою стадією економічного розвитку, основними характеристиками якої є масове використання цифрової інформації, повсюдним впровадженням багатосторонніх (мережевих) бізнес-моделей і, взагалі, відкриття нових можливостей для існування людини, суспільства та держави. Враховуючи специфіку, таку економіку ще називають невидимою другою економікою, оскільки цифровізація різних процесів у бізнесі та управлінні формує нову, неловиму органами людського чуття, структуру, яка органічно доповнює загальне економічне середовище<sup>383</sup>.

Основні фактори, які, з нашого погляду, зумовили появу і бурхливий розвиток цифрових технологій, настання власне четвертої промислової революції, наступні:

– постійно висока напруга ринкової конкуренції за споживача, яка змушує виробників вишукувати способи підвищення продуктивності праці і

---

<sup>380</sup> В авангарде цифровой экономики / Годовой отчет государственной корпорации «Ростех» за 2016 год. URL:<http://ar2016.rostec.ru/vanguard>.

<sup>381</sup> Prisecaru P. Challenges of the Fourth Industrial Revolution. *Knowledge Horizons – Economics*. 2016. №8(1). P. 57-62.

<sup>382</sup> Тоффлер Э. Третья волна. Москва : АСТ, 2004. 261 с.

<sup>383</sup> Arthur B.W. The second economy // *McKinsey Quarterly*. October, 2011. URL:[www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-second-economy](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-second-economy).

здешевлення продукції та послуг. Це найважливіший чинник, котрий забезпечує інноваційність економічного розвитку;

– глобалізаційні процеси в економіці, локомотивом яких виступає транснаціональний капітал, що потребує не лише доступу до нових ринків збуту, джерел ресурсів, але і способів та інструментів хеджування інвестиційних ризиків. То ж, цифрова економіка – явище глобальне;

– сама евристична природа цифрових технологій така, що, появившись у середині минулого сторіччя, вони швидко переконали розробників і споживачів у своїй надзвичайній зручності і перспективності для маркетингових цілей, макроекономічного моделювання, ефективного державного і корпоративного управління тощо. Як приклад, смартфони стали не лише засобом комунікації, отримання бажаної інформації (включно і привласнення чужої інтелектуальної власності), масовим предметом розваг для молоді, але і уможливили для користувачів у будь-який час і незалежно від місця перебування миттєво здійснювати потрібні фінансові трансакції: платежі, інвестиції і т. ін. Лише завдяки високоякісній ІКТ-інфраструктурі на світ появились такі принципово нові фінансові активи як blockchain-технології та криптовалюти.

Одна із найбільших перспектив, яку відкриває цифрова епоха, полягає у можливостях збору і опрацювання величезного масиву інформації (великих даних). Аналітика великих даних значно підвищує ефективність управлінських рішень, що вкрай важливо для бізнесу та державного управління. Наразі у використанні цієї можливості в технологічно розвинених країнах більш вправним виявився великий корпоративний бізнес, що змусило тамтешні уряди примножити зусилля для подолання дисбалансу в управлінні складною макроекономічною системою. Одним із результатів такої реакції, для прикладу, стало використання Комісією з цінних паперів і бірж США алгоритмів обробки великих даних задля оперативної ідентифікації аномалій у біржовій торгівлі та запобігання появі критично небезпечних фінансових «бульбашок». Загальним трендом дій урядів сьогодні є перехід до електронного формату надання різноманітних адміністративних послуг, а відтак ІТ-компанії змагаються за отримання такого вигідного замовлення їхніх послуг.

Разом з тим, ці ж самі технології, як показує практика багатьох країн, можуть використовуватись і на шкоду національній безпеці, наприклад, для хакерських дій, поширення фейкової інформації в Інтернет-мережі (про масштаби епідемій, стихійних лих, про «лихі» наміри центрального банку тощо). Цілком реальною стає загроза розробки когнітивної зброї для маніпулювання людською поведінкою з метою дестабілізації політичної ситуації та зміни влади.

Спираючись на літературні джерела, спробуємо виокремити та охарактеризувати з теоретико-економічної точки зору особливості функціонування ринкової системи на основі цифрових технологій.

Специфіка цифрових технологій, на думку деяких економістів, модифікує *ефект масштабу*, який об'єктивно визначає доцільні обсяги виробництва товару, а відповідно, і розміри підприємства. До такого наслідку призводять адитивні технології 3D-виробництва, орієнтованого на випуск продукції дрібними партіями чи навіть в одиничному екземплярі. Показовим тут є приклад трьох найбільших компаній Кремнієвої долини, які у 2014 р. мали такий же сумарний прибуток, як і три найбільші автомобільні компанії США в 1990 р., але за чисельності персоналу удесятеро меншій і капіталізації активів у



30 разів більший<sup>384</sup>. При цьому вихід на оптимальні масштаби випуску різко прискорився і може обходитись без великого стартового капіталу.

Модифікований ефект масштабу в цифровій економіці набуває віртуальної форми *цифрової платформи*, яка зводить продавців і покупців товарів і послуг. Наприклад, компанія таксі Uber є найбільшою у світі за обсягом послуг, не маючи при цьому власних транспортних засобів; компанія Facebook є найпопулярнішим у світі медіа-власником, хоча контент створює не вона; Alibaba – одна із найбільших у світі роздрібних торговельних мереж, яка, однак, обходиться без власних товарних запасів; компанія Airbnb стала найбільшою на світовому ринку послуг по тимчасовому проживанню, не маючи для цього власної нерухомості<sup>385</sup>. Ці та інші факти вказують на те, що досягнення бажаного ефекту масштабу в теперішніх умовах відбувається через входження у відповідні цифрові платформи.

Західні аналітики, спираючись на відносно розвинену вже практику цифрових комунікацій у глобальному бізнесі, звертають увагу і на присутність специфічних ринкових ефектів. Один із таких – *мережевий ефект масштабу*, або *мережевої екстерналії*, котрий полягає у тому, що приєднання до мережі кожного нового користувача (споживача) збільшує корисність мережевої послуги. Цією позитивною екстерналією ухитряються користуватися для власної вигоди деякі компанії-посередники, коли управляють мережами, перетворюючись таким чином у цифрові платформи<sup>386</sup>. Другим таким специфічним ефектом є *«соціальний» ефект масштабу* – коли компанії через презентацію проектів у тій чи іншій потужній соціальній ІТ-мережі мобілізують для себе чималі фінансові ресурси<sup>387</sup>.

Не менш цікавим, окрім того, з економічного погляду, виглядає те, як масова цифровізація змінює структуру економіки – торгівля відтісняє виробництво. Завдяки цифровим технологіям стрімко формуються глобальні за охоптом торговельні мережі, потенційно здатні втягти у коло своїх споживачів населення усіх регіонів світу. Зрозуміло, що для компаній-виробників такі безпрецедентні можливості збуту товарів і послуг несуть колосальну економічну вигоду. Гарними ілюстраціями цього є те, як ІТ-компанії Google та Apple, завдячуючи застосуванню їхніх продуктів у транспортних засобах, фактично опанували новий для себе ринок і фактично стали бізнес-партнерами автомобільних ТНК; а компанія Amazon із книжкового магазину перетворилася в диверсифікований роздрібний конгломерат, щорічний дохід якого сягає 100 млрд. дол. Отож маємо підстави вважати, що саме «цифрові» компанії взяли на себе роль головних «глобалізаторів» як торгівлі, так і виробництва.

Змін зазнає і природа конкуренції та модель фірми. Суперництво фірм на ринку, звісно, з часом лише посилюється, набуваючи нових форм і методів. Адже це – одна з основ ринкової системи зв'язків, її «пружина». Утім, нині на тлі конкуренції, як показує практика, формуються і горизонтальні бізнес-мережі та альянси, учасників яких єднають не лише спільні цілі, а й спільна участь у реалізації інноваційно-інвестиційних проектів. На зміну класичній

---

<sup>384</sup> Шваб К. С. 20.

<sup>385</sup> Там само. С. 34.

<sup>386</sup> Belleflamme P., Peitz M. Platforms and network effects. *Working Paper*. University of Mannheim. 2016. №16. P.1-36.

<sup>387</sup> Saxton G., Wang L. The Social Network Effect: The Determinants of Giving Through Social Media. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2013. №43(5). P. 850-968.

мікроекономічній моделі фірми, яка функціонально обмежувалась процесами виробництва та реалізації товарів і послуг, приходиться більш складна її модель, у рамках якої на передній план виходять процеси планування та організації науково-виробничого циклу на певному сегменті ринку. Причому така діяльність передбачає довгострокову контракцію поставок товарів і послуг, взаємодію контрагентів, яку прийнято називати мережами і кластерами. Для прикладу, використання аутсорсингу дає змогу фірмам, істотно скоротивши свої розміри і витрати, зосередитись на ключових проблемах розвитку бізнесу.

В Україні цифрові трансформації в економіці, бізнесі та публічному управлінні також відбуваються, адже економічна глобалізація охопила і нас. Не буде перебільшенням сказати, що наш споживач у своїй більшості уже призвичаївся користуватися зручностями цифрових технологій; великий бізнес завдяки останнім організував і підтримує функціонально свої мережі, у тому числі і зв'язки із зарубіжними партнерами і споживачами (у 2018 р. 98,1% підприємств мали доступ до мережі Інтернет<sup>388</sup>); система державного управління також пристосовується до нових інформаційно-комунікаційних можливостей. Так, системи пенсійного забезпечення та податкової звітності переведені в електронний режим, уряд підключений до всесвітньої системи міжбанківських фінансових телекомунікацій SWIFT і т. ін.

Та все ж маємо визнати, що Україна таки відстає від лідерів цифровізації. Це видно за часткою цифрової економіки у загальному обсязі виробництва, за низькими темпами росту продуктивності праці, незначною участю підприємств в інноваційній діяльності та іншими показниками. Так, у нас частка цифрової економіки у 2017 р. сягала 4% ВВП<sup>389</sup> і у рейтингу цифрової конкурентоспроможності 2018 р. ми посідали 58 місце із 63 країн<sup>390</sup>. Зауважимо, що рейтинг, про який ідеться, розраховувався на основі аналізу 50 показників, котрі враховують рівень готовності країн до цифрової трансформації, стан регуляторного середовища, інвестиції у НДДКР та освіту, наявний потенціал цифрових технологій, капіталізацію ІТ-галузі тощо. Щодо ж наведеного показника Держстатслужби, маємо підстави вважати його завищеним через геть спотворену структуру вітчизняної економіки, яку маємо унаслідок деіндустріалізації, штучного блокування олігархічною владою системних реформ та, почасти, і через військову агресію з боку Росії.

Аналізуючи наукову літературу, де обговорюється проблематика індустрії 4.0 (цифрової економіки), її можливості та глобальні виклики, можемо виділити найважливіші, з нашого погляду, проблеми, або загрози, для національної економіки.

Першорядним за актуальністю є *питання зайнятості*, зокрема «білих комірців». Суцільна автоматизація виробничих підприємств, що стала уже звичним явищем у розвинених країнах, практично витіснила не лише рутинну фізичну, а і кваліфіковану, розумову працю. Якщо ще піввіку тому теоретично ця картина уявлялася спрощено, мовляв, вивільнена робоча сила буде таки задіяна в інших видах діяльності, передусім у сфері послуг, нехай із певними

---

<sup>388</sup> Статистичний щорічник України за 2018 рік / Державна служба статистики України. Житомир : ТОВ «Бук-Друк», 2019. С. 407. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

<sup>389</sup> Там само. С. 194, 197.

<sup>390</sup> Future Readiness and Productivity relationship in the IDM World Digital Competitiveness Ranking. Switzerland. URL: [www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2018/IMD](http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2018/IMD), Lausanne.

затримками через необхідну для цього перекваліфікацію та із суб'єктивних причин самих працівників, то нині риторика науковців помітно змінилася. Масштаби витіснення зайвої праці з промислових підприємств перевищили сукупний попит на неї. У цьому зв'язку, звісно, гостроти набиратиме проблема фінансового і матеріального забезпечення великого масиву залишених об'єктивно без роботи і заробітку людей. Це зрештою негативно позначиться і на споживчому попиті, а відтак, і на економічному зростанні країни. Можна говорити і про те, що на обрії технологічного прогресу появиться велика армія непотрібних людей, навчання та лікування яких (і для яких особисто) стане економічно недоцільним.

Усвідомлення цього головного соціального виклику цифровізації виробництва, бізнесу та управління повертає нас подумки до сумних висновків одного із класиків економічної науки – Т. Мальтуса, який наприкінці XVIII ст. у «Нарисі про закон народонаселення» пророкував, що ніякий технічний і соціальний прогрес (допомога бідним) не зможе поліпшити добробут великої кількості людства доти, доки самі люди не керуватимуться моральними стримуваннями, тобто житимуть у відповідності з можливостями виробництва засобів їхнього існування<sup>391</sup>. Сьогодні, для прикладу, у найбагатшій країні світу США за останні 70 років темпи росту продуктивності праці уповільнилися більш ніж удвічі<sup>392</sup>. І навіть, якщо сподіватися на те, що технологічні інновації індустрії 4.0 різко змінять цю тенденцію у протилежний бік, то масове вивільнення праці призведе до суттєвого ускладнення проблеми зайнятості. Адже технологічний прогрес на основі надскладних наукових розробок, з одного боку, забезпечує небувале підвищення продуктивності праці, а з іншого, – спричиняє скорочення наявного виробничого і управлінського персоналу. Якщо колись індустріалізація супроводжувалася створенням нових підприємств, зайнятих виробництвом машин і устаткування, то за сучасних гнучких технологій ситуація на ринку праці змінюється – сукупна пропозиція нових робочих місць різко скорочується.

Один із показових тут є приклад, коли армія фахівців високої кваліфікації завдяки комп'ютеру та Інтернет-мережі тепер працює віддалено, включно і на дому, на декілька компаній, які можуть базуватися будь-де у світі. До речі, під час пандемії Covid-19 багато компаній світу скористалися ІТ-можливістю переведення своїх «білих комірців» у режим роботи на дому, запобігши таким чином повному «паралічу» своєї діяльності.

Заглиблюючись уже філософськи в суть даного соціального виклику, котрий суспільству посилає цифрова економіка, мимоволі починаєш переосмислювати питання про цінність людини взагалі. Адже, якщо найвищою цінністю людини є її розум, то як тоді сприймати ту реальність, що чимало функцій розуму у сфері виробництва життєвих благ стають уже непотрібними? Ба більше, якщо дотримуватися тієї загальноновизнаної істини, що праця – не лише джерело багатства, але й умова людського життя в тому смислі, що в процесі праці формується людина як *Homo sapiens*, як особистість, то невже праця як така втрачає свою цінність? Або інакше: який вид праці має перспективу, а який стає непотрібним? Ці питання зачіпають не лише носіїв робочої сили, але і суспільство в цілому. Як відомо, у ряді індустріально розвинених країн світу, враховуючи суворі реалії та невідомість майбутнього у

---

<sup>391</sup> Мальтус Т.Р. Дослідження закону народонаселення. Київ : Основи, 1998. 535 с.

<sup>392</sup> Шваб К. С. 46.

сфері зайнятості, сьогодні вимушено вдалися до експерименту щодо надання кожному мешканцю чи то певного міста, чи то навіть країни безумовного базового доходу. Але тут постає інше питання, яким переймався той же Т. Мальтус: чи не призведе така проста роздача коштів кожному до девальвації економічної активності людей, втрати стимулів участі у суспільному виробництві?

Наступний вельми значущий глобальний соціальний виклик, котрий посиляє суспільству нова технологічна революція, полягає у поглибленні *соціальної нерівності* у доходах і статках. Це зумовлено тим, що найбільшу вигоду від цифрової економіки отримують постачальники капіталу – фізичного та когнітивного. Тут особливо важливо враховувати ту обставину, що капітал як цінність, або здатність доставляти дохід, в умовах нової економіки зазнає серйозної реструктуризації. Традиційно його основними складниками були грошовий (фінансовий) та фізичний (реальний) капітали. Тепер же у ньому посилюється роль знань, придатних для капіталізації. Це добре ілюструють такі факти: аби досягти річного доходу в 1 млрд. дол., компанії Facebook потрібно було 6 років, тоді як Google вистачило і 5; тривалість життя корпорацій у рейтингу аналітичної компанії S&P скоротилася з 60 до 18 років<sup>393</sup>.

Якщо в минулому бізнес-компанії віддавали перевагу технічним і соціальним навичкам найманих працівників, їхньому досвіду, то нині найбільше цінуються професійні знання, постійна готовність їх генерувати, поповнювати та оновлювати. Успішні нині компанії, бізнес-стратегія яких зорієнтована на інтеграцію в сучасні інноваційні екосистеми, роблять ставку на висококваліфікованих працівників, пропонуючи їм щедру винагороду, включаючи бонуси та участь у капіталі компанії. З іншого боку, поширеною є і практика найму потрібних кадрів через Інтернет без їх юридичного оформлення, що, по суті, означає виведення роботи в офшори та чималу економію витрат на соціальні пакети. Таким чином поглиблюється соціальна нерівність серед зайнятих, причому ця тенденція зберігається і тоді, коли в країні спостерігається економічне зростання.

Прискорений розвиток людського капіталу та новітніх, насамперед цифрових, технологій пов'язаний також з іншою негативною тенденцією. Опитування, проведене в 2010 р. у Мічиганському університеті (США), показало, що почуття емпатії, або співпереживання, серед молоді доволі швидко втрачає віковичну моральну цінність: цей показник серед теперішніх студентів виявився на 40% нижчим у порівнянні зі студентами, котрі навчалися 20-30 років назад<sup>394</sup>. З цього факту напрошується той невтішний висновок, що у населення формується нечутливість до проявів соціальної нерівності і несправедливості, а така тенденція, певна річ, суперечить інтересам колективізму на мікро- і макрорівнях суспільної ієрархії. Адже, зі свого боку, менеджмент підприємств зобов'язаний дбати про забезпечення згуртованості персоналу, духу взаємопідтримки задля досягнення спільних цілей; так само і держава без інклюзивних інститутів сьогодні не може вважатися благополучною.

Усе зазначене вище стосовно глобальних викликів цифрової економіки змушує замислитися і ще над однією соціально-економічною проблемою, яка напряму пов'язана із сучасним технологічним переворотом і торкається

---

<sup>393</sup> Шваб К. С. 66.

<sup>394</sup> Там само, с. 123.

стійкості демократичних устоїв суспільства. Ідеться про перспективи інституту середнього класу, який, як показує практика розвинених країн, в останні десятиліття доволі швидко розвивається, а тому соціальна нерівність зростає.

Утім, технологічні інновації, віднесені до активу четвертої промислової революції, спрацьовують і на користь нівелювання деяких соціально осудливих відмінностей, що склалися історично. Це, зокрема, стосується гендерних відмінностей, які стають усе менш значущими на ринку висококваліфікованої праці. Якщо мануфактурний період розвитку капіталістичного виробництва залишив по собі в нашій уяві картини суто чоловічої, майстрової справи по виготовленню взуття, одягу, годинників тощо, то механізація, а затим і конвеєризація, так би мовити, відчинили двері і для безпосередньої участі жінок у використанні потужних індустріальних технологій. Понад те, у згаданих вище галузях виробництво чи не цілком лягло на плечі жінок. Ця тенденція продовжується і далі, як ми бачимо, у виробництві мікроелектроніки та інших технологічно складних виробів. Але примітно й інше: сучасні високі технології уможливають жіночу участь і в управлінні складними організаційними системами, у хірургії тощо; нові репродуктивні технології також сприяють активізації економічної ролі жінок, вивільняючи охочих від функції дітонородження.

Узагальнивши все викладене, зробимо наступні висновки. Цифрова економіка – закономірний результат інноваційно-орієнтованого розвитку ринкової економічної системи. Бурхливе розповсюдження цифрових технологій зумовлене необхідністю у першу чергу підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, а заодно і національних економік. Країни, які стали лідерами цифровізації власних економік, мають перспективу ще дужче посилити свої конкурентні позиції, а відтак, і максимізувати вигоди для себе за рахунок перерозподілу ресурсів.

Цифрова економіка має своїми соціальними наслідками масове вивільнення праці, загострення соціальної нерівності, створення загроз для засадничих, загальнолюдських цінностей суспільного життя. У політичній же сфері цифрові інформаційно-комунікаційні технології можуть бути використані задля дестабілізації розвитку країни, збурення її населення проти правлячої політичної сили. Це – головні виклики для держав за реалій цифрової технологічної революції. Глибоке і всебічне осмислення цих викликів і загроз має спонукати теоретиків-гуманитаріїв до все більшої актуалізації людиноцентричної парадигми суспільно-економічного розвитку та пошуку шляхів її реалізації у державній політиці, підприємницькому середовищі, звичній поведінці людей.

Україна, на превеликий жаль, через половинчастість і безсистемність реформ та, що найголовніше, брак політичної волі до їх рішучого проведення протягом уже трьох десятків років так і не спромоглася розбудувати дійсно конкурентну ринкову економічну систему, а відтак маємо квазіринкову економіку та клептократичну (олігархічну) систему державної управління, яка, за великим рахунком, прирікає суспільство на напівзубожіле існування, руйнує науку та освіту, відторгає притік прямих дійсно іноземних інвестицій, а отже, і гальмує прискорену цифрову трансформацію економіки і бізнесу. Це означає, що консервація технологічної відсталості та низька конкурентоспроможність продукції стають серйозною загрозою для економічної і національної загалом безпеки України.

Проблема цифрової трансформації економіки та бізнесу може успішно вирішуватися лише в контексті загального технологічного піднесення, неоіндустріалізації, відродження високого престижу науки та освіти. А для цього необхідно якомога швидше усунути деформації ринкової системи, передусім, щодо рівного доступу до економічних і фінансових ресурсів для усіх господарюючих суб'єктів, забезпечення реальних гарантій захисту права приватної власності, а також домогтися сформувані нарешті інститут держави як стратега суспільного розвитку.

### **3.5. Адаптивне управління бізнес-середовищем в умовах мультиплікації негативних ефектів у світовому масштабі: принципи і практика**

Складність поточної ситуації та необхідність вирішення проблем сталого розвитку впливає на політику країн, діяльність корпорацій і соціально-економічний розвиток, вимагаючи активної участі урядів, бізнесу та громадян. У таких умовах виникає потреба в оновлених принципах, практиках, механізмах, які забезпечують розвиток економіки навіть в умовах мультиплікації негативних ефектів у світовому масштабі.

Зусилля спрямовуються на підвищення економічної відповідальності компаній, удосконалення практик корпоративного управління, вирішення соціальних, екологічних та етичних проблем.

Стратегії розробляються та застосовуються для формування відповідності до критеріїв потенційних інвесторів, які намагаються не тільки отримати прибуток, але й сприяти вирішенню нагальних проблем сучасного суспільства.

Європейський форум сталого інвестування (EUROSIF) оприлюднив результати щорічного звіту «European SRI Study», у якому представив нову класифікацію інвестиційних стратегій компаній відповідно вимогам часу та проблемам розвитку<sup>395</sup>. За цією класифікацією п'ять видів стратегій об'єднані у дві групи: основні (Core SRI) та загальні (Broad SRI). При цьому, основними визначено наступні дві стратегії та їх комбінації: 1) виключення на основі дотримання нормативів та етичних цінностей (з урахуванням трьох або більше критеріїв); 2) позитивний відбір «кращий у своєму класі» та інвестування у тематичні фонди. До загальних віднесено наступні три стратегії: 1) простий відбір (з урахуванням одного або двох критеріїв або етичних принципів); 2) взаємодія; 3) інтеграція<sup>396</sup>.

Нова економічна реальність потребує управління постійними змінами в умовах безперервних криз, прийняття креативних соціально відповідальних рішень, в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь, на основі кращої світової практики, технічного, фінансового та соціального інжинірингу.

Відповідно концепції сталого розвитку розглядаються практики, які дозволяють бізнесу довгостроково функціонувати і водночас створювати необхідні умови для розвитку майбутніх поколінь. Формуються такі практики

---

<sup>395</sup> Савіна Т.Н. Концептуальные основы методологии исследования социально ответственного инвестирования. Економічний аналіз: теорія і практика. № 9 2015. С.52-61

<sup>396</sup> Львова Н.А. Ответственные инвестиции: теория, практика, перспективы. Научный журнал НИУ ИТМО Серия Экономика и экологический менеджмент №3 2019. С 76-86

на співвідношенні фінансових показників компанії та соціального благополуччя людей. Це загальносвітовий тренд.

Сучасною практикою, яка поєднує цілі бізнесу і сприятливий вплив на суспільство, є практика впровадження ESG-принципів ведення бізнесу. Метод ESG-інтеграції передбачає оцінку ризиків і можливостей, виявлених в результаті аналізу факторів, пов'язаних з екологією (E - environmental), соціальною сферою (S - social) і управлінням (G - governance), які є матеріально суттєвими для аналізованої компанії або країни. Незважаючи на те, що інколи вважається, що метод ESG-інтеграції полягає у виключенні з портфеля галузей, компаній або проектів, які не відповідають певним ESG-критеріям (метод негативного скринінгу), найчастіше метод ESG-інтеграції є більш комплексним, глибинним і сучасним. Під соціальними і екологічними критеріями мається на увазі робота компанії на благо навколишнього середовища і суспільства. Управлінський критерій – проведення довгострокової етичної корпоративної політики компанії, тобто відсутність дискримінації за всіма ознаками, відмова від використання дитячої праці й що важливо – робота бізнесу має виключати будь-яку можливість для корупції. ESG-фактори впливають не тільки на імідж компанії, але і на її капіталізацію.

На сьогоднішній день не існує єдиного загальновизнаного визначення ESG, так само як не існує єдино вірного підходу до ESG-інтеграції. Цей процес багато в чому залежить від індивідуальних особливостей організації, її ресурсів і клієнтів. Проте поступово – по мірі того, як росте число професійних інвесторів, що включають оцінку ESG в свій аналіз – накопичується досвід ефективного впровадження таких підходів в інвестиційну практику.

Однією з головних причин, по якій компанії аналізують ESG-інформацію, є необхідність оцінки ризиків. Однак результати проведених нами досліджень і семінарів свідчать про те, що лише деякі інвестори вважають, що аналіз ESG-інформації може відкрити додаткові інвестиційні можливості. Ті інвестори, яким вдається випередити ринок і знайти компанії зі зростаючими показниками в області охорони навколишнього середовища, соціальної відповідальності та управління, можуть в кінцевому підсумку виграти. Численні приклади наукових досліджень<sup>1</sup> і практичного досвіду підтверджують переваги включення оцінки ESG-факторів в традиційний фінансовий аналіз.

Великі українські компанії реалізують програми сталого розвитку і отримують переваги, оскільки сьогоднішні умови кредитування від міжнародних банків розвитку (IFC, EBRD, EIB, BSTDB) і банків, що належать міжнародним фінансовим групам (Укрсиб, Райфайзен Банк Аваль, Кредит Ліоне, решта) містять вимоги з ESG.

Головна перевага компаній, які займаються розвитком програм сталого розвитку – доступ до фінансування, як до боргового, так і до акціонерного. Чим краще дотримуються ESG-практики, тим більші обсяги і дешевша вартість капіталу, що залучається. Це визначається меншою кількістю ризиків і нижчою волатильністю прибутку компаній. У фінансовому світі багато хто орієнтується на так званій Sharpe Ratio – співвідношення прибутковості до волатильності, і чим менший знаменник, тим вищий цей коефіцієнт. Компанії ведуть бізнес на принципах чесного ставлення до співробітників, навколишнього середовища, орієнтуючись на найкращі світові практики. Тому постійно реалізуються проекти в галузі захисту навколишнього середовища, створення гідних умов праці для співробітників.

Останні роки великий бізнес значно активніше розвиває програми сталого розвитку і випускає нефінансові звіти. Вони привертають увагу інвесторів нарівні з аналізом доходів, прибутку або EBITDA конкретної компанії. У світовій практиці ESG-принципи ведення бізнесу (ESG — environment, social and governance – екологічна, соціальна та управлінська стійкість) перестали бути просто модним трендом і вже виходять на перший план під час оцінки перспектив і ризиків компаній. Український бізнес розпочинає вибудовувати системні підходи до питань сталого розвитку. Компанії замислюються про спадок нащадкам. Це призводить до появи нових ініціатив та програм сталого розвитку. Термін «стійкість» використовувала прем'єр-міністер Норвегії Гру Гарлем Брунтланн під час свого виступу в ООН ще у 1987 році. Сталий розвиток тоді вона охарактеризувала як «задоволення поточних потреб без збитку для можливості майбутніх поколінь задовольняти їхні потреби». Після цього його стали використовувати повсюдно, що здійснювало надзвичайний вплив на думку громадськості.

У вересні 2015 року на Саміті ООН затвердили 17 Цілей сталого розвитку, які набули чинності з січня 2016 року. Впродовж п'ятнадцяти років держави з різним рівнем доходу спрямовуватимуть свої зусилля на подолання бідності, боротьбу з нерівністю і на усунення негативного впливу на клімат. Всі 17 цілей сталого розвитку не є юридично обов'язковими, кожна держава може вибрати для себе пріоритетні завдання або адаптувати їх. Україна, як й інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу його забезпечення і розробила власні показники, за якими відстежується, наскільки наша держава виконує поставлені цілі. У 2020 році Україна вперше звітуватиме про досягнення Цілей сталого розвитку в ООН перед світовою спільнотою. Такі звіти передбачається проводити кожні п'ять років. Він складається з двох частин: урядової (що зроблено на рівні держави) під егідою Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, й приватної (що зроблено бізнесом для досягнення цих цілей), готується Мережею Глобального договору ООН в Україні. У липні можна буде ознайомитися з тим, куди Україна просунулася за п'ять років під час реалізації економічних, екологічних і соціальних цілей.

Під соціальними і екологічними критеріями мається на увазі робота компанії на благо навколишнього середовища і суспільства. Управлінський критерій – проведення етичної корпоративної політики компанії, тобто відсутність дискримінації за всіма ознаками, відмова від використання дитячої праці й що важливо – робота бізнесу має виключати будь-яку можливість для корупції. ESG-фактори впливають не тільки на імідж компанії, але і на її капіталізацію.

Компанії, які є учасниками Глобального договору ООН, мають найкращі показники порівняно із конкурентами за наступними напрямками: вартість капіталу нижча у 90% випадках; найкращі операційні показники – у 80%; найкраща біржова оцінка у 80%; показник повернення капіталу вищий на 7%<sup>397</sup>

---

<sup>397</sup> Майбутнє, яке нанас чекає. Чому без програм сталого розвитку в бізнесі немає перспектив  
URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/maybutnye-dlya-biznesu-staliy-rozvitok-shcho-potribno-znati-pro-nogo-vzhe-sogodni-eksperti-50083754.html> 26 квітня 2020 р.



**Фактори, що впливають на вибір об'єктів відповідального інвестування<sup>398</sup>**

Група факторів	Основні фактори	Джерело
Екологічні (E)	Зміна клімату: викиди парникових газів виснаження природних ресурсів (включаючи водні) відходи і забруднення навколишнього середовища	PRI
	відповідальне використання ресурсів контроль за викидами забруднень в атмосферу впровадження інноваційних технологій для зниження екологічних ризиків	НАКДІ
Соціальні (S)	Умови праці (включаючи використання рабської і дитячої праці): відносини з місцевими громадами (в тому числі корінних народів) здоров'я та безпека відносини між співробітниками, різноманітність у складі персоналу	PRI
	розвиток людського капіталу дотримання прав людини відповідальність бізнесу перед суспільством відповідальність за продукт або послугу, що випускається	НАКДІ
Керуючі (G)	Виплати топ-менеджерам: хабарництво і корупція структура керівництва, її різноманітність податкова стратегія	PRI
	ефективність менеджменту прозорість структури власників наявність стратегії корпоративної соціальної відповідальності	НАКДІ
Примітка: PRI - UN Principles of Responsible Investment (Принципи відповідальних інвестицій ООН). НАКДІ - Національна асоціація концесіонерів і довгострокових інвесторів в інфраструктуру (РФ)		

Щоб впровадити ESG-практику в компанії необхідні 7 важливих кроків:

1. Оцінити існуючий стан, провести аудит всіх бізнес-процесів, який включає фінансові, соціальні, екологічні та найважливіше - управлінські складові.

2. Визначити бажаний стан на певний термін, якою буде місія компанії з огляду на нові невідомі. Визначити стратегію розвитку компанії: нові інвестиції, диверсифікація бізнесу, масштабування, розміщення на біржі, залучення нових інвесторів.

3. Визначити стратегію ESG, враховуючи зовнішні й внутрішні ресурси. Найчастіше використовуються принципи Демінга для формування стратегій розвитку (plan-do-check-act).

4. Розробити плани впровадження стратегії і визначити КРІ. Одним із найкращих є метод Хосин канри, мета якого – інтеграція стратегічних цілей у реальні поліпшення операційної діяльності компанії на всіх її рівнях. Хосин канри (яп, англ.: Hoshin Kanri) - це метод стратегічного управління компанією, в процесі реалізації якого встановлюються напрямки діяльності підприємства, цілі і прийняті для їх досягнення інструменти, і сприяє залученню керівників і

<sup>398</sup> Орлова Н.С. Харламова А.О. ESG-принципи ведення бізнесу виходять на перший план. Як екологічні, соціальні та управлінські критерії впливають на сталий розвиток компанії. Що потрібно знати про них вже зараз URL: [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N\\_Orlova\\_M\\_2\\_IS.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N_Orlova_M_2_IS.pdf)

персоналу у вироблення спільного бачення і загального плану дій. Хосин канри також розглядається як процес розгортання політики (англ. : Policy Deployment) або управління політикою. Перш за все, хосин канри це інструмент, що зв'язує макро і мікро рівні організації. Хосин канри допомагає побачити самий верхній рівень цілей компанії, працюючи на мікрорівні, і в той же час розуміти можливості, творчий потенціал і проблеми мікро-рівня, перебуваючи на найвищих рівнях управління<sup>399</sup>.

5. Вибрати свій стандарт звітності. Існує ціла низка звітностей, такі як Глобальна ініціатива звітності (GRI) та Цілі сталого розвитку. Деякі можуть бути тематичними, наприклад, Міжнародна організація за стандартами (ISO). Також існує, наприклад, спеціальна група з фінансових розкриттів, пов'язаних із кліматом (TCFD), яка характерна для змін клімату та ін. Стандарт звітності залежить взагалі від п.2, а саме від бажаного стану компанії.

6. Забезпечити процедуру збору звітних даних і прозорість відкриття інформації. Необхідно розробити послідовну і контрольовану політику щодо кількісного визначення та звітності метрик, орієнтованих на цілі. Вирівняти показники, які публікуються офіційно з тими, якими користується керівництво для ведення бізнесу.

Важливо використовувати показники SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні, тимчасові шкали), що дозволяє забезпечувати просту основу для демонстрації прогресу і вдосконалення. Це також можна використати для узгодження фактичного управління та діяльності бізнесу з цілями ESG.

7. Підтвердити практику впровадження у наступному році. З кожним роком все більше компаній використовують ESG підхід. Понад 85 бірж використовують ці метрики, а 17 із них визначили їх обов'язковими для лістингу компанії. Зараз оцінка компанії базується не тільки на фінансових показниках, а на комплексі ухвалених рішень, що вказує на її стабільність, репутацію і надійність у майбутньому.

На сьогодні у світі заблоковано значну частину економічної діяльності. Закриття робочих місць і зниження мобільності людей руйнують ланцюжки постачання та зменшують продуктивність праці. Масові звільнення, скорочення доходів і зростаюча непевність спонукають людей витратити менше і підштовхують подальше закриття бізнесів. Внутрішні економічні негаразди перекидаються на економіки торговельних партнерів, що мультиплікує негативні ефекти у світовому масштабі.

Масивні програми фіскальної підтримки і монетарного стимулювання економіки у розвинених країнах сприятимуть утриманню більшості компаній на плаву, запобігатимуть кризі ліквідності та допомогатимуть відновленню економічної діяльності після зняття карантинних обмежень. Аналогічним чином всі сектори зможуть протистояти впливу потужних шоків, оскільки вони отримають масштабну підтримку від центральних банків і використають суттєві накопичені резерви і буфери капіталу.

Про потенціал підприємства йде мова, коли підкреслюється імовірнісний характер оцінки ресурсів і можливостей його розвитку. Це пояснюється двома причинами. По-перше, ніколи не має повної інформації про розвиток підприємства. По-друге, потенціал, як і конкурентоспроможність, має

---

<sup>399</sup> Львова Н. А. Ответственные инвестиции: теория, практика, перспективы. Научный журнал НИУ ИТМО Серия Экономика и экологический менеджмент №3 2019. С 76-86

відносний характер. Зробити висновок про якість власних ресурсів, свої сильні або слабкі місця можна тільки після оцінки ситуації на інших підприємствах, а інформація про конкурентів не завжди достовірна.

Таблиця 3.11

**Види соціально відповідального інвестування<sup>400</sup>**

Вид	Характерні риси	Відмінні риси
Інвестиції впливу (Impact investing)	Кошти вкладаються в компанію, підприємство або фонд, діяльність яких може мати позитивний ефект на екологію і / або соціальне середовище, крім того, принести інвестиційний дохід	Кошти інвесторів зазвичай розміщуються в компаніях, що беруть участь в мікрофінансуванні, енергетиці, охороні здоров'я, водному господарстві, будівництві доступного житла, і навіть вкладаються в привілейовані школи. Інвестиції впливу - варіант проактивної стратегії SRI
Цільові інвестиції (Mission-based investing)	Інвестиції з урахуванням певної інвестором некомерційної місії	Окремий випадок SRI, в якому інвестором виділяється конкретна місія і конкретний набір критеріїв відбору для інвестування
Інвестиції з системою потрібного відбору (Triple bottom line investing)	Вкладення коштів з урахуванням трьох факторів - економічного, екологічного і соціального	Окремий випадок SRI, в якому обмежений перелік чинників, що враховуються (не враховуються корпоративне управління, політичні чинники та ін.)
Інвестиції з системою подвійного відбору (Double bottom line investing)	Вкладення коштів з урахуванням двох факторів - економічного і соціального	Окремий випадок SRI, в якому обмежений перелік чинників, що враховуються (не враховуються екологічні фактори, корпоративне управління, політичні чинники та ін.)
«Зелені» інвестиції / екоінвестиції (Eco investing / Green investing)	Вкладення коштів в активи компаній, виробництво продукції яких не наносить шкоди екологічній обстановці, або в нові технології, які сприяють поліпшенню екологічної ситуації (наприклад, виробництво електроенергії з поновлюваних ресурсів)	Окремий випадок SRI, в якому обмежений перелік чинників, що враховуються (не враховуються соціальні чинники, корпоративне управління, політичні чинники та ін.)
Етичні інвестиції (Ethical investing)	При визначенні стратегії інвестування ключову роль крім отримання доходу грають етичні чинники	Окремий випадок SRI, в якому обмежений перелік чинників, що враховуються
Стійкі інвестиції (Sustainable investing)	Інвестування з урахуванням соціальних, моральних і етичних, економічних і інших чинників	Окремий випадок SRI. Головним завданням інвесторів є не виняток окремих «неправильних» компаній зі свого портфеля, навпаки, інтенсивний пошук лідерів стійкого розвитку (positive screening)

Вітчизняний досвід свідчить про те, що формувати потенціал підприємства необхідно, використовуючи моделювання всіх аспектів діяльності. Модель формування потенціалу підприємства передбачає три рівні: інституціональний, господарський, виробничий.

<sup>400</sup> Ответственное инвестирование становится все более влиятельной идеологией. URL: <https://investinfra.ru/novosti/otvetstvennoe-investirovanie-stanovitsya-vse-bole-vliyatelnoy-ideologiy.html>

Розглядаючи потенціал підприємства, необхідно враховувати такі особливості:

потенціал підприємства є динамічною системою, в основу якої покладено взаємодію її елементів у просторі і часі з проявом закону синергії;

потенціал підприємства має здатність до самовідтворення і трансформації;

елементи потенціалу підприємства повинні раціонально поєднуватися між собою та відповідати напрямам діяльності підприємства;

з метою забезпечення розвитку підприємства елементи потенціалу повинні змінюватися та оновлюватися.

Отже, для того, щоб потенціал підприємства зміг здійснювати безперервні і постійно відновлювані бізнес-процеси, він сам також має безперервно відновлюватись.

Формування потенціалу підприємства відбувається за такими принципами:

потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть так чи інакше заміщати один одного, тобто є альтернативними;

потенціал підприємства не можна сформувати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;

потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових;

елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;

усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, з іншого – чутливі до досягнень науково-технічного процесу;

складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції послуг, які виробляються на підприємстві.

Використання зазначених теоретичних положень дає змогу сформувати ефективну управлінсько-виробничу систему прибуткового підприємства.

Для формування окремих елементів потенціалу підприємства запропоновано таку послідовність адаптування світового досвіду на вітчизняних підприємствах:

за допомогою графоаналітичної моделі «квадрата потенціалу» визначаються рівні розвитку окремих видів потенціалів;

на основі отриманої інформації виявляються так звані «вузькі» місця при формуванні проблемного потенціалу;

визначаються пріоритетності усунення проблемних місць при формуванні потенціалу;

в якості аналога відбувається пошук підприємства, яке розвивається в тому ж напрямку, що й досліджуване підприємство;

збирається інформації щодо розвитку зарубіжного підприємства та методів формування того виду потенціалу, який є на вітчизняному проблемним;

створюються теоретичні моделі перенесення досвіду інших на підприємство;

прогнозуються ймовірні результати роботи підприємства після адаптації та застосування зарубіжного досвіду;

при позитивних результатах – здійснюється впровадження нової системи формування проблемного потенціалу.

Глобальне бачення сталого розвитку бізнес-середовища базується на положеннях міжнародних угод і документів:

про сталий розвиток та соціальну відповідальність (Глобальний договір ООН (UNGC);

принципи: екватора (EP), відповідальних інвестицій (PRI), екологічного, соціального і корпоративного управління (ESG), потрійна нижня лінія (3BL) – люди, планета, прибуток;

цілі сталого розвитку (SDGs).

Компанії включають ці положення в процедури своєї операційної діяльності та корпоративного управління; реалізують спеціальні продукти і програми для вирішення соціальних проблем; розкривають положення сталого розвитку для своїх клієнтів, партнерів, органів влади і соціальних спільнот; добровільно відображають результати своєї діяльності за напрямками сталого розвитку на основі міжнародних рекомендацій (GRI, IR); здійснюють моніторинг та комплаєнс кращої світової практики; сприяють розвитку міжнародних контактів банків-партнерів, підприємців і молоді.

Соціальна відповідальність і ефективність полягає у збільшенні прибутку, який:

- не одномоментний, а довгостроковий;
- враховує ризики і забезпечує безпеку;
- не допускає конфліктів і обмеження інтересів інших сторін;
- забезпечує розвиток соціальних благ і послуг;
- сприяє зростанню соціальної самосвідомості і ефективним соціальним трансформаціям.

Сучасні компанії використовують кращу світову практику для підвищення ефективності своєї роботи:

- прозорі процедури прийняття рішень;
- однозначність правил поведінки і корпоративної культури;
- незалежність управління ризиками та внутрішнього контролю;
- виращування персоналу;
- прозору звітність за національними та міжнародними стандартами;
- сучасні та такі, що постійно розвиваються, інформаційні системи;
- швидке реагування на зміну кон'юнктури та управління ліквідністю;
- інноваційний розвиток технологій, операцій і продуктів.

Українські підприємства, особливо експортери, для здійснення діяльності з іншими країнами змушені інвестувати величезні кошти у приведення власних виробництв і управління у відповідність до стандартів та норм, які містяться у вищезазначених директивах і положеннях систем НАССР, ISO, ESG підходів та інших. Тому на основі наведеного зарубіжного досвіду, та досвіду, що зароджується в Україні, формування окремих елементів потенціалу та стратегій сталого розвитку бізнес-суб'єктів нами запропоновані принципи та підходи адаптування до світового досвіду.

Загальні висновки за підсумками проведеного дослідження:

Національна економіка характеризується критичною залежністю від стану глобальних ринків і низькою спроможністю уряду та НБУ протистояти

зовнішнім шокам. А тому під час поточної кризи економіка України зазнає колосальних втрат і ввійде до числа найбільш постраждалих.

Символічний характер монетарних стимулів, повне ігнорування НБУ наявних проблем у реальній економіці і державних фінансах, обмежений потенціал для застосування фіскальних стимулів урядом і низька якість державного управління з високою ймовірністю визначатимуть руйнівний перебіг економічної кризи та її переростання у фінансову кризу. З огляду на наявні ризики і зони вразливості, досить вірогідним в Україні виглядає сценарій потрібної фінансової кризи (валютної, боргової, банківської), яка посилюватиме дію шоківих факторів і відтермінує перспективи соціально-економічного відродження країни на далеке майбутнє.

Трансформації – це нова економічна реальність, яка потребує управління постійними змінами в умовах безперервних криз, прийняття креативних соціально відповідальних рішень, в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь, на основі кращої світової практики, інноваційного, фінансового та соціального управління.

На сьогодні не існує «єдино вірного» підходу до оцінки ESG-інформації, так само як не існує швидкого рішення щодо впровадження ESG-аналізу в інвестиційний процес. Питання корпоративного управління – найпоширеніший фактор з усіх факторів ESG, що враховуються інвесторами. Число інвесторів, які враховують екологічні та соціальні фактори, поступово зростає, проте слід врахувати, що прихильників інтеграції таких аспектів в інвестиційних процес спочатку було небагато.

Накопичений досвід оцінки ESG-факторів в аналітичній практиці набагато ширше, ніж аналогічний досвід бізнес-планування. Творча атмосфера, відповідальність і впевненість в успіху реалізації стратегії формують корпоративну культуру, найбільш яскравим результатом якої є високий рівень продуктивності та стабільності. Це ще один фактор, який створює упевненість в майбутньому, яка необхідна для досягнення нових результатів.

### **3.6. Перспективи сталого інноваційного розвитку національної економіки в процесі інтеграційної взаємодії**

Напрямки і тенденції стійкого інноваційного розвитку національних економік у сучасних умовах визначають закономірності глобальних процесів, що обумовлюють конкурентоспроможність держав, регіонів і окремих підприємств, формування нової структури світогосподарських зв'язків. Відповідно, в якості однієї з основних складових глобалізації виступає міжнародна економічна інтеграція та інтеграційна взаємодія в інноваційній сфері, інтенсивність розвитку яких залежить від економічної спроможності та рівня інноваційності кожної національної економіки і окремого підприємства.

Прагнення національних економік до більшої самодостатності викликається, найчастіше, нерозвиненістю можливостей, механізмів і організаційних форм для їх повноцінного включення в міжнародні економічні відносини. З іншого боку, глобалізація ринків не скасовує саморозвитку окремих їх сегментів, включаючи й цілі регіони світової економіки. Експорт товарів і послуг, імпорتنі операції, іноземні інвестиції, трудова імміграція – все

це відноситься до елементів, що доповнюють та оптимізують інноваційний потенціал і структуру внутрішніх ресурсів розвитку будь-якої національної економіки.

З формальної точки зору самоорганізація соціально-економічної системи означає процес її упорядкування за рахунок внутрішніх чинників, тобто без зовнішнього впливу в тій або іншій формі. Однак загальна теорія систем визначає самоорганізацію соціально-економічних систем у взаємодії складових її елементів як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ.

Г. Хакен, який збагатив економічну теорію категорією «синергетика», в якості однієї з характерних ознак дисипативної системи, що самоорганізується, виділяв її відкритість, тобто наявність обміну енергією/речовиною з навколишнім середовищем. Звідси самоорганізація представляла собою «процес упорядкування (просторового, тимчасового чи просторово-часового) у відкритій системі за рахунок узгодженої взаємодії безлічі елементів, її складових»<sup>401</sup>.

Іншими словами, система, що самоорганізується, повинна бути адаптивною, тобто здатною автоматично змінювати алгоритми й напрямки свого функціонування з метою збереження або досягнення оптимального стану при зміні не тільки внутрішніх, але й зовнішніх умов. Закономірним є висновок про те, що адаптивність іманентно властива не тільки самоорганізації, а й саморозвитку, а система, що саморозвивається, тим і відрізняється від «речі в собі», що здатна самостійно вибирати мету свого розвитку і критерії її досягнення, змінюючи в міру необхідності свої параметри, структуру та інші характеристики в певному або заданому напрямку.

Безсумнівно, перспективи національної соціально-економічної системи, що саморозвивається, будуть визначатися цілою низкою факторів, включаючи цілепокладання і комплексну оцінку результатів, що досягаються в інноваційній сфері, наявні обмеження, протиріччя між загальними та індивідуальними інтересами елементів системи, рівень інформованості органів влади й управління та інші складові. Разом з тим в межах системи неминуче виділяються два блоки: основна діяльність та інноваційний розвиток. Якщо блок основної діяльності забезпечує базові умови існування і функціонування діяльності системи, то блок інноваційного розвитку покликаний генерувати і здійснювати інноваційні проекти для того, щоб система могла отримувати відповідні ефекти в майбутні періоди. Крім того, має місце той факт, що навіть найсучасніші національні соціально-економічні системи, що саморозвиваються, відрізняються двома принциповими недоліками. По-перше, існує ймовірність недостатньої зацікавленості в інноваційному розвитку в будь-якого з її елементів, особливо з метою реалізації спільних інтересів. По-друге, такий елемент далеко не завжди буде зацікавлений брати на себе зобов'язання, пов'язані з подальшим інноваційним розвитком, демонструючи занижені оцінки своїх можливостей<sup>402</sup>.

І самореалізація, і самоактуалізація, незалежно від співвідношення даних категорій, забезпечують саморозвиток системи. Разом з тим не коректно

---

<sup>401</sup> Хакен Г. Синергетика: иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах URL : <http://bookshare.net/books/physics/haken-g/1985/files/sinergetikaierarhiineustoychivostey1985.pdf>.

<sup>402</sup> Freeman C. The National System of Innovation in Historical Perspective // Cambridge Journal of Economics. – 1995. – Vol. 19. – №. 1. – P. 41-43.

проводити паралель між ними. Так, Є. Вахромов пропонує розрізняти самореалізацію як розумовий, когнітивний аспект діяльності, а самоактуалізацію як власне діяльність, витрату сил<sup>403</sup>. Разом вони утворюють процес розвитку і зростання, в тому числі, національної економіки, результатом якого є людське суспільство, що максимально розкриває і використовує свій потенціал.

Безсумнівно, що інтелектуальний і творчий потенціал будь-якого людського суспільства розкривається більшою мірою в умовах співпраці, розвитку інтеграційних процесів, що тривають протягом тисяч років. На думку Л. фон Мізеса, практично всі люди, за винятком незначної меншості, вважають певний вид громадського співробітництва основним засобом досягнення мети<sup>404</sup>.

Використання різноманітних форм інтеграційної взаємодії економічних систем різного рівня служить найважливішою рушійною силою самореалізації та інноваційного розвитку, нарощування їх потенціалу та більш ефективного використання конкурентних переваг. Тому чим повніше національні соціально-економічні системи будуть використовувати потенціал інтеграційної взаємодії та інноваційного розвитку, тим активніше будуть відбуватися процеси їх адаптації до сучасних глобальних бізнес-стратегій і, відповідно, виникнуть нові можливості для їх самореалізації. Варіанти інтеграційної взаємодії економічних систем різного рівня сучасні дослідники розділили на дві мега форми: територіальну (міждержавну, міжрегіональну), що здійснюється, переважно, з ініціативи державних органів влади; і виробничу (вертикальну, горизонтальну тощо) інтеграцію, що здійснюється з ініціативи підприємств і організацій, суб'єктів підприємницької діяльності. Крім цього, з'являються різні комбіновані форми співпраці, на основі яких економіка отримує імпульси, як до підтримки рівноважного стабільного стану, так і до самореалізації і саморозвитку.

В сучасних умовах, на нашу думку, доцільна і має місце в початковій стадії розвитку третя мега форма інтеграційної взаємодії не тільки господарюючих суб'єктів, але й інноваційних кластерів, суб'єктів інноваційної інфраструктури, наукових та освітніх установ у сфері наукових досліджень, розробок і реалізації інноваційних проектів, підготовки висококваліфікованих кадрів для інноваційної економіки. Інтеграція може приймати різні інституційні форми і звідси можна пояснити різноманіття тлумачень даної дефініції, що зустрічаються в спеціальній літературі.

Основним фактором, що породжує інтеграційні процеси, традиційно називають поділ праці. Ще А. Сміт розглядав поділ праці як загальну форму співпраці людей<sup>405</sup>. Д. Рікардо поряд з витратами живої праці враховував такі фактори, як використання в процесі виробництва нових технологій, техніки та інших факторів. Стимулом до економічної інтеграції він вважав поділ і більш

---

<sup>403</sup> Вахромов Е. Е. Понятия «самоактуализация» и «самореализация» в психологии/ URL: [http://www.erudition.ru/referat/ref/id.52770\\_1.html](http://www.erudition.ru/referat/ref/id.52770_1.html)

<sup>404</sup> Мизес фон Л. Теория и история. Интерпретация социально-экономической эволюции URL : <https://www.litmir.me/br/?b=270528>

<sup>405</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов // Антология экономической классики. – М. : Эконов, 1991. – Т. 1. – С. 88.



раціональне використання не тільки праці, але й інших факторів виробництва - землі і капіталу<sup>406</sup>.

В умовах циклічності відтворювального процесу діалектично постійне вдосконалення засобів виробництва, революційні перевороти в техніці і технологіях об'єктивно зумовлюють зміни в інтелектуальній взаємодії. Науково-технічний прогрес сприяє посиленню інтеграційних процесів не тільки у виробничому кооперуванні й торговельно-економічному співробітництві країн, але й у науковому, освітньому середовищі, у сфері наукових розробок. При цьому відбувається прискорення вироблення нових наукових знань, підвищується якість підготовки інноваційно активних та інноваційно сприйнятливих кадрів без урахування територіальних і політичних кордонів.

Принцип, що об'єднує, дає очевидний ефект не стільки від «складання сил», економічних потенціалів учасників інтеграційного процесу, скільки за рахунок синергетичного ефекту, що виникає в результаті нової якості співпраці. Подібний ефект, що характеризується підвищенням якості, значущості та цінності нового утворення, виникає у будь-якій системі, що об'єднує самостійних учасників, проте величина ефекту багато в чому визначається рівнем і формою інтеграції.

В цьому плані прагнення національних економік до самореалізації цілком узгоджується з їх участю в інтеграційних проектах, оскільки при цьому власні конкурентні переваги можна доповнити конкурентними перевагами партнерів, зміцнивши тим самим свої позиції на зовнішніх ринках. Разом з тим для економіки сучасної України визначальне значення для результативної реалізації потенціалу економічної інтеграції має якість інститутів інтеграції. Спільне вирішення питань створення та розвитку інноваційної інфраструктури обумовлює стабільні причинно-наслідкові зв'язки, засновані на економічних і соціальних інтересах, що в сучасних умовах не можуть бути обмежені межами окремо взятого регіону або міждержавними бар'єрами. При цьому формується реальна основа довгострокового співробітництва, «полюси зростання» і базис інноваційного розвитку національних економік.

В ході інноваційного розвитку в ринковому середовищі створюються нові конкурентні умови, засновані на науково-технічних проривах, – ноу-хау світового значення. Головні джерела стабільності країни в глобальному економічному просторі засновані на розвитку людського капіталу, інтелекту, здатності генерувати інновації. В сучасних умовах при забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності, крім таких традиційних показників, як виробничі витрати на одиницю сукупних витрат праці і капіталу, внутрішня ситуація в країні, баланс соціальних і політичних сил тощо, велику роль відіграють і такі фактори, як обсяг інвестицій в нові технології, рівень науки і професійної освіти. Досягти реального прогресу в цих сферах більш раціональним шляхом можливо на основі міждержавного співробітництва.

Національна конкурентоспроможність характеризує позиції національної економіки за темпами економічного зростання, рівнем зайнятості населення, рівнем реальних доходів громадян тощо. Згідно з М. Портером, конкурентоспроможність на рівні національної економіки полягає в

---

<sup>406</sup> Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового URL : [http://www.libertarium.ru/lib\\_ricardo\\_reader10](http://www.libertarium.ru/lib_ricardo_reader10).

ефективному використанні ресурсів країни, що забезпечує громадянам підвищення рівня життя<sup>407</sup>.

Дійсно, конкурентоспроможність національної економіки є здатність відкритих для міжнародної конкуренції компаній, галузей промисловості і регіонів країни забезпечувати порівняно високий рівень доходів населення. Так, щорічно за підсумками звітного періоду Всесвітнім економічним форумом складається рейтинг різних держав світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності (ІГК), який включає в себе багато компонентів, що беруться до уваги. У десятку країн-лідерів глобального рейтингу конкурентоспроможності протягом останніх років входять практично без зміни такі держави, як США, Швейцарія, Данія, Швеція, Фінляндія, Сінгапур, Німеччина, Японія, Голландія. Україна в 2019 р втратила дві позиції й опустилася на 85-е місце з 141 країни<sup>408</sup>.

Концепція країнової конкурентоспроможності заснована на використанні в міжнародному поділі праці певних переваг національних економік для експорту продукції до країн, які таких переваг не мають, і, навпаки, імпорту продукції з країн, які володіють цими перевагами. При цьому, конкурентними перевагами країни можуть бути: стабільність політичної й правової системи, частка ВВП на душу населення, низька інфляція, оптимальний експорт, наявність природних ресурсів, вигідне географічне розташування країни, високий рівень кваліфікації й конкурентоспроможність людських ресурсів тощо.

В інноваційній економіці будь-який економічний суб'єкт може отримати потрібну інформацію щодо нових наукових розробок та інновацій, сформовану інноваційна інфраструктура, що забезпечує створення інформаційних ресурсів і необхідні умови для нових наукових розробок, затребуваних практикою, мають місце процеси інформатизації всіх сфер виробництва і управління, відповідно змінені соціальні структури, знаходять розуміння і затребувані суспільством нові ідеї, знання, досягнення техніки й технології, на високому рівні організована система підготовки кадрів, що сприймають інновації і здатні здійснювати інноваційну діяльність. Під інноваційною діяльністю слід розуміти діяльність, спрямовану на реалізацію на практиці наукових, виробничо-технічних та технологічних досягнень. На нашу думку, інноваційна діяльність – це вид діяльності на основі результатів наукових досліджень, що передбачає створення принципово нових зразків техніки, технологій, нового знання, внаслідок чого з'являються продукт або послуга, яких раніше не було. У свою чергу, невід'ємною ознакою інноваційної діяльності є вихід нового конкурентоспроможного продукту на ринок і, як наслідок, формування інноваційної економіки.

Взагалі інноваційна економіка – це економіка, заснована на знаннях, нових досягненнях у науково-технічній сфері й високоінтелектуальному капіталі. Звісно ж, що інноваційна економіка обумовлена економічною політикою і включає в себе сім основних складових, кожна з яких досягла конкурентоспроможного рівня за світовими критеріями: перш за все це інноваційний потенціал, що включає освіту і науку; людський капітал, що володіє високим інтелектом, знаннями, високим професіоналізмом; інституційна інноваційна система з відповідною законодавчою базою;

---

<sup>407</sup> Michael E. Porter. The Competitive Advantage of Nations. URL: [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf).

<sup>408</sup> Global Competitiveness Report (2019): How to end a lost decade of productivity growth. URL: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>.

інноваційна інфраструктура й високо організаційні форми взаємодії економічних суб'єктів, включаючи інноваційні центри, технопарки, технополіси, кластери, венчурний бізнес тощо; інноваційна промисловість, що реалізує нововведення; інноваційне сільське господарство й агропромисловий комплекс; сприятливе середовище функціонування людського капіталу. При цьому, базовою платформою інноваційної економіки в сучасному суспільстві об'єктивно є не тільки наука і освіта, а їхній альянс із виробництвом. Отже, черговим етапом реалізації стратегії інноваційного розвитку економіки і суспільства є пошук перспективних напрямків розвитку освіти і науки на основі їх інтеграційної взаємодії з іншими державами.

У глобальній економіці технологічні інновації стають провідною продуктивною силою, головним засобом конкурентної боротьби, визначаючи темпи економічного зростання і динаміку відносної економічної потужності національної економіки. Лише слаборозвинені країни продовжують експлуатувати свої природні багатства, затримавшись у своєму розвитку на стадії «факторних переваг», виявлених М. Портером<sup>409</sup>. Характеризуючи фактори росту конкурентоспроможності в умовах модернізації економіки, М. Портер, як відомо, виділив п'ять двигунів, стадій економіки, що розвивається в умовах міжнародної конкуренції, незалежно від галузі та масштабів бізнесу: загроза появи нових конкурентів; суперництво вже наявних конкурентів між собою; загроза появи товарів-замінників; здатність постачальників комплектуючих виробів торгуватися; здатність покупців торгуватися.

В економіці з традиційними факторами виробництва конкурентна боротьба ґрунтується на зниженні витрат виробництва при використанні дешевих ресурсів (матеріальних, людських, природних тощо). В економіці, де інвестиції відіграють основну роль, конкуренцію виграє той, хто забезпечує високу технічну ефективність і має інвестиційні переваги. В економіці, рухомою інноваційним чинником, конкуренція ґрунтується на використанні ноу-хау, створенні унікальної продукції або послуги, що дає додаткову вартість виробнику за ризик впровадження нововведення.

Фахівці стверджують, що лідерство західних країн – результат продуманої стратегії зі створення інноваційно-орієнтованої економіки, базисом якої є втілений у новій продукції інтелектуальний капітал. Наприклад, основою побудови національної інноваційної системи в США стали ініційовані урядом програми підтримки початківців високотехнологічних компаній (тільки за 1995 рік обсяг фінансових ресурсів, виділених урядовими організаціями через 28 програм підтримки, склав 2,4 млрд дол. США, а венчурними фондами в цьому ж році були надані малим фірмам інвестиції на 3,9 млрд дол. США). У Франції, Німеччині, Японії були реалізовані широкомасштабні програми організації й розвитку науково-технологічних парків, технопарків та інноваційних центрів як «точок» інноваційного зростання, освоєння і виробництва наукомісткої продукції. Внаслідок чого в цих країнах вже у 1990-і роки були сформовані потужні зони інноваційного зростання, великі інноваційно активні підприємства, що випускають електронну техніку та обладнання нових

---

<sup>409</sup> Michael E. Porter. The Competitive Advantage of Nations. URL: [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)

поколінь, продукти програмного забезпечення та багато іншого на основі формування «економік, заснованих на знаннях»<sup>410</sup>.

Вчені, прогнозуючи інноваційний розвиток світової економіки в довгостроковій перспективі, передбачають у першій половині XXI століття науково-технологічний переворот, пов'язаний з переходом від п'ятого до шостого технологічного укладу, становленням суспільства знань і постіндустріального технологічного способу виробництва<sup>411</sup>.

При цьому можливі два сценарії розвитку: інерційно-ринковий і сценарій інноваційного прориву. Особливості цих процесів полягають у тому, що вони відбуватимуться в умовах глобалізації, формування єдиного, але диференційованого за країнами і локальними цивілізаціями глобального науково-технологічного, соціально-економічного та екологічного простору. В цих умовах пріоритетним визнається розвиток досліджень в університетах у взаємодії з науковими установами та виробництвом. Велике значення мають також проекти в області високих технологій, у тому числі спільні проекти країн, що мають інтеграційну взаємодію, що історично склалася. Крім того, велике значення мають також регіональні проекти в області високих технологій, які використовують в якості зразка Силіконову долину в США – Енергетична долина в Гронінгені (Нідерланди), в Швеції в Лінчопінге за тою ж схемою зосереджені дослідження, технопарки, венчурні підприємства в області комп'ютерних технологій і телекомунікацій тощо.

Тому сьогодні неможливим є вирішення завдань технологічного відставання лише за рахунок внутрішніх ресурсів. Необхідним є зважений диференційований підхід до регулювання вітчизняного інноваційного розвитку в контексті загроз і можливостей міжнародного обміну знань і технологій. Тому важливо точкове стимулювання тих організацій і галузей, які мають науково-технологічні напрацювання в пріоритетних областях, кваліфіковані кадри, спільні проекти (або замовлення) із зарубіжними НДІ та університетами.

Таким чином, наразі в Україні існує необхідність подальшого розвитку і вдосконалення інтеграційних процесів в інноваційній сфері з метою зміцнення і підвищення міжнародної конкурентоспроможності її економіки. Багато питань розвитку інтеграційних процесів є суперечливими і не адаптованими до тих чи інших сфер життєдіяльності вітчизняної економіки, проте, вочевидь, що на зміну застарілим підходам повинні прийти нові інноваційні технології, орієнтовані на підвищення результативності її самореалізації.

Формування інноваційної економіки, де чільну роль відіграє специфічний ресурс – знання, обумовлює нагальну потребу науки звернутися до аналізу людського капіталу. При цьому, виникає новий образ науки, який базується на поступовому зрощенні фундаментальних і прикладних наук, коли затребуваними стають інноваційно-підготовлені та інноваційно-сприйнятливі фахівці – технологи, менеджери, робітники. Таким чином, модернізацію економіки необхідно починати зі сфери освіти, підвищення зацікавленості в науковій діяльності, прагнення розвиватися в сучасному інформаційному середовищі, що стимулює допитливість і прагнення до здійснення відкриттів.

---

<sup>410</sup> G20 Innovation Report (2016). OECD Publishing. URL : <https://www.oecd.org/china/G20-innovation-report-2016.pdf>

<sup>411</sup> Довгаль О. А. Інноваційна економіка: навч. посібник / О. А. Довгаль, Г. В. Довгаль. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 148 с.

Перехід до інноваційної економіки в Україні – це не тільки впровадження нових технологій, а зміна всього всього морально-етичного устрою, оскільки для вирішення завдання формування інноваційної економіки важливі не тільки соціально-економічні, а й соціально-культурні трансформації. Держава повинна використовувати всі наявні в неї можливості для подолання домінуючої культури демонстративного споживання, для формування здорової атмосфери творчості, праці, солідарності, розвитку і підвищення якості людського капіталу, основними елементами якого є освіта, здоров'я, інтелектуальний капітал, мотивація до роботи і навчання, мобільність, професійні навички.

Таким чином, у центрі інноваційної економіки знаходиться людина, основний шлях розвитку якого лежить через сферу освіти. Тому конкуренція між країнами в найближчій перспективі буде зведена до конкуренції систем освіти. У світі, де пошук конкурентної переваги зміщується в нематеріальну сферу, де все вирішують знання, освіта повинна стати безперервною, триваючи все життя. В індустріальну епоху освіта була загальною і однаковою для всіх, в постіндустріальну стає індивідуальною і вузькоспеціалізованою. У століття інтелектуального капіталу та нематеріальних цінностей формується світ, в якому додана вартість не утворюється на конвеєрі, а є практичним наслідком індивідуальної ініціативи і творчості.

Формування інноваційної економіки в Україні, без якої неможливий подальший соціально-економічний розвиток, є комплексним економічним, соціальним та політичним завданням, вирішення якого можна досягти лише на шляху створення, розвитку та інтеграції точок інноваційного зростання при концентрації в них фізичного, людського та соціального капіталів. Інновації неминуче пов'язані з інвестиціями. Вирішити проблему інвестиційного забезпечення неможливо одноразово і навіть за короткий період часу. Тому починати формування інноваційної економіки слід саме зі створення опорних зон національної інноваційної системи за такими напрямками, як відкритість і загальнодоступність інформації про нові або відомі знання, інновації; радикальні зміни соціальних структур; доброзичливе сприйняття нових ідей, знань і технологій у суспільстві; розвиненість інноваційної інфраструктури, здатної оперативно та гнучко реалізувати необхідні на даний момент часу інновації; налагодженість гнучкої системи підготовки та перепідготовки кадрів-професіоналів у сфері інноваційної діяльності тощо. При цьому базовою платформою інноваційної економіки в сучасному суспільстві об'єктивно є наука і освіта в прямій взаємодії з практикою. Розвиток інтеграційної взаємодії освіти, науки і бізнесу зумовлюють необхідні політичні, нормативно-правові, економічні та соціально-культурні умови. У зв'язку зі спільністю цілей і завдань в науці, освіті і виробничій практиці об'єктивно формуються інтеграційні зв'язки в цій сфері, які обґрунтовуються дією економічних законів (табл. 3.12)<sup>412</sup>.

Для інтеграційних формувань важливий закон надмірності системних елементів при мінімумі кількості варіантів організації. Це означає, що зв'язки і організація в системі важливіше за об'єкти, що є її складовими. У складі інтеграційних об'єднань кількість інтегрованих об'єктів повинна оптимізуватися. Застосування загальносистемного закону оптимальності необхідно при обґрунтуванні параметрів багатуукладності в економіці, за яким

---

<sup>412</sup> David Fred R. Fundamentals of Strategic Management. Merof Strategic Management // Merrill Publishing Company. – 1986. – №6 . – P. 30-33.

кожна форма господарювання повинна зайняти своє місце в залежності від традицій, природно-кліматичних умов, наявних ресурсів і технологічної бази.

Таблиця 3.12

### Економічні закони в обґрунтуванні інтеграційного взаємозв'язку науки, освіти й виробництва

Закони	Зміст законів
<b>1. Загальні економічні закони</b>	
Закон вартості	продукція реалізується з урахуванням витрат на її створення, але по тій вартістю, за якою покупець оцінює задоволення своїх потреб
Закон економії ресурсів	передбачає вдосконалення якості продукції з одночасним зниженням рівня витрат
Закон рівноваги	за інших рівних умов обсяг товарів і послуг врівноважується платоспроможним попитом потенційних покупців
Закон ринкової рівноваги	товар може бути реалізований тільки за рівноважної ціною в обсягах, визначених співвідношенням попиту і пропозиції
Закон пропозиції	з ростом цін на товар збільшується обсяг пропозиції цього товару за інших рівних умов
Закон попиту	зростання цін призводить до зниження величини попиту на товари за інших рівних умов
Закон спадної віддачі	з ростом використання якогось виробничого фактора (при незмінності інших) рано чи пізно досягається точка, в якій додаткове використання цього фактора веде до зниження спочатку відносного, а потім і абсолютного обсягу випуску продукції
Закон Рікардо	лежить в основі теорії відносних переваг: імпорт вигідний, коли товар виробляється за кордоном з низькими витратами, але всередині країни на нього доводиться витратити більше робочого часу, ніж на будь-якій іншій товар, який може стати предметом експорту
Закон Хекшера-Оліна	країни, що мають в надлишку ті чи інші фактори виробництва, матимуть порівняльні переваги в експорті тих товарів і послуг, виробництво яких засновано на інтенсивному використанні даних факторів виробництва
<b>2. Загальносистемні закони</b>	
Закон подібності частини і цілого	лежить в основі редукціонізму: досліджуючи частину, можна сподіватися зрозуміти деякі закономірності цілого
Аксиома емерджентності	ціле завжди має особливі властивості, відсутні в його складових
Закон оптимальності	кожна система функціонує з найбільшою ефективністю в певних просторово-часових межах
Системогенетичний закон	елемент системи в індивідуальному розвитку повторює в скороченій формі шлях розвитку всієї системи
Закон Ле-Шател'є	при зовнішньому впливі, що виводить систему зі стану стійкої рівноваги, ця рівновага зміщується в тому напрямку, в якому ефект зовнішнього впливу послаблюється
<b>3. Специфічні закони</b>	
Закон 20/80	стверджує, що в будь-якій діяльності 20% початкового вкладення ресурсу дають 80% ефекту, диктує необхідність інноваційного шляху розвитку як методу подолання неефективності, що постійно зменшується

Важливу роль у дослідженні процесів розвитку інтегрованих систем відіграє системогенетичний закон, суть якого полягає в тому, що елемент системи в індивідуальному розвитку повторює в скороченій формі шлях розвитку всієї системи. Еволюційна теорія економіки заснована на використанні загальних законів еволюції для дослідження закономірностей розвитку економічних систем та інститутів. Облік дії системогенетичного закону є доцільним при формуванні територіальних кластерів та інших систем. Ці еволюційні закономірності можуть допомогти краще розібратися в процесах інтеграції. З них випливає, наприклад, що інтеграційне утворення, що

утворюється, неминуче проходить більш «м'які» попередні її в історичному плані інтеграційні ступені. Так, ще до створення об'єднання його майбутні учасники в явній або неявній формах укладають угоди, стратегічні альянси, потім приходять до різних форм асоціацій, консорціумів, об'єднують виконання деяких функцій, як в синдикаті, синхронізують виробничі процеси і показники, як у картелі, і лише потім об'єднуються формально, обравши ту чи іншу форму інтеграції.

Таким чином, інтеграційні зв'язки науки, освіти і виробничих систем обумовлені дією об'єктивних економічних законів, їх розвиток вимагає фундаментальних і прикладних досліджень, відповідних розробок, пошуку нестандартних, оригінальних рішень. Отже, черговий етап в реалізації сталого інноваційного розвитку національної економіки – пошук перспективних напрямків розвитку освіти і науки на основі їх інтеграційного взаємозв'язку з виробництвом у процесі міжнародної економічної інтеграції України, а необхідність і соціальна значущість умов інтеграції науки, освіти і виробництва визначається досягненням у суспільстві знань і умінь, цілей і цінностей, пов'язаних з прискоренням відтворення інноваційного потенціалу, усвідомленням ролі науки, освіти і бізнесу у вирішенні проблем інноваційного розвитку та їх інтеграційної взаємодії в цьому напрямку .

### **3.7. Загрози та пріоритети впливу глобалізаційних процесів на фінансовий стан України**

Сучасний розвиток світової фінансової системи відбувається в умовах глобальних викликів, які безпосередньо впливають на міжнародну економічну систему. Підвищення рівня стійкості економіки кожної держави передбачає здатність фінансової системи протистояти впливу негативних наслідків глобалізаційних процесів і адаптуватись до нових умов господарювання. Трансформація світової фінансової системи призводить до вдосконалення форм, методів та інструментів взаємодії суб'єктів міжнародних відносин і інтеграції економіки країн до міжнародних фінансових ринків.

Участь України в процесах інтеграції до світового економічного простору значною мірою залежить від функціонування світової фінансової системи. У зв'язку з цим підвищується актуальність досліджень фінансового ринку України та вплив глобалізаційних процесів на стан економічного розвитку держави. З огляду на відкритий характер української економіки, саме вплив цих процесів характеризує проведення ефективної державної політики.

Основною умовою проведення зваженої політики у сфері фінансів є:

- формування збалансованого бюджету;
- залучення капіталу в країну у вигляді прямих іноземних інвестицій;
- лібералізація фінансової діяльності;
- встановлення взаємовигідних торговельних зв'язків з іншими державами;
- фінансова стабільність тощо.

Саме тому в теперішній час виникає потреба дослідити процес впливу глобалізації на фінансовий стан України, а також знайти ефективні методи

регулювання для стабілізації української економіки<sup>413</sup>.

Характерними проявами глобалізації та інтеграції на фінансових ринках у сучасних умовах виступають:

- збільшення обсягу операцій на світовому ринку фінансів;
- контроль з боку держави щодо регулювання фінансового ринку;
- залучення ринків країн, що розвиваються до світової фінансової системи.

Глобалізація є однією з основних характеристик сучасного розвитку світу. На сьогодні вона охоплює майже всі сфери життєдіяльності людини, та її вплив стає дедалі відчутнішим.

Особливу актуальність у теперішній час має дослідження проблем та особливостей економічної, зокрема фінансової глобалізації, що посилюється членством України в глобальній торговельній системі Світової організації торгівлі<sup>414</sup>.

На сучасному етапі інтенсивний розвиток вітчизняного ринку фінансових послуг є необхідною умовою сталого економічного розвитку держави. Ринок фінансових послуг сформувався у результаті виникнення потреби в додатковій формі мобілізації коштів для фінансового забезпечення розвитку економіки держави. Крім того, він також є певним фінансовим барометром економіки, який ефективно працює при низьких темпах інфляції, стабільній законодавчій і нормативній базі, сприятливому політичному кліматі та певному балансі інтересів у суспільстві. Глобалізаційні процеси в фінансовій сфері характеризуються посиленням взаємозалежності та взаємовпливу країн у сфері фінансових відносин, зростанням ролі міжнародних кредитних відносин, міжнародного руху капіталів, а також джерел надходження доходів і розміщення активів в інших країнах.

В основі фінансової глобалізації – вільний рух капіталів і валюти, їх перетинання національних кордонів, що призводить, в свою чергу, до формування глобальних фінансових ринків і світового фінансового середовища. Таким чином, на фінансову глобалізацію впливає низка чинників, серед яких можна виділити такі: регулятивні, технологічні, політичні, соціальні, чинники якісних змін у фінансах та інші. Фінансова глобалізація являє собою одну із сфер прояву глобалізаційних процесів і має місце у кожній країні незалежно від рівня її розвитку. За територіальною ознакою виділяють: національну, регіональну та світову фінансові системи. У теперішній час існує біля 20 різноманітних моделей фінансових систем.

Україна поступово інтегрується до міжнародних фінансових ринків і наслідки глобалізаційних процесів стають дедалі відчутнішими для української фінансової системи та ринку фінансових послуг зокрема. Позитивний чи негативний вектор змін від глобалізації залежить від рівня розвитку національної економічної системи та ринку фінансових послуг держави. Беручи до уваги той факт, що чим стабільніша фінансова система країни, тим більше позитивних результатів країна може одержати від процесу глобалізації. В Україні слід виробити таку політику, що буде здатна протистояти викликам фінансової глобалізації, запобігати негативним наслідкам цього процесу<sup>2</sup>.

---

<sup>413</sup> Довгальок В.В. Роль фінансової глобалізації у розвитку фінансового ринку. Ефективна економіка. Дніпропетровськ, 2016. №.7.

<sup>414</sup> Болдова А.А. Ринок фінансових послуг України: глобалізаційних аспект. *Нац. унів. держ. подат. служби України*. Київ, 2012. Вип. 1. С. 72-79.



В умовах глобалізації Україна має обрати свій шлях інтеграції, не забуваючи про свої національні інтереси. Це можливо лише при потужній ефективній національній економіці. Без стабільної та ефективної національної фінансової системи повноцінна інтеграція в систему світового фінансового ринку неможлива. Проте вітчизняному ринку фінансових послуг властива значна кількість проблем і протиріч.

Серед них: відсутня системна законодавча база, низька інформаційна прозорість ринку фінансових послуг, яка зумовила монополізм банківської системи, недостатня капіталізація, переважання спекулятивного капіталу, що стримує розвиток інвестиційного процесу, суперечливий характер впливу фінансової глобалізації тощо<sup>415</sup>.

Таким чином, світові ринки фінансових послуг майже повністю вичерпали свій потенціал, тому вітчизняний ринок фінансових послуг є досить привабливим для іноземного капіталу. У стратегічній перспективі Україна має повністю інтегруватися до глобальної фінансової системи та стати її повноправним учасником, але це створює нові умови функціонування внутрішнього фінансового ринку, нові правила поведінки українського бізнесу, нові принципи державного управління тощо. Беручи до уваги той факт, що чим могутніша фінансова система країни, тим більше позитивних результатів вона може одержати від процесу глобалізації, в Україні слід виробити таку політику, що буде здатна протистояти викликам фінансової глобалізації, запобігати негативним наслідкам цього процесу.

Негативна дія глобалізації дуже відчутна і проявляється, в першу чергу, у технологічному відставанні від розвинених країн, що призводить до зростання соціально-економічної напруги і стосується якості життя населення країн світового співтовариства. Велику роль при цьому грають міжнародні фінансові організації, які надаючи кредити сприяють зростанню зовнішнього боргу і як слідство залежності від країн з розвинутою економікою, що входять у Міжнародний Валютний Фонд і грають роль «першої скрипки» у розподілі світових фінансових ресурсів.

Наслідками глобалізації та загрозами її впливу на фінансовий стан світової економіки можуть виступати:

1. Зростання безробіття, яке пов'язано з наступними чинниками: використання нових технологій, що призводять до застосування «штучного інтелекту» замість працівників, тим самим підсилює соціальну напруженість у суспільстві; міграція робочої сили, пов'язана з геополітичними подіями у світі (країни Близького Сходу) тощо.

2. Підсилення ролі ТНК, які ставлять свої інтереси вище, ніж інших держав для отримання надприбутків. В світі діє приблизно 65 тисяч ТНК, з яких більше ніж 80 % приходить на материнські компанії, які диктують «правила гри» своїм філіям.

3. Зростаюча глобальна інтеграція ринків міжнародного капіталу загрожує економічній політиці окремих країн, тому що іноземний капітал у вигляді прямих чи портфельних інвестицій таїть у собі явну загрозу для

---

<sup>415</sup> Дмитренко Д.М. Реструктуризація фінансової системи України під впливом глобалізації : дис. ... канд. екон. наук спец. 08.00.08 / Держ. вищий навч. заклад «Українська Академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2010. С.126-128.

національної економіки <sup>416</sup>.

Глобалізація сприяє розмиванню інституціональних, юридичних і технологічних бар'єрів між національними економічними ринками, у тому числі і фінансовими. Міжнародні фінанси історично завжди були пов'язані з системою грошових прибутків, тому найкоротше визначення міжнародних фінансів – рух грошових прибутків у сфері світового господарства.

Принциповими умовами виникнення міжнародних фінансів є:

- розвиток міжнародного грошового господарства до достатнього рівня і постійний обіг грошей у світових економічних відносинах у великих розмірах;
- завершення формування такої функції грошей, як світові гроші <sup>417</sup>.

Глобалізація має значний вплив на національну економіку країн і на її участь в операціях міжнародного ринку, які визначаються рядом чинників (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Класифікація чинників економічного розвитку в умовах глобалізації\***

Макроекономічні чинники		Геополітичні
Внутрішні	Зовнішні	
1. Економічний стан країни	1. Показники платіжного балансу країни	1. Зацікавленість країни у інтеграції в світову економіку
2. Розвиненість національної фінансової системи	2. Рівень зовнішнього боргу	2. Роль країни в міжнародному розподілі праці
3. Рівень організації національного фінансового ринку	3. Валютний курс та його стабільність	3. Рівень розвитку світових економічних зв'язків
4. Розвиненість інституту фінансових посередників	4. Рівень розвитку валютно-фінансової системи	4. Ступень інтеграції у світову фінансову систему
5. Ступень лібералізації руху капіталу	5. Рівень розвитку міжнародних фінансових посередників	5. Стабільність світової геополітичної ситуації
6. Стабільність національної політичної ситуації	6. Кризовий або зростаючий стан світової економіки	6. Географічне положення країни
7. Якість міжнародного рейтингу платоспроможності країни	7. Методи регулювання глобального фінансового ринку	7. Ступень регіоналізації національної економіки

\*Складено автором за матеріалами <sup>418</sup>

Макроекономічні чинники безпосередньо впливають на стан національної та міжнародної фінансової системи. Основними показниками в цьому випадку виступають: розвиненість фінансової системи країни; стан платіжного балансу; валютний курс та його стабільність; діяльність фінансових посередників; вплив міжнародних організацій; конкуренція на ринках товарів та послуг тощо.

Активна фінансова політика держави може стати дієвим інструментом

<sup>416</sup> Кулішов В.В. Сучасні проблеми глобальної економіки. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2013. № 3. С. 10.

<sup>417</sup> Мозговий О., Малащук Д. Сучасна парадигма функціонування світового фінансового ринку. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 1. С. 31-32.

<sup>418</sup> Там само.

структурної перебудови економіки, підвищуючи ефективність реформ та ефект їх реалізації. Несприятливі тенденції, які склалися у фінансовій сфері України не залишають сумнівів в тому, що необхідною умовою щодо інтенсифікації фінансової діяльності країни на сучасному етапі економічної депресії стає, перш за все, підвищення ефективності використання її фінансових коштів.

Тому необхідним є створення системи фінансового регулювання та нагляду зі сторони державних органів. Для цього необхідним повинно стати:

1. Виникнення і подальший розвиток нових інструментів фінансового ринку.

2. Диверсифікація діяльності комерційних банків і банківських установ.

3. Подальша інтеграція у світову фінансову систему, що характеризується стійкістю, ефективністю та здатністю запобігати кризовим явищам.

Згідно зі стратегією розвитку України до 2020 року урядом нашої країни було визначено етапи реалізації економічної стратегії:

- макроекономічна фінансова стабілізація;

- створення сприятливих рамкових умов для підвищення розвитку економіки;

- інституційне забезпечення переходу України до сталого розвитку;

- посилення фундаментальних факторів рівня конкурентоспроможності економіки;

- адаптація економіки та суспільства до кліматичних змін;

- підвищення рівня людського розвитку;

- перехід на інноваційну модель розвитку.

Особлива увага приділяється підвищенню життєвого рівня населення завдяки фінансовій стабілізації економіки, яка полягає у досягненні стабільності через збалансованість бюджету, передбачуваність валютного курсу, виважену податкову та грошово-кредитну політику.

Аналіз впливу глобалізаційних процесів на фінансовий ринок здійснюється у трьох вимірах: індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК), індекс людського розвитку (ІЛР), індекс сталого розвитку (ІСР).

Глобальна конкурентоспроможність, яка обумовлена глобалізаційними процесами забезпечує здатність країн до участі в конкурентній боротьбі. Для оцінки рівня конкурентоспроможності на глобальному рівні існує індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК), який складається з змінних, які характеризують стан рівня конкурентоспроможності країн світового співтовариства. Розрахунок ІГК складається з 113 змінних, які об'єднані в 12 блоків показників (факторів). До них відносяться: інфраструктура, якість інститутів, макроекономічна стабільність, вища освіта та професійна підготовка, здоров'я і початкова освіта, ефективність ринку товарів та послуг, ефективність ринку праці, розвиненість фінансового ринку, рівень технологічного розвитку, розмір внутрішнього ринку, конкурентоспроможність компаній, інноваційний потенціал.

На будь-якої стадії розвитку країна володіє всіма 12 факторами, але значення їх різне. Для оцінки конкурентоспроможності економік країни застосовують кількісні та якісні методи. Для кількісної оцінки застосовуються статистичні та математичні методи. Якісний метод враховує кількісні показники, але проблемою залишається той факт, що не всі показники можна вимірити у найближчій перспективі. Конкурентоспроможність країни визначають ключові показники, відповідні її стадії розвитку. Індекс глобальної

конкурентоспроможності (ІГК) розраховується як середньоарифметичний показник на основі оцінки всіх факторів від 1 до 7 <sup>419</sup> (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК)\***

Країна	ІГК 2015-2016		ІГК 2016-2017		ІГК 2017-2018	
	Ранг (з 140)	Оцінка (1–7)	Ранг (з 138)	Оцінка (1–7)	Ранг (з 137)	Оцінка (1–7)
Швейцарія	1	5,76	1	5,81	1	5,86
Сполучені Штати	3	5,61	3	5,70	2	5,85
Сінгапур	2	5,68	2	5,72	3	5,71
Нідерланди	5	5,50	4	5,57	4	5,66
Німеччина	4	5,53	5	5,57	5	5,65
Гонконг	7	5,46	9	5,48	6	5,53
Швеція	9	5,43	6	5,53	7	5,52
Об'єднане Королівство	10	5,43	7	5,49	8	5,51
Японія	6	5,47	8	5,48	9	5,49
Фінляндія	8	5,45	10	5,44	10	5,49
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Албанія	93	3,93	80	4,06	75	4,18
Уругвай	73	4,09	73	4,17	76	4,15
Чорногорія	70	4,20	82	4,05	77	4,15
Сербія	94	3,89	90	3,97	78	4,14
Таджикистан	80	4,03	77	4,12	79	4,14
Бразилія	75	4,08	81	4,06	80	4,14
<b>Україна</b>	79	4,03	85	4,00	81	4,11

\*Складено автором за матеріалами<sup>420</sup>

Згідно з даними табл. 3.14 найвище значення ІГК належить Швейцарії, яка у 2017-2018 рр. у зрівнянні з 2016-2017 рр. підвисили значення показника з 5,81 до 5,86 (при найвищій оцінці – 7). Країни США, Сінгапур, Нідерланди та Німеччина увійшли у п'ятірку раїн світу по ІГК. Україна з 85 позиції перейшла до 81 у 2017-2018 рр., що свідчить про позитивні тенденції щодо цього показника <sup>421</sup>. Для кількісної оцінки добробуту суспільства доцільно використовувати індекс людського розвитку – ІЛР, що є комплексним порівняльним показником очікуваної тривалості життя, письменності, освіти та рівня життя для країн <sup>422</sup> (табл. 3.15).

Найкращі показники серед країн у виборці за показниками індексу глобальної конкурентоспроможності та індексу людського розвитку належить Швейцарії, яка є лідером кілька років поспіль серед європейських, американських та азіатських країн. В першу п'ятірку країн-лідерів також увійшли: Сінгапур, США, Фінляндія та Німеччина за показником індексу глобальної конкурентоспроможності. Україна посідає 76 місце за індексом

<sup>419</sup> The Global Competitiveness Report 2017–2018. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2017-2018/rankings> (дата звернення: 05.05.2020).

<sup>420</sup> The Global Competitiveness Report 2017–2018. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2017-2018/rankings> (дата звернення: 05.05.2020).

<sup>421</sup> Індекс глобальної конкурентоспроможності. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 10.05.2020).

<sup>422</sup> Індекс людського розвитку. URL: <https://uk.wikipedia.org/wik> (дата звернення: 02.05.2020).

глобальної конкурентоспроможності та 83 місце за індексом розвитку людського потенціалу. Високі показники пояснюються наявністю орієнтуру на сталий розвиток як напряму політики держав і складають основу діючої стратегії. У тому числі, поряд з орієнтацією на високий розвиток національної економіки в даних країнах розвинена соціальна та екологічна сфери, що позитивно впливає на сталий розвиток даних країн та, відповідно, і добробут населення.

Таблиця 3.15

### Місце країн за ІГК та ІЛР

Країна	ІГК	ІЛР	Країна	ІГК	ІЛР
Швейцарія	1	3	Арабські Емірати	12	40
Сінгапур	2	9	Данія	13	10
США	3	5	Тайвань	14	91
Фінляндія	4	24	Канада	15	8
Німеччина	5	6	Катар	16	31
Японія	6	17	Нова Зеландія	17	7
Гонконг	7	15	Бельгія	18	21
Нідерланди	8	4	Люксембург	19	21
Великобританія	9	14	Малайзія	20	62
Швеція	10	12	.....	.....	.....
Норвегія	11	1	<b>Україна</b>	76	83

\*складено автором за матеріалами: <http://hdr.undp.org/en/2018-update>

Значення індексу глобальної конкурентоспроможності (ІГК) України становить 4,14, а індексу сталого розвитку (ІСР) складає 1,883. Це свідчить про недостатню реалізацію політики держави у зовнішньому середовищі та проблеми сталого розвитку через наявні економічні проблеми: неефективне використання ресурсів; стійка залежність від імпорту енергоресурсів; орієнтація на експорт переважно сировини та високий показник імпорту, що є ознакою переважання 3-го та 4-го технологічних укладів; низький показник легкості ведення бізнесу (0,77). Вивчення прогресивного досвіду організації фінансових систем розвинених країн світу дозволяє визначити елементи фінансової системи України, що вимагають реструктуризації (табл. 3.16).

Таким чином, запропоновані підходи з реструктуризації фінансової системи України дозволять не лише оптимізувати фінансові відносини в країні, але і забезпечать її конкурентоздатність на міжнародній арені в довгостроковій перспективі. Головними факторами, що визначають напрямки майбутнього розвитку світової фінансової системи, є глобалізація та подолання наслідків світової фінансової кризи<sup>423</sup>.

Україна є активним учасником світової фінансової системи, причому її залежність від зовнішніх фінансових відносин за останні роки значно зросла. Суттєвою інновацією в структурній перебудові ринку фінансових послуг повинен бути активний розвиток електронних фінансових послуг: інтернет-банкінг, інтернет-трейдинг, інтернет-страхування.

<sup>423</sup> Україна: перспективи розвитку. Консенсус-прогноз. URL: Consensus\_2018\_Sep\_Ukr%20(6).pdf (дата звернення: 09.05.2020).

## Заходи щодо реструктуризації фінансової системи України\*

Сфера проведення заходів	Існуючі проблеми	Шляхи вирішення
Ринок фінансових послуг	1. Захист прав інвесторів та споживачів фінансових послуг 2. Незначний обсяг ринку (активів фінансових установ) у порівнянні з іншими країнами Європи 3. Потоки тіншового капіталу, відмивання, «офшоризація» капіталу, іллегалізація зовнішньої торгівлі	1. Реалізація Концепції захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг 2. Збільшення доходів домогосподарств як основного джерела фінансових ресурсів 3. Зменшення стимулів участі фінансових інститутів в тіншових схемах, переслідування незаконних транзакцій
Валютний ринок	1. Зарегульованість ринку 2. Відсутність інструментів для хеджування валютних ризиків	1. Лібералізація валютного ринку 2. Впровадження валютних форвардів, ф'ючерсів, опціонів
Банківська система	1. Недостатня капіталізація банківської системи 2. Значна залежність при проведенні довгострокових активних операцій від зовнішніх джерел фінансування	1. Підвищення вимог щодо капіталізації банківських установ 2. Встановлення нормативів щодо залучення ресурсів на міжнародних фінансових ринках
Страховий ринок	1. Значна кількість страхових компаній, які реально не мають впливу на ринок 2. Відсутність реального захисту фізичних осіб, які уклали договори страхування життя	1. Зменшення кількості страховиків та підвищення вимог до статутного капіталу 2. Захист інтересів фізичних осіб, які уклали договори страхування життя
Ринок цінних паперів	1. Значна кількість суб'єктів, які займаються обліком прав власності на іменні цінні папери 2. Недостатня ефективність депозитарної системи	1. Створення єдиного реєстратора або перешкоджання створенню невеликих реєстраторів, підвищення вимог до існуючих реєстраторів 2. Створення єдиного депозитарію
Електронні фінансові послуги	1. Нерозвиненість ринку інтернет-послуг, низька культура споживання інтернет-продуктів 2. Недостатня ефективність діючої системи електронного документообігу, електронно-цифрових підписів	1. Інформаційна підтримка, поширення напрямів використання мережі Інтернет при здійсненні господарської діяльності 2. Врегулювання питань щодо визнання юридичної сили електронних документів і електронно-цифрових підписів

\*Складено автором за матеріалами<sup>424</sup>

Цей напрям має ряд суттєвих переваг у порівнянні з традиційними моделями ведення бізнесу і дозволяє отримати додаткові конкурентні переваги на ринку<sup>425</sup>.

Зокрема мова може йти про значне зниження трансакційних витрат на проведення операцій, загальне скорочення часу виконання транзакцій, можливість отримання найкращої ціни при торгівлі фінансовими активами.

<sup>424</sup> Україна: перспективи розвитку. Консенсус-прогноз. URL: Consensus\_2018\_Sep\_Ukr%20(6).pdf (дата звернення: 09.05.2020). Національний інститут стратегічних досліджень: Офіційний сайт. URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2020).

<sup>425</sup> Національний інститут стратегічних досліджень: Офіційний сайт. URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2020).

Загальною проблемою залишаються низька культура інтернет-користувачів, необізнаність про можливості електронних фінансових інструментів, слабкий захист інформаційних потоків. За таких умов захист прав споживачів фінансових послуг є об'єктивною необхідністю. Ця проблема стосується всіх секторів ринку фінансових послуг. Враховуючи важливість запровадження новітніх електронних платіжних систем в Україні необхідно врахувати їх переваги: простота, зручність, швидкість розрахунків та можливість здійснення миттєвих транскордонних переказів.

Розвиток світового господарства в складних умовах господарювання проходить під впливом глобалізаційних процесів, які здійснюють позитивне та негативне значення на світову фінансову систему. В першу чергу, це має вплив на функціонування секторів фінансового ринку, як правило валютного, кредитного та фондового. В ХХІ столітті рух світових фінансових потоків напряду залежить від масштабів міграції капіталу, лібералізації міжнародних фінансових відносин, кредитної діяльності міжнародних організацій, торговельно-економічних відносин між країнами, банківської системи, валютного курсу та його стабільності, а також такого продукту глобалізації, як геофінанси.

Геофінанси представляють собою складову геоекономіки. Взаємодія держав у фінансовій сфері, на думку зарубіжних вчених є феноменом державних фінансів в епоху глобальних перетворень. Євроринок, офшорні зони і інші фінансові центри, які включають в себе валютні, фондові біржи, транснаціональні корпорації акумулюють в своїх руках значні фінансові потоки. Наприкінці ХХ – початку ХХІ століття спостерігається значне погіршення економічної ситуації, яка покликана низкою обставин, а саме:

а) світове оточення стало байдужим до наслідків системного ризику і колапсу фінансового сектора;

б) після фінансових криз 90-х років прийшло усвідомлення того факту, що ринкам, які розвиваються при інтеграції в глобальний фінансовий ринок, необхідно розвивати внутрішні інститути;

в) темп глобальної фінансової інтеграції випередив створення внутрішніх інститутів, необхідних для контролю і регулювання фінансового сектору та його взаємодії зі світовим ринком<sup>426</sup>.

Україна не може стояти в стороні від процесів, які проходять у світовому фінансовому просторі під впливом глобалізації. Глобалізаційні процеси безпосередньо впливають на фінансовий стан України і мають як позитивні так і негативні наслідки на економіку країни. Пріоритетами є те, що глобалізація посилює міжнародну конкуренцію і стимулює можливість впровадження сучасних інформаційних, інноваційних технологій, залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій, отримання якісної освіти і перспективи працевлаштування за кордоном.

Загрозами впливу глобалізаційних процесів на фінансовий стан України є зростання економічної, політичної і культурної залежності від країн світових лідерів внаслідок несправедливого перерозподілу фінансових ресурсів. Крім того, до негативних наслідків процесу глобалізації також належать підвищення нестійкості та нестабільності національних економік, які пов'язані з проблемами фінансово-бюджетної стабілізації та зниженням інфляції,

---

<sup>426</sup> Луцик-Дубова Т.О. Загрози фінансовій безпеці в умовах глобалізації. Сталый розвиток економіки. 2014. № 2. С. 228.

коливаннями основних макроекономічних показників в тому числі під впливом глобальної нестабільності.

### **3.8. Використання європейського досвіду підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в регіонах України**

Малий та середній бізнес сьогодні - це соціально-економічний фундамент, без якого не може стало розвиватися будь-яка інноваційно-орієнтована, а особливо європейська держава. Малий та середній бізнес багато в чому визначає темпи економічного зростання, структуру і якість внутрішнього валового продукту. Основна його функція, яка є надзвичайно важливою - соціальна. Це створення робочих місць, професійне навчання.

Чільне місце в розвитку МСБ займає фінансово-кредитна підтримка, яка здійснюється як за кошт бюджетних, позабюджетних, так і альтернативних джерел фінансування, не заборонених чинним законодавством, з використанням ініціативних підходів місцевих органів державної виконавчої влади до пошуку шляхів фінансового стимулювання розвитку малого підприємництва в умовах регіону через відповідні цільові програми<sup>427</sup>.

Більшість компаній в світі є малими за розміром, але великими за своєю важливістю. Малий та середній бізнес у високорозвинених країнах забезпечує більше половини ВВП та робочих місць. Таким чином, МСБ не просто робить вагомий вклад в економіку, а створює її.

На сьогодні існує велика кількість донорських програм, за допомогою яких здійснюється налагодження дієвої співпраці з проектами міжнародної технічної допомоги та донорськими організаціями, які розвивають МСП в Україні.

За ініціативи Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства створений Портал для підприємців, на якому розміщена інформація про програми для МСП, а саме представлено 12 донорських програм, 14 бюджетних програм та 9 банківських програм<sup>428</sup>.

Мікро- малі та середні підприємства мають можливість брати участь у грантових програмах, та отримувати безповоротну допомогу для розвитку бізнесу. Допомога надається у фінансовій та /або нефінансовій формі.

До основних донорських програм віднесемо<sup>429</sup>:

1. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», яка реалізується компанією «Кімонікс Інтернешнл Інк.», приймає грантові заявки на впровадження діяльності, спрямованої на організацію торгових місій, зокрема на відвідування та участь у виставках та торговельних шоу. Програма призначена для неурядових організацій, приватних підприємств бізнес-асоціацій, та іншим організаціям з підтримки бізнесу.

---

<sup>427</sup> Агенція регіонального розвитку Житомирської області. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zrda.org/small-business/grants-small-bussines/>

<sup>428</sup> Портал для підприємців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://sme.gov.ua/program\\_type/programy-mizhnarodnoyi-tehnicnoyi-dopomogy/](https://sme.gov.ua/program_type/programy-mizhnarodnoyi-tehnicnoyi-dopomogy/)

<sup>429</sup> Там само



2. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (KEU), яка реалізується компанією «Кімонікс Інтернешнл Інк.», приймає грантові заявки від українських малих та середніх підприємств (МСП), якими керують і володіють жінки, що бажають розширити свій діючий бізнес. Програма призначена для малих та середніх підприємств (юридичних осіб, фізичних-осіб підприємців, товариств з обмеженою відповідальністю тощо), якими керують і володіють жінки.

3. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (СЕР), яка реалізується компанією «Кімонікс Інтернешнл Інк.», приймає заявки на отримання гранту від українських стартапів (компаній та / або приватних підприємців), які готові до збільшення продажів та/або залучення інвестицій (Late-Stage Startups). Програма призначена для зареєстрованих в Україні компаній або приватних підприємців.

4. Фонд швидкого реагування на Коронавірус. Чорноморський траст регіонального співробітництва (Coronavirus Fast Response Fund. Black Sea Trust for Regional Cooperation). У відповідь на спалах коронавірусу, Чорноморський траст регіонального співробітництва (the Black Sea Trust for Regional Cooperation – BST) запускає новий конкурс заявок. Метою конкурсу є мобілізація громадських ініціатив у Чорноморському регіоні для зменшення кризи спричиненою спалахом коронавірусу та стримати негативний вплив на суспільство, державне управління, демократію, законодавство, доступу до вільних ЗМІ. Проекти мають бути ініційовані громадськими організаціями, юридично зареєстрованими в одній з наступних країн: Вірменія, Азербайджан, Грузія, Молдова, Румунія, Україна.

5. В рамках двостороннього співробітництва між Урядом України та Урядом Федеративної Республіки Німеччина Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України та Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) ГмбХ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) за дорученням Федерального міністерства економіки та енергетики Німеччини реалізують Програму для менеджерів “Fit for Partnership with Germany” (Готові до співпраці з Німеччиною). Програма є інструментом підтримки МСП з їхнього виходу на глобальні ринки через встановлення партнерських (коопераційних) зв'язків з підприємствами країн-партнерів. Програма для менеджерів України є складовою всесвітньої Програми: на початок 2020 року програма співпрацювала з 21-єю країною світу. Німецький уряд має намір поширювати Програму на інші країни світу задля співпраці підприємств країн-партнерів на глобальному рівні. Програма для керівників середньої та вищої ланки підприємств із зовнішньо-економічним потенціалом різних секторів економіки, з досвідом роботи в сфері економіки та підприємництва щонайменше 2 роки, володіння англійською мовою (економічна, виробнича, спеціальна термінологія; можливість ведення переговорів у Німеччині).

6. Платформа комунікацій MediaHub та агенція цифрового маркетингу Inprime починає соціальну ініціативу #Digital Допомога. Це програма підтримки малого та середнього бізнесу в онлайні на суму 1 млн гривень. Програма для підприємства малого та середнього бізнесу, які нараховують не більше 25 людей в штаті; підприємства будь-якої галузі, крім тих, хто зайнятий в сфері маркетингу і реклами; стартапи.

7. Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою “знизу”. Наймасштабніший в Україні проект із розвитку соціального бізнесу. За фінансової підтримки Європейського Союзу проект втілює консорціум із восьми організацій громадянського суспільства України, Литви та Латвії на чолі з Українським форумом благодійників.

8. Програма «GoEXPORT: вихід на нові ринки». Львівська бізнес-школа УКУ (LvBS) запрошує українських підприємців малого та середнього бізнесу – діючих експортерів та/або готові до експорту компанії – на комплексну практичну навчальну програму з експорту «GoEXPORT: вихід на нові ринки», яка фінансується в рамках ініціативи ЄС EU4Business та реалізується ЄБРР.

9. Посольство Словацької Республіки в Києві оголошує конкурс заявок на отримання малих грантів на 2020 рік в Україні. Словацьке агентство з міжнародного співробітництва та розвитку у співпраці з Посольством Словацької Республіки в Києві розпочало конкурс заявок щодо малих грантів, наданих партнерам в Україні в 2020 році. Конкурс відкритий для зареєстрованих юридичних осіб: неурядових організацій, неприбуткових організацій та місцевих органів влади.

10. Онлайн-курс Соціальне підприємництво: інклюзія. Українська Соціальна Академія. «Соціальне підприємництво: інклюзія» — це програма з розвитку бізнес-ідей. Вона включає 3 етапи: онлайн-курс, інтенсивний бізнес-курс і менторство та конкурс на надання безповоротних інвестицій. Програма розроблена Українською соціальною академією за методиками Віденської бізнес-школи (Австрія) та Центру розвитку соціального підприємства при Університеті Santa Clara у Кремнієвій долині (США).

Українські підприємства мають можливість отримати середньо- та довгострокові кредитні ресурси для фінансування проектів на поповнення обігових коштів та інвестиційних заходів у рамках реалізації спільних з міжнародними фінансовими організаціями (МФО).

До основних банківських програм віднесемо<sup>430</sup>:

1. Спільний з Європейським інвестиційним банком проект участі у Гарантійному механізмі. Спеціальні умови кредитування під гарантійне забезпечення (до 70 % кредиту) відповідно до ініціативи EU4Business з Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) та Європейським інвестиційним фондом (ЄІФ) на підтримку кредитування українських підприємців МСБ. Позичальники (Кінцеві одержувачі) є малі та середні підприємства, в тому числі фізичні особи-підприємці, (МСП) кількість працівників яких не перевищує 250 осіб та річний обсяг виручки від реалізації є меншим, ніж еквівалент 50 млн. Євро.

2. Програми розвитку бізнесу у рамках співпраці з Німецько – Українським фондом. УКРГАЗБАНК в рамках співпраці з Німецько-Українським Фондом пропонує низку програм кредитування для розвитку бізнесу. Для малого та середнього бізнесу, а також сільськогосподарських підприємств.

3. Спільний з Європейським інвестиційним банком Проект «Основний кредит для МСП та компаній з середнім рівнем капіталізації». Реалізація Проекту спрямована на розвиток МСП України, розширення

---

<sup>430</sup> Портал для підприємців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://sme.gov.ua/program\\_type/programy-mizhnarodnoyi-tehnichnoyi-dopomogy/](https://sme.gov.ua/program_type/programy-mizhnarodnoyi-tehnichnoyi-dopomogy/)

доступу цих підприємств до довгострокових кредитних ресурсів для фінансування виробничих потреб та проектів з розвитку бізнесу.

4. Програма з відновлення фінансування інвестиційних проектів малих і середніх підприємств на Сході України, яка реалізується KfW через НУФ в рамках компоненту 2.2 «Економічне відновлення та розвиток ММСП. Доступ до фінансування ММСП» Угоди «Підтримка Європейського Союзу для Сходу України» між Урядом України та Європейським Союзом від 08.12.2017.

5. Проект доступу до довготермінового фінансування спільний з Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР). Публічне акціонерне товариство «Державний експортно-імпортерський банк України» та Світовий банк спільно започаткували Проект доступу до довготермінового фінансування (ПДДФ). Ціль проекту: Поліпшення доступу експортно-орієнтованих малих і середніх підприємств (МСП) до довгострокового фінансування.

6. Програма для кредитування малих та середніх підприємств спільно з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), що спрямована на підтримку впровадження Угоди про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі України з ЄС. АТ «Укрексімбанк» та Європейський банк реконструкції та розвитку уклали Кредитну угоду на суму для реалізації Програми кредитування мікро, малих та середніх підприємств, що спрямована на підтримку Угоди про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі України з ЄС (ПВЗВТ). Програма підтримується за рахунок фінансування Європейським Союзом в рамках ініціативи EU4Business.

До основних бюджетних програм віднесемо<sup>431</sup>:

1. Державна програма Доступні кредити 5-7-9 % (інвестиційні кредити). Програма пропонує часткову компенсацію процентної ставки за кредитом у гривні у комплексі з механізмом часткових кредитних гарантій для вирішення проблеми браку забезпечення та недостатньої кредитної історії.

2. Державна програма Доступні кредити 5-7-9 % (антикризові заходи). Програма пропонує часткову компенсацію процентної ставки за кредитом у гривні у комплексі з механізмом часткових кредитних гарантій для вирішення проблеми браку забезпечення та недостатньої кредитної історії. Програма впроваджується утвореним при Міністерстві фінансів України Фондом розвитку підприємництва (колишній Німецько-український фонд) через мережу банків-партнерів у партнерстві з Мінекономіки та Офісом розвитку малого і середнього підприємництва з метою запобігання виникненню та поширенню, локалізації та ліквідації спалахів епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, а також для запобігання та подолання їх наслідків.

Вважаємо, що в Україні на достатньо високому рівні пропонується донорська підтримка МСП для розвитку бізнесу. Суб'єктам МСП необхідно вивчати запропоновані донорські програми та підбирати для свого бізнесу найефективнішу з них. Підтвердженням рівня розвитку бізнесу в Україні та її місце поряд з іншими країнами світу є результати різних рейтингів.

Одним із таких рейтингів є Doing Business – рейтинг, який дає можливість оцінити легкість ведення бізнесу за десятьма основними показниками та дозволяє порівнювати країни між собою. Це не просто експертне дослідження,

---

<sup>431</sup> Там само

а й реалістичне. У ході створення рейтингу до уваги беруться не лише нормативно-правові акти, ухвалені країною протягом року. Важливе місце посідають ще й висновки підприємців про реальну дію законодавчих змін. Це своєрідний «декалог» міжнародного інвестора, маркери базових умов безпеки для інвестицій та захисту інтересів бізнесу. Рейтинг впливає на рішення бізнесменів щодо доцільності інвестицій у країну<sup>432</sup>.

У рейтингу Doing Business 2020 Україна стрибнула на сім сходинок вгору в одному з найважливіших міжнародних рейтингів. 64 місце - так високо країна в Doing Business не піднімалася ще ніколи. Від початку розрахунку рейтингу у 2006 році Україна посідала в ньому не найкращі позиції. Лише у 2015 році країна потрапила до першої сотні. Найнижчу позицію Україна мала у 2012 році - 152 місце із 183-х. Рік тому країна досягла найвищої позиції – 71 місця серед 190 країн<sup>433</sup>. Однією з ключових рис сучасного етапу економічного розвитку регіонів України є підвищення ролі малих та середніх підприємств (МСБ) як чинника економічного зростання. Тому на національному та загальноєвропейському рівнях приділяється багато уваги політиці сприяння діяльності та розвитку МСБ. Періодизації становлення та розвитку в Україні малого та середнього бізнесу представлено в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

### Основні етапи становлення та розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

<i>Етапи</i>	<i>Характеристика етапів</i>
1 етап кін. XVII-поч. XVIII ст.	Зростання попиту на підприємницьку діяльність, формування купецтва, створення торгових компаній
2 етап XVIII-XIX ст. ст.	Чумацтво, розвиток торгово-промислового законодавства, скасування кріпацтва, збільшення кількості ремісників та торговців
3 етап 1917-1920 рр.	Занепад та ліквідація приватного підприємництва
4 етап 1921-1928 р.	Період НЕПу, відродження підприємництва та кооперації. Формування споживчих товариств, розвиток приватної торгівлі, ремісництва та інших видів підприємницької діяльності
5 етап 1930 – 1980 рр.	Соціалістична реконструкція сільського господарства, скорочення обсягів кустарно-промислової кооперації, встановлення централізованої планової економіки, занепад підприємницької діяльності
6 етап 1980-ті рр.	Законодавче підвищення зайнятості громадян через індивідуальну трудову діяльність, розвиток кооперації, створення малих державних підприємств
7 етап 1990-2000 рр.	Активне відродження малого та середнього бізнесу, формування бізнес-прошарку, нормативно-правового забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу, зростання кількості суб'єктів малого бізнесу, мікрокредитування
8 етап 2007-2013 р.	На загальноєвропейському рівні було прийнято рамкову програму «Конкурентоспроможність та інновації» (Competitiveness and innovation, CIP)
9 етап 2011-2012 рр.	Прийняття Податкового кодексу України, підвищення фіскального навантаження на малий та середній бізнес, акції протесту підприємців, вдосконалення податкового законодавства щодо фіскального регулювання підприємницької діяльності
10 етап 2014-2020 рр.	Програма «Горизонт 2020»; Уряд прийняв рішення про підписання Угоди з Європейським Союзом про участь України у програмі ЄС

<sup>432</sup> Doing Business-2020. За рахунок чого Україна піднялася у рейтингу на 64 сходинку. Економічна правда. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zrda.org/small-business/grants-small-bussines/>

<sup>433</sup> Там само

	«Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME) (2014–2020)». COSME (Competitiveness of Small and Medium Enterprises) є провідною програмою ЄС з бюджетом 2,3 млрд євро, спрямована на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва (МСП), що реалізується в рамках стратегії «Європа 2020»
--	--

Попри безперечну важливість великих підприємств для економіки України, для формування ВВП та бюджетів, вони не здатні забезпечити споживачів рядом товарів та послуг. У низці видів економічної діяльності до 100 % товарів та послуг забезпечує сектор малого та середнього підприємництва.

Зосередимо увагу нашого дослідження на 10-му етапі становлення та розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та проаналізуємо переваги впровадження європейських програм в регіони країни.

20 березня 2015 року відбулась історична подія для всієї наукової спільноти України – Міністр освіти і науки України Сергій Квіт та Комісар з досліджень, науки та інновацій Європейського Союзу Карлос Моедас підписали Угоду між Україною і Європейським Союзом про участь країни у Рамковій програмі ЄС з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020» 15 липня 2015 року Угода набула чинності після ухвалення Верховною Радою президентського закону про ратифікацію<sup>434</sup>.

Угода про асоціацію з Програмою «Горизонт 2020» свідчить про новий рівень взаємовідносин України та ЄС у галузі науково-технічного співробітництва.

«Горизонт 2020» є вже восьмою Рамковою програмою ЄС з наукових досліджень. Перша така програма була започаткована 1984 року на п'ять років зі скромним бюджетом 3,75 млрд. євро. За роки свого існування рамкові програми стали головним інструментом фінансування наукових досліджень в ЄС. Чинна із січня 2014 року програма «Горизонт 2020» є найбільшою транснаціональною програмою з наукових досліджень та інновацій із загальним бюджетом близько 70 млрд. євро (від самого початку бюджет становив 80 млрд. євро, але надалі зазнав корегування). Ця програма має ряд особливостей порівняно з попередніми. Програма «Горизонт 2020» об'єднує три програми, які раніше були самостійними, а саме: «Рамкову програму з досліджень», «Рамкову програму з конкурентоспроможності та інновацій» і діяльність Європейського інституту інновацій та технологій. Мета такого об'єднання – максимальне усунення перешкод на шляху розвитку – від наукових досліджень до появи інноваційної продукції на ринку<sup>435</sup>.

Програма «Горизонт 2020» спрямована на забезпечення збалансованого підходу до дослідницької та інноваційної діяльності. Це не обмежується тільки створенням нових товарів і послуг на основі наукових відкриттів і появи новітніх технологій. Звертається увага також на інші джерела, такі як: використання існуючих технологій для нових застосувань, інновацій у вигляді бізнес-моделей, дизайну, нових способів взаємодії з користувачами, клієнтами, і постачальниками. Програма ставить чіткий акцент на важливості розвитку

<sup>434</sup> European commission. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

<sup>435</sup> Нові інструменти Програми «Горизонт 2020». Інформаційні матеріали. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ncp.kpi.ua/documents/Horison2020\\_NewInstruments\\_2015\\_v04.indd%20\(3\).pdf](http://ncp.kpi.ua/documents/Horison2020_NewInstruments_2015_v04.indd%20(3).pdf)

інновацій шляхом заохочення співробітництва між дослідниками, промисловістю й суспільством. Такий широкий діапазон завдань потребує відповідних схем фінансування, які реалізуються в Програмі через різні типи проектів<sup>436</sup>.

Наступним важливим кроком на шляху до налагодження взаємовідносин України та ЄС вважаємо рішення, коли Україна офіційно долучилася до європейської програми підтримки малого та середнього бізнесу COSME (13 січня 2016 р.). Уряд прийняв рішення про підписання Угоди з Європейським Союзом про участь України у програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME) (2014–2020)». COSME (Competitiveness of Small and Medium Enterprises) є провідною програмою ЄС з бюджетом 2,3 млрд євро, спрямована на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва (МСП), що реалізується в рамках стратегії «Європа 2020».

Приєднання України до Програми сприяло розвитку українського підприємницького середовища і консультативних та аналітичних послуг, пов'язаних з експортно-імпортною діяльністю підприємств, розширенням торговельно-економічних зв'язків, приведенню українського законодавства у сфері малого та середнього підприємництва до європейських стандартів, а також створенню умов для популяризації підприємництва та формування культури бізнесу<sup>437</sup>.

Передбачається участь України у таких складових Програми:

– покращення умов доступу МСП на ринки. Полягає в отриманні консультативних та аналітичних послуг, пов'язаних із супроводженням експортно-імпортою діяльності підприємств, їх інтернаціоналізацією та розширенням торговельно-економічних зв'язків;

– покращення регуляторних умов функціонування МСП. Зазначений напрям спрямований на визначення та усунення зайвих регуляторних бар'єрів на внутрішньому ринку ЄС, імплементацію Акта Малого Бізнесу для Європи (Small Business Act for Europe) в третіх країнах, забезпечення діяльності мережі Уповноважених з питань МСП (SME Envoys), а також участі третіх країн в їх роботі, створення секторальних робочих груп з метою обміну досвідом між представниками профільних органів державної влади тощо;

– формування культури ведення бізнесу. Здійснюватиметься у формі різноманітних освітніх програм (у т.ч. із залученням коштів в рамках програми «Еразмус для підприємців»), проведення секторальних тренінгів, семінарів, програм з обміну, стажувань тощо.

Протягом 2007-2020 років крім вищезазначених рамкових програм з активізації інноваційної діяльності в ЄС паралельно функціонують додаткові програми, які безпосередньо націлені на підтримку МСП. Так, у період 2007-2013 рр. діяла програма «Конкурентоспроможність та інновації», яка включала три складові, у т.ч. програму «Підприємництво та інновації», яка в 2014 році була змінена програмою «Конкурентоспроможність підприємств та МСП» (табл. 3.18).

---

<sup>436</sup> Там само

<sup>437</sup> Грантова програма COSME: коротко про головне. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sme.gov.ua/cosme/grantova-programa-cosme/>

**Модифікація інструментів підтримки інноваційного малого та середнього підприємництва у 2007-2013 рр. та 2014-2020 рр.**

Програма «Підприємництво та інновації» (скорочено ЕІР) (складова програми «Конкурентоспроможність та інновації» – СІР)	Програма «Конкурентоспроможність підприємств та МСП» (скорочено COSME) (окрема програма)
<p align="center"><i>Період: 2007- 2013 рр. Бюджет: 2,17 млрд євро</i></p>	<p align="center"><i>Період: 2014-2020 рр. Бюджет: 2,3 млрд євро</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення доступу до фінансування через фінансові інструменти програми СІР за допомогою контрактів та грантів на різних етапах функціонування МСП;</li> <li>- підтримка інвестицій у технологічний розвиток, інновації, еко-інновації, трансферт технологій та розширення транскордонної діяльності;</li> <li>- надання ділових послуг у межах Європейської мережі підприємств (Enterprise Europe Network);</li> <li>- підтримка в удосконаленні інноваційної політики;</li> <li>- підтримка транснаціональних мереж різних суб'єктів інноваційного процесу та інноваційних компаній;</li> <li>- підтримка пілотних проектів екологічних інновацій для проведення тестувань у реальних умовах інноваційних продуктів;</li> <li>- проведення аналітичної та просвітницької діяльності стосовно певних галузей промисловості, МСП та інноваційної політики;</li> <li>- розроблення пропозицій стосовно розширення співробітництва між державами-членами ЄС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заходи щодо гарантування позик для фінансових посередників (банки, лізингові компанії тощо);</li> <li>- інвестування фондів, які надають венчурне та мезонінне фінансування МСП для їх розширення та подальшого розвитку;</li> <li>- доступ до ринків за допомогою послуг Європейської мережі підприємств (Enterprise Europe Network);</li> <li>- підтримка підприємців за рахунок надання відповідної освіти, а також покращення ділового середовища для розвитку підприємців;</li> <li>- створення більш сприятливих умов для започаткування бізнесу через запровадження заходів стосовно зменшення адміністративного навантаження</li> </ul>

Дослідивши 10-й етап становлення та розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, вважаємо що на сьогодні основними викликами для забезпечення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва (в регіонах України є створення рівного доступу до місцевих ресурсів та можливостей для різних категорій підприємців, покращення доступу до фінансів, зміцнення ринку послуг для розвитку бізнесу, сприяння сертифікації продукції, підвищення фахової спроможності персоналу малого бізнесу, зменшення бюрократизації адміністративних процедур для бізнесу.

Для подолання визначених викликів вважаємо за доцільне приділити важливу увагу розробці та реалізації Програмам посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва в окремо взятому регіоні України із широким залученням представників МСП та громадськості.

Головною метою Програми має стати посилення конкурентоспроможності місцевих МСП шляхом реалізації Плану заходів у вигляді конкретних проектів для покращення бізнес-клімату, розвитку бізнес-інфраструктури та послуг, доступу до фінансових ресурсів, посилення спроможності посадовців місцевого самоврядування і представників бізнес-об'єднань щодо спільного вироблення та реалізації політики розвитку бізнесу, а також покращення навичок та вмінь власників та персоналу МСП.

В результаті реалізації Плану заходів Програми можливо досягти:

- налагодження ефективного діалогу між органами влади та МСП;

- збільшення загальної кількості працюючих в економіці міста, створення додаткових робочих місць, скорочення рівня безробіття;
- збільшення податкових надходжень до бюджету міста від діяльності суб'єктів МСП;
- підвищення соціальної відповідальності МСП, створення ефективної, прозорої взаємодії між владою та бізнесом в рамках державно-приватного партнерства;
- підвищення рейтингових позицій міста по рівню ділової та інноваційної активності серед міст України;
- створення дієвих об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва, що відповідають європейським стандартам;
- покращення інформаційного та консультативного забезпечення суб'єктів МСП, підвищення рівня правової та економічної грамотності;
- забезпечення МСП підготовленими кадрами;
- утворення кластерів у пріоритетних галузях підприємницької діяльності;
- вихід регіональних підприємців на нові ринки та збільшення обсягів експорту товарів та послуг МСП;
- популяризація та впізнаваність регіональних виробників в Україні та за кордоном;
- налагодження нових та розширення вже наявних партнерських економічних угод між регіонами України;
- забезпечення ефективної реалізації державної регуляторної політики.

*Пропозиції щодо формування умов підвищення ефективності розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні з урахуванням світового досвіду.*

*У частині поліпшення доступу МСБ до фінансових ресурсів:*

- сприяння виконанню необхідних умов для активізації участі вітчизняних МСБ в програмі «COSME» (створення національного інвестиційного фонду, фонду кредитних гарантій та фонду ризикових, венчурних капіталовкладень для МСБ на кшталт європейських фондів, що становлять бюджет програми);
- створення державно-приватних фондів зростання для малого бізнесу;
- диверсифікація фінансових інструментів для малих та середніх підприємств: лізинг, пайове фінансування, солідарне фінансування, групове кредитування.

*Щодо надання допомоги підприємцям при виході на європейський ринок:*

- відкриття експортно-кредитного агентства та підтримка вітчизняного експортера через спеціальну систему фінансування, гарантування, страхування тощо;
- поступове усунення горизонтальних та секторальних обмежень.

*У частині покращення регуляторного середовища та захисту прав власності:*

- пришвидшення наближення законодавства України про конкуренцію та практику застосування до *acquis* ЄС (відповідно до статті 256 Угоди про асоціацію з ЄС);

*Щодо розвитку підприємницьких мереж:*

- підвищення ефективності використання допомоги ЄС і спеціальних програм, спрямованих на вдосконалення бізнес-інфраструктури в Україні,



зокрема створення єдиної інформаційної системи та веб-сайту «Європейська мережа підприємств – Україна» для налагодження зв'язків між вітчизняними та європейськими товаровиробниками;

- підвищення поінформованості представників МСБ щодо наявних можливостей та спеціалізованих програм підтримки підприємницької діяльності.

*Щодо розвитку бізнес-освіти та навичок підприємництва:*

- проведення тренінгів та надання консультативних послуг для вітчизняних бізнес-структур, в тому числі в рамках регіональних консультаційних центрів підтримки ЄС малого та середнього бізнесу (програма EU SURE);

- запровадження бізнес-модулів як обов'язкової компоненти освітньої схеми на рівні середніх шкіл, а також коледжів і університетів для гармонізації з освітніми програмами ЄС;

- освітні програми для підприємців з питань лідерства, управлінських навичок, фінансової грамотності для стимулювання підприємництва, що націлено на зростання.

*Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів:*

- залучення додаткових інвестицій в економіку країни. Формування позитивного бізнес-іміджу та інтенсифікація ділових зв'язків;

- створення нових робочих місць та збільшення надходжень до бюджету;

- покращення середовища для ведення бізнесу – вдосконалення бізнес-інфраструктури, підвищення якості надання консалтингових послуг;

- підвищення якості, швидкості та прозорості надання адміністративних послуг;

- покращення доступу малого та середнього бізнесу до кредитних ресурсів та послуг з розвитку бізнесу;

- стандартизація та сертифікація експортної продукції відповідно до міжнародних стандартів;

- підвищення якості продукції експортерів

### **3.9. Екологізація економіки в сучасних трансформаційних умовах: напрями реалізації принципів національної енергетичної безпеки**

Глобальні світові зміни призводять до збільшення населення землі, зростання тривалості життя, скорочення професій для зайнятості населення, поряд з цим такі процеси вимагають збільшення обсягів харчування, механізмів, методів, напрямів досягнення забезпеченості населення в майбутньому, відносно короткостроковому. За прогнозами ООН «Світові демографічні прогнози 2019: ключові моменти», протягом найближчих 30 років населення Землі зросте на 2 млрд осіб і до 2050 року досягне 9,7 млрд. 50% приросту населення протягом наступних трьох десятиліть дадуть дев'ять країн – Індія, Нігерія, Пакистан, ДР Конго, Ефіопія, Танзанія, Індонезія, Єгипет і США. В 2027 році Індія обжене Китай і посяде перше місце у світі за чисельністю населення. Кількість жителів тропічної Африки до 2050 року подвоїться.

Активізація економічного розвитку, швидкісні темпи зростання спричиняють більше використання енергоресурсів та природних ресурсів

загалом. Енергоємність зменшується зі зростанням рівня доходу країни, а не темпів зростання. Тобто країни з високим сталим рівнем життя є менш енергоємними ніж країни з швидкими темпами. Викиди в атмосферу становлять близько 20 тонн вуглекислого газу на людину в США та Канаді, РФ, в Німеччині- 10 тонн, Іспанії, Італії- 8, 6 тонн у Франції, на країни, що розвиваються припадає приблизно 2,3 тони на людину, за винятком Китаю — 4,8 тони. Разом з тим, в ході успішного довгострокового розвитку глобальні викиди не зменшаться, а зростатимуть упродовж приблизно двадцяти років.

В 2000-х роках в наукових джерелах активно обґрунтовувалась термінологія щодо постіндустріальної цивілізації (кінець 80-х років ХХ століття- початок ХХІ століття), ідеї якої направлені на освоєння космосу, як джерела розвитку цивілізації та своєрідного переходу від споживацького характеру цивілізації до відтворюючого. Станом на 2019 рік загострюються також питання і щодо вивчення Світового океану, який займає близько 72% поверхні планети Земля та є джерелом відновлювальної енергії, природних ресурсів, могутньою транспортною артерією<sup>438</sup>.

### **I. Економічна демократія в контексті реалізації принципів економічної безпеки**

Економічна демократія окреслює втілення принципів свободи в економічних відносинах. Функціонально економічна демократія передбачає управлінський контроль за сферою господарської діяльності (зайнятість, соціальна політика, гуманізація праці). Економічна демократія протиставляється одержавленню, разом з тим, економічна демократія проголошується альтернативою ринковому господарству, яке усуває рядового працівника із сфери прийняття економічних рішень.

Виявами економічної демократії в сучасному капіталістичному суспільстві є доктрина «людських відносин на виробництві», що яскраво представлено на прикладі Японії в якості системи якості, в США при дослідженні в галузі «гуманізації технологій», та передбачає демократизацію виробничої діяльності і сприяє підвищенню продуктивності праці. Для України характерно проголошення демократичних економічних реформ, які розглядаються як умова запобігання поступової втрати економічної, політичної незалежності України, припинення процесу деградації генетичного фонду українського народу. Прикладом також може бути модель «народної економіки» С. Мочерного. Діяльність держави повинна бути спрямована на створення сприятливих умов для розвитку відносин самоуправління та самоорганізації на всіх рівнях життя суспільства, прийняттям законів, що демократизують економічну діяльність, значно розширюють права трудових колективів на підприємствах усіх форм власності, тощо. Держава виконує функції забезпечення кредитів та інвестицій, розвиток системи навчання і перепідготовки кадрів, засобів доступу трудящих до виробничої, економічної та іншої інформації на рівні підприємства, регіону, галузі тощо. Держава також визначає стратегію суспільного розвитку, розв'язує загальнонаціональні завдання, визначає пріоритетні напрями в економіці.

Дослідження статистичних даних країн з різними політичними режимами показує, що низький рівень економічного розвитку дійсно є несприятливим чинником для демократизації, однак, він не робить її немо-

---

<sup>438</sup> Грущинська Н.М. Синя економіка [Електронний ресурс] <https://economistua.com/sinya-ekonomika>

жливою. Демократії історично існували і на тлі низького економічного розвитку (США в 1820 р., Франція в 1870 р., Швеція в 1890 р.). Як суттєві передумови демократії, дослідники виділяють парламентські інститути, національну консолідацію, прихильність еліт до демократичного переходу, необхідність якої вони визнають не через цінність демократії як такої, а тому, що вона, як виявляється, здатна створити найкращі умови для виходу з кризової ситуації<sup>439</sup>. Модель С.Ліпсета базується на передумові прямолінійної залежності, що існує між рівнями економічного і демократичного розвитку<sup>440</sup>. Відповідно до моделі криволінійного взаємозв'язку економічного розвитку й демократії (Р.Джекман), елементи стабілізації демократії виникають при тривалому економічному зростанні, але й при зростанні економіки рівень демократичного розвитку може зменшуватися, якщо економічні чинники демократії не підтримуються іншими (інституціональними та культурними). Наприклад, досить значною проблемою, пов'язаною з економічним розвитком суспільства, є проблема соціальної рівності<sup>441</sup>.

Демократичні ідеали свободи і рівності поєднуються з економічними процесами в якості соціального партнерства, здатному враховувати інтереси як бізнесу, так і найманих робітників, яких представляють профспілки. Уряд, менеджмент і профспілки повинні здійснювати спільні заходи щодо регулювання ринкової економіки, а розвинена система соціального забезпечення – перешкоджати поширенню нерівності в доходах.

Аналізуючи досвід країн Західної Європи, Північної Америки, Австралії, Японії, можна визначити, що для ефективного функціонування демократичної системи необхідні певні економічні умови. Успіх системи залежить від того, наскільки високим є рівень економічного забезпечення суспільства і від того, наскільки ефективними є механізми ліквідації соціальної нерівності. Високий рівень економічного зростання збільшує ймовірність того, що все більше соціальних груп матимуть можливість скористатися його результатами. Відповідно, можна допустити, що економічне зростання передбачає економічну свободу.

Свобода вибору, як трактує Велика економічна енциклопедія, - «вільне право власників матеріальних ресурсів і грошей на свій розсуд використовувати їх або позбавлятися від них, вільне право робітників зайнятися будь-яким видом праці, на який вони здатні, і вільне право споживачів витратити свої доходи». Проте чи всім доступна свобода вибору і чи кожен користується цим правом. Можливо, суб'єкт діє у встановлених рамках, і не здогадується про це, думає що має свободу вибору. Вивчення стану свободи в світі (Freedom in the World) проводиться міжнародною неурядовою організацією Freedom House разом з супроводжуваним його рейтингом про стан політичних та громадянських свобод в країнах світу<sup>442</sup>.

---

<sup>439</sup> Colin F. Camerer, George Loewenstein Behavioral Economics: Past, Present, Future: Princeton University Press.

<sup>440</sup> Міжнародний індекс щастя. - [https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR\\_web.pdf](https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf).

<sup>441</sup> Там само.

<sup>442</sup> Грущинська Н.М. Вплив тенденцій економічної демократії на процеси формування політикоуправлінської еліти [Електронний ресурс] - [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/40784/1/Стаття Грущинська РАН.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/40784/1/Стаття%20Грущинська%20РАН.pdf)

Так, в 2018 році, в першу п'ятірку вільних країн увійшли: Фінляндія, Норвегія, Швеція, Канада, Нідерланди- по 100 балів, Сент-Вінсент (49 місце- 91 бал), Ізраїль (68 місце-80 балів), Болгарія (69 місце), Намібія (77 місце, 77 балів). З 90 місця по 156 розташувалися частково вільні країни-серед яких на 108 місці Україна з 61 балами. Катар на 168 місці з 26 балами, поруч з Афганістаном – 170 місце. Росія на 180 місці з 20 балами. Замикає список невільних країн по політичним і громадянським показниками – Сирія на 220 місці з балами – 1,0<sup>443</sup>. Тепер про економічну сторону питання. Ринкова економіка, яка заснована на економічній свободі, створює оптимальну (хоча й не абсолютно найкращу в економічному і соціальному плані) систему залучення до ефективного, ініціативному і що відповідає економічному поведінці. У ринковій економіці люди і колективи орієнтуються на власні інтереси і сили, а за негативні наслідки господарювання самі ж і відповідають. Наскільки ж рівні економічної свободи, політичної і громадянської залежать один від одного. Згідно з рейтингами і статистичними даними, зв'язок не завжди прямопропорційний.

Значною сполучною ланкою є співвідношення між структурою соціальних контактів і економічним добробутом, що відображає потенційну вигоду соціально спрямованих політичних рішень, які передбачають собі за мету розвиток економіки. Економічна свобода співвідноситься з високим ВВП на душу населення. Згідно Індексу економічної свободи (Index of Economic Freedom) в країнах з більш вільними економіками набагато вище рівень добробуту населення.

Згідно Індексу економічної свободи (Index of Economic Freedom) в країнах з більш вільними економіками набагато вище рівень добробуту населення. Так, в першу десятку країн з найбільш вільною економікою входять: Гонконг, Сінгапур, Австралія, Нова Зеландія, Швейцарія, Канада, Чилі, Маврикій, Данія, США, відповідно. Грузія займає 23 місце, Катар – 34, Ізраїль – 35, Бутан – 97, Хорватія – 103, Росія – 153, Україна – 162, Північна Корея – 178. Але лідируючі країни в рейтингу політичних свобод не збігаються з лідерами економічних свобод. Економічно сильний Катар ось уже яке десятиліття поспіль, з дуже низьким рівнем політичної свободи, за допомогою нафтових доходів створив товариство повного соціального забезпечення, в якому більшість послуг безкоштовні або в значному обсязі субсидуються державою. В даний час в Катарі середній дохід на душу населення - один з найвищих в світі. Катар - конституційна монархія. Країною править Емір, який безпосередньо нікому не підзвітний. У Катарі відсутня виборча система. Політичні партії заборонені. Наступний приклад, Макао як адміністративний регіон КНР з власними законами, податками, митною та грошою системами, повною зайнятістю населення, відсутністю боргу. ВВП країни формується на 40% доходи від грального бізнесу, інше – доходи від туризму, тютюнового та риболовного бізнесу. За даними 2016 року, Макао займало 4 місце за розмірами ВВП на душу населення після Люксембургу, Швейцарії, Норвегії. Разом з тим, в рейтингу економічно вільних економік Макао відноситься до частково вільних, а в політичному рейтингу – дані

---

<sup>443</sup> Автономов В.С. Поведенческие институты рыночной экономики: к постановке проблемы / В.С. Автономов, А. В. Белянин // *Общественные науки и современность*. – 2011. – № 2. – С.112—130.

відсутні загалом, що враховуючи специфіку розвитку країни свідчить про жорстке державне регулювання.

Гонконг на 110 місці в рейтингу політичної свободи і на 1 за економічною свободою. Грузія в економічній свободі також випереджає політичну: 16 і 98 місця відповідно, що забезпечено органічним законом Грузії про економічну свободу, прийнятим парламентом Грузії в 2011 році.

Республіка Македонія на 114 місці політичної волі і 33 місце в рейтингу економічної. Ізраїль 68 місце серед вільних політично країн і 31 в рейтингу економічної свободи. А ось в Україні ступінь політичної свободи вище економічної. Позиція України, економіка якої серйозно похитнулася в результаті подій останніх років – анексії Криму та збройного конфлікту на Донбасі, здійснює активні процеси реформування. Однак, залишається необхідність розвитку ринків капіталу, приватизації державних підприємств і вдосконалення законодавчої бази і верховенства права. У рейтингу політичної свободи враховані 12 свобод – від права власності до фінансової свободи. Особливо низько оцінені показники: право власності, свобода торгівлі, цілісність управління.

Аналізуючи індекси свобод економічної та політичної, доречно згадати і про інші, наприклад Індекс свободи людини — характеризує стан свободи людини у світі на основі загальних критеріїв, які охоплюють особисті, громадянські й економічні свободи. Індекс представляє загальні критерії свободи людини, що розглядаються як відсутність примусових обмежень. (верховенство права, захист і безпека, пересування, релігія, зібрання, асоціації та громадянське суспільство, вираження думок, відносини, кількісний розмір уряду, правова система та права власності, доступ до фінансів, свобода міжнародної торгівлі та регулювання кредитів, праці та бізнесу).

Індекс демократії – визначення рейтингу країни, які можуть бути класифіковані повноцінною демократією, неповною демократією, країною з перехідним (гібридним) режимом або авторитарною. Індекс згрупований у п'ять різних категорій, що вимірюють рівень плюралізму, громадянських свобод і політичної культури. Показники індексу демократії частково збігаються з показниками економічної свободи країн, наприклад, перші три місця посідають Норвегія, Ісландія, Швеція відповідно; Ізраїль – 34, Гонконг – 67, Республіка Македонія – 78, Грузія – 82, Україна – 88.

Крім того, враховуючи специфіку розвитку сучасних світогосподарських процесів, економічна свобода залежить і від рівня регулювання ринку електронних валют. Країни, які заборонили або стали надмірно регулювати криптовалюти, виявилися внизу списку рейтингу економічної свободи, а також мають низький ВВП на душу населення. До таких країн можна віднести Марокко, Болівію, Еквадор, Киргизстан, Бангладеш. Станом на 2019 рік на світовому ринку електронних валют існує 20 основних криптовалют, найдорожча і, відповідно найбільш затребувана – bitcoin (далі біткоїн). З двадцяти провідних бірж з торгівлі криптовалютами, як мінімум 6 (при цьому найбільш домінуючих, Binance, OKEx, Bitfinex, Huobi, Kucoin, LakeBTC) належать до юрисдикції КНР + 1 до Південної Кореї. Роки їх створення від 2013 до 2017 і дві, які знаходяться в рейтингу на перших

позиціях<sup>444</sup>. «Китайські» біржі характеризуються низькими зборами за торгівлю і швидкою обробкою. Умови для торгівлі більш ніж сприятливі. Наявність значної кількості бірж Китаю дає їм можливість домінувати на ринку електронних валют, і певною мірою контролювати зовнішню ситуацію на ринках криптовалют. Не дивлячись на це, Китай має намір ввести додаткові заходи проти торгівлі криптовалютами на своїй території. А саме заборону щодо онлайн-платформ і мобільних додатків. З вересня 2017 року уряд Китаю вже заборонив криптовалюти ICO, Initial coin, але тим не менше не оприлюднена інформація щодо біткоїнів та іншу криптовалюту «ефіріум». Враховуючи геополітичні можливості Китаю, можна допустити, що КНР може контролювати та вносити дисбаланс на міжнародному ринку криптовалют, що, все одно буде мати позитивний ефект. Це сприятиме ліквідації монополії біткоїнів. Якщо розглядати ринок криптовалют з точки зору законів конкуренції, то стабільність у вигляді домінуючої присутності біткоїн є уявною і не призведе до розвитку, як, загалом і всі ринки, на яких немає конкуренції. У разі випуску нової електронної валюти в Китаї, процес буде контролюватися державою, а, відповідно, певним чином диктувати умови роботи всього міжнародного ринку криптовалют. Це буде проявлено, в першу чергу, при регулюванні між собою криптовалют (встановлення курсів). Так як «світова ринкова справедливість» може бути порушена державним регулюванням КНР і, гіпотетично впливатиме на встановлення курсів валют. Також на ринку криптовалют присутні тенденції скорочення або заборони операцій в певних країнах, наприклад в Росії, Казахстані, Єгипті. Певними обмеженнями є вимоги щодо особливостей торгівлі на певних ринках, наприклад, на біржі GDAX відкритий доступ для жителів Великобританії і США, ЄС, а для жителів Сінгапура – немає. На китайських біржах вимоги і умови більш ліберальні. Ринок криптовалют активно розвивається і в Африці, в Зімбабве, де наприклад, ціна на біткоїн найвищі у світі, від 14 тис.дол. США, а темпи зростання ринку біткоїнів в Нігерії випереджають китайські. Крім того, розвиток ринків криптовалют активізуються в ПАР, Анголі.

Слід також додати про деякі особливості безпеки на ринках криптовалют. При тому, що ринок криптовалют вважається безпечним і не можливим для спекулювань, у 2014 році на гонкогській біржі Bitfinex відбулася хакерська атака, в результаті якої було викрадено 744 408 біткоїнів, і з метою стабілізації ситуації, в якості компенсації біржа випустила тимчасову валюту ВТХ, аналогічну за ціною біткоїнів, таким чином до 2017 року виконавши свої боргові зобов'язання<sup>445</sup>. Розвиток ринку криптовалют може призвести до повної заміни паперових грошей, в першу чергу через те, що електронні гроші мають кілька особливостей: для прикладу, криптовалюта «біткоїн» є повністю анонімною і її не можна використовувати двічі, а зростання її курсу прогнозується до одного мільйону долларів. Аналіз ринку криптовалют як частини сучасного економічного розвитку дозволяє стверджувати, що активізація розвитку можлива при відсутності обмежень, в першу чергу на державному рівні. Можна припустити, що економічний комфорт суспільства у

---

<sup>444</sup> Вернон Р. Гипотеза продуктового цикла в новом международном окружении (Vernon Raymond International investment and international trade in the product cycle) [Електронний ресурс] / Р. Вернон. — Режим доступа : [www.seinstitute.ru/Files/Veh6-32\\_Vernon.pdf](http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-32_Vernon.pdf).

<sup>445</sup> Грущинська Н.М. Міжнародна конкурентоспроможність: Конспект лекцій. 2-ге видання, розширене і доповнене / Н.М. Грущинська. – К.: ДАУ, 2017 – 232 с.

вигляді економічної свободи можливий в правильно створених політичних і цивільних умовах. Високий рівень свободи і конкуренції є необхідною умовою для придушення корупції і розвитку суспільства. Очевидно, що для досягнення цієї мети необхідно державне втручання за допомогою застосування спеціальних правових і адміністративних заходів. Економічна свобода і демократія є умовою свідомого суспільства, забезпечує принципи національної економічної безпеки та направлені на перспективні напрями розвитку суспільства.

## **II. Екологічний характер проблем сучасного глобального світу**

Прогресивність поглядів не завжди одобряється оточуючими. Консервативність суспільства була завжди, для прикладу декілька історичних фактів. В 1791 році французький інженер Філіп Лебон запропонував використовувати суху деревину та кам'яне вугілля для отримання світильного газу. Французька академія наук не прийняла проект, вважаючи його божевільним. В 1800 році Лебон створив так звану «термолампку» та проект газового двигуна внутрішнього згорання, які були також визнані не відразу. В 1800 році американський інженер Роберт Фултон створював парову машину, що викликало сміх і супротив, в тому числі і у Н. Бонапарта. І лише через 10 років за макетами Фултона було побудовано декілька парових машин з пушками. Зроблене перше фото Луї Дагером - французьким художником, сприйнятого суспільством лише через декілька років. Такі приклади несприйняття характерні і для діяльності Піфагора, Коперніка, Ч. Дарвіна, інших неординарних талановитих осіб - Всесвітньо відомих диваків - винахідників. Поряд з цим, реалізація нових, навіть уже признаних ідей - процес іще складніший і в сучасних умовах. Через не бажання впроваджувати щось нове з причин ризику знищення прогресом уже встановлених правил, які налагоджено приносять доходи певній частині суспільства. Такі процеси характерні для актуальної на сьогодні проблематики екологізації економіки. Більшість розвинутих країн світу, незважаючи на можливий корисний інтерес чи, навпаки, з добрих намірів, як і з загальнолюдської, філософської, так і з практичної точок зору заслуговують на високу оцінку за спроби вберегти планету в питанні захисту навколишнього середовища, в проблемі утилізації та переробки сміття, відтворюючої енергії, природних ресурсів Світового океану, тощо.

Конференція Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища і розвитку, скликана в Ріо-де-Жанейро у 1992 році на підтвердження Декларації Конференції ООН з проблем навколишнього середовища, прийнятої в Стокгольмі 16 червня 1972 року, проголошувала, що відповідно до статуту ООН та принципів міжнародного права держави мають суверенне право розробляти свої власні ресурси згідно своєї політики в галузі навколишнього середовища і розвитку та несуть відповідальність за забезпечення того, що в рамках їх юрисдикції або контролю не наносити шкоди навколишньому середовищу інших держав чи районів за межами дії національної юрисдикції. Детальніше, тільки в ЄС прийнято понад 90 директив у сфері екології, які стосуються генеральної політики ЄС щодо охорони навколишнього середовища, якості води, якості повітря, промислових ризиків і біотехнології, відходів, шумів. Створена стратегія ЄС щодо ліквідації з відходами. Основним нормативно-правовим документом є Директива 75/442/ EWG, яка налічує 16 категорій відходів, на основі яких впроваджений єдиний

Європейський каталог відходів (рішення 2000/532/EWG), що періодично переглядається й оновлюється. В той час, за даними експертів, наслідки діяльності США, Бразилії та Росії і Туреччини до 2025 року становитимуть 30% світових викидів CO<sub>2</sub> від цих країн в атмосферу. Разом з тим, позиція США як провідної держави світу в питанні охорони навколишнього середовища останнім часом змінюється. Указ США про енергетичну незалежність скасовує природоохоронні ініціативи, включаючи обмеження на викиди парникових газів на вугільних електростанціях, поряд із збільшенням потужностей виробництва, що, безумовно сприятиме збільшенню відходів та загостренню проблеми їх утилізації. Одна з найголовніших проблем, пов'язана з похованням побутових відходів є утворення метану, так званого звалищного газу, віднесеного до реєстру основних джерел парникових газів планети, що є одним із каталізаторів прискорення глобального потепління. Серед позитивних прикладів утилізації та переробки сміття є Швеція, яка на сьогодні переробляє більш як 99% своїх відходів, ще й імпортуючи майже 700 тисяч тон сміття з Бельгії, Німеччини, Болгарії, Румунії. Прогресивність вирішення питання утилізації та переробки сміття характерно також для Австрії, Фінляндії. Загалом, країни ЄС виробляють близько 3 млрд.тонн відходів в рік, 40% з цього повторно використовується або іде на переробку.

В країнах Азії відчувається більший розрив в даному питанні, так поряд з успішними Сінгапуром і Японією, сміттєві колапси відбуваються в багатьох містах Індії, Китаю. В США, за даними Агентства охорони навколишнього середовища (EPA) щорічно генерується 1,6 млн. тонн небезпечних відходів у домашніх господарствах. США мають найбільшу кількість відходів у розрахунку на одну людину – 0,52 т/рік або 1450 г/день. Загальний світовий обсяг відходів перевищує 300 млн. тон. В Бельгії, Німеччині, Японії – 440 кг.на рік, Австрії, Фінляндії – 600 кг.на рік. В той час в Україні загальний обсяг твердих відходів складає 10 – 11 млн. тон на рік, при цьому звалищами зайняті 2600 га земель. Іще одним проблемним прикладом є велика тихоокеанська сміттєва пляма або «сміттєвий континент», який пролягає від західного узбережжя США до Японії і від Гавайських островів до Каліфорнії. В червні 2012 року Японія і США проводили переговори про океанське сміття, проте проблема «сміттєвої плями» зафіксована з 1988 р. залишається не вирішеною і, відповідно, є загальною загрозою Світового океану. Заслуговує на увагу синя економіка, девізом якої є: «Найкраще має бути найдешевшим». Збереження природних ресурсів, підтримка екологічної безпеки – основні тези вченого Гюнтера Паули в книзі «Синя економіка: 10 років, 100 інновацій, 100 млн.робочих місць», де акцентується увага на тому, що будь-який ресурс можна замінити іншим, а досягти безвідходного виробництва є головною метою і порятунком Планети.

З'єднання брудної води й органіки (органічних відходів, біологічного сміття, яке становить приблизно 50% усіх відходів) формує газ метан. Таким чином 100 тис. людей виробляють 15 тис. куб. м метану щодня. В Україні, для прикладу, живуть приблизно 42 млн. осіб. Вони щодня продукують відходи, з яких можна отримати близько 7 млн. куб., що становить за рік 2,5 млрд. куб. м. Як би дивно чи ефемерно це не виглядало, але заставляє обмірковувати необхідність процесів відтворення та збереження. А українська нація – є досить революційною та винахідливою, серед винаходів: еко автомобіль, що працює на повітрі, опріснення морської води, екологічно чисте паливо. За



індексом екологічної ефективності у 2018 році лідером визнано Швейцарію. У першу десятку лідерів також увійшли Франція, Данія, Мальта, Швеція, Великобританія, Люксембург, Австрія, Ірландія та Фінляндія. Україна в рейтингу посіла 109 сходинку і опинилась між Туреччиною (108) та Гватемалою (110). Останні сходинки рейтингу зайняли Бангладеш і Бурунді

абезпечення охорони навколишнього середовища як основа національної безпеки кожної країни потребує об'єднання зусиль країн в питаннях утилізації та переробки сміття, зменшення викидів, боротьбі за екологію, тощо і є необхідною умовою розвитку цивілізованого світу.

В сучасному світі проблеми навколишнього середовища набувають іншого забарвлення та принципів вирішення, і направлені на збереження ресурсів на майбутнє. Сучасні професії та ті, що прогнозовані на майбутнє, зміни економічної системи, екологізація суспільства продукують актуальні ідеї щодо енергозбереження, мінімізації витрат та виробництва. Такі процеси невідворотні, і навіть якщо не сприймати їх сьогодні, через певний період часу - це стане уже не питаннями, а проблемою, в якій можна бути учасником, а можна бути суб'єктом для використання. Перебудова свідомості людини: від споживацької до розумної економії в умовах модного шопоголізму, активізації емоційного маркетингу провідними виробниками – вкрай як складно! Економічна свідомість суспільства повинна реалізовуватись національною економічною ідеєю. Формування національної економічної ідеї залежить від вибору моделі соціально-економічного розвитку країни<sup>446</sup>.

### **III. “Зелена” та “Синя” економіки як напрями екологічної складової національної безпеки країни та перспективи енергетичного розвитку.**

У 2020 році Україна вперше за 20 років почне досліджувати Світовий океан та Антарктиду на власному науковому судні, відповідне рішення про придбання судна 20 листопада 2019 року ухвалив Кабінет Міністрів України. Заплановано, що у 2020-му році відбудеться його перший вихід в океан під українським прапором. Глобальні світові зміни призводять до збільшення населення землі, зростання тривалості життя, скорочення професій для зайнятості населення, поряд з цим вимагають збільшення обсягів харчування, механізмів, методів, напрямів досягнення забезпеченості населення в майбутньому, при чому відносно короткостроковому. Станом на 2019 рік загострюються також питання і щодо вивчення Світового океану, який займає близько 72% поверхні планети Земля. Як це не дивно, але загальносвітові витрати на освоєння Світового океану значно менші ніж витрати на освоєння космосу. Світовий океан досліджено відсотків на 10, витрати на його дослідження в розвинутих країнах становлять не більше 4% від загального фінансування наукової діяльності. Світовий океан – це глобальна транспортна артерія, скарбниця природних та мінеральних ресурсів, джерело відтворюючої енергії енергетичних ресурсів (використання морських приливів, течій, хвиль).

За прогнозами, зростаюча економічна активність в океані відбувається під впливом таких факторів, як глобальне потепління, демографічні зміни, економічне зростання, навколишнє середовище. Разом з тим, по мірі зростання рівня води в океані, температури, викидів вуглецю – це призводить до скорочення біоорганізмів, міграції риб, зміни течій. Кожен рік в океан потрапляє близько 13 млн тонн пластику, що, крім іншого, призводить до

---

<sup>446</sup> Грущинська Н.М. Невідворотність екологізації економіки // [Електронний ресурс] - Журнал The Економіст - <https://economistua.com/nevidvorotnist-ekologizatsiyi-ekonomiki/>

загибелі 100 тис. морських тварин. За даними досліджень, риби в північній частині Тихого океану поглинають від 12 000 до 24 000 тонн пластику кожен рік. Біологи з Національного центру екологічного аналізу і синтезу оцінювали забруднення океану за показниками харчових відходів та рибного промислу. Найбільше шкоди нанесено кораловим рифам, водоростям та мангровим лісам. Найбільше постраждала Австралія, Африка, Карибські острови та країни Близького Сходу. Однак позитивну динаміку та зменшення забруднення помітили у Великобританії, Данії, Північній Кореї та Японії. До 2030 року деякі галузі промисловості, пов'язані з океаном, мають всі шанси обігнати глобальну економіку за темпами зростання зайнятості, в першу чергу, а також збільшити в два рази вклад в глобальну додану вартість, перевищивши 3 млрд. дол. США. Особливі перспективи мають галузі, пов'язані з морською аквакультурою, повітряної енергетики, переробці риби (кожного року описується в середньому 2000 нових видів морських жителів), суднобудівництві (на сьогодні, морський транспорт забезпечує 60% світового вантажоперевезення). За прогнозами аналітиків, в 2030 році в галузях пов'язаних з Океаном будуть працювати приблизно 40 млн. осіб.

Питання екологічного збереження Планети стосується кожної країни та трансформується через зелену енергетику в тому числі. Процес використання відновлювальних джерел енергії (сонячної, вітрової) не виробляє ані вуглекислого газу, ані інших газів, що спричиняють глобальне потепління. Станом на сьогодні, майже 16% електроенергії генерується гідроелектростанціями, в допомогу чого є водний ресурс. Також активними темпами розвивається вітрова енергетика, сонячна. Кількість сонячної енергетики зростає швидкими темпами: за 10 років сукупна міць фотоелектричних панелей зросло на 4300%. За перші шість місяців 2019 року сонячні, вітрові та інші «зелені» джерела виробили 2,37 мільярда кіловат-годин, тобто в 1.9 разів більше, ніж у той же період у 2018 році.

В Україні сприятливі умови для розвитку зеленої енергетики, та діє «зелений тариф». «Зелений тариф» — це фіксована ціна, за якою держава (або інші покупці) закуповує електроенергію, вироблену за допомогою відновлювальних джерел: на вітрових станціях, сонячних панелях, малих гідроелектростанціях, спалюванням біологічного палива, та інших, що створює сприятливі умови для іноземного інвестора (за останні 10 років вдалося залучити 4 млрд.євро інвестицій). Загалом, тариф поширюється на всіх, хто виробляє зелену енергію. Це можуть бути як юридичні особи, так і фізичні, якщо останні займаються господарською діяльністю. Законом «Про альтернативні джерела енергії» Україна гарантує, що вироблену «зеленим» чином енергію придбають, сплачуючи повну ціну.

За кількістю залучених інвестицій у чисту енергію, лідерами традиційно займають найбільші економіки, що розвиваються: Індія, Чилі, Бразилія, Китай, Аргентина. До них приєдналися Йорданія і Кенія. Україна стала причиною того, що європейські країни, які не входять до Євросоюзу, встановили рекорд щодо залучених інвестицій у чисту енергію в розмірі 2,2 мільярда доларів. Сума за 2018 рік становила понад чверть від загального обсягу інвестицій у регіон за останнє десятиліття.

За даними Bloomberg New Energy Finance, 2019 року в країнах з економікою, що розвивається, було встановлено 107 ГВт відновлювальних джерел енергії. Серед них сонячна енергія посіла перше місце з 66 ГВт,

введених в експлуатацію в 2019 році. На другому місці вітер з 29 ГВт. Сумарна потужність малих гідроелектростанцій, біомаси та геотермальних джерел становить 12 ГВт. У 2019 році Україна посіла 8 місце в світі за привабливістю інвестицій в альтернативну енергетику, піднявшись відразу на 55 позицій у рейтингу.

Тенденції розвитку “зеленої енергетики” в світі стрімкі та мають значні перспективи. Німеччина має в планах збільшити частку зеленої енергетики до 65% у 2035 році, Франція вдвічі до 2028 року, Швеція планує повністю відмовитися від викопного пального. ОАЕ в кінці 2015 року заявили про свій намір збільшити частку сонячної енергетики до 2030 року до 25% та планують інвестувати в даний сектор 10 млрд доларів. Міжнародні фінансові інституції, зокрема, Банк Америки та Всесвітній банк, заявляють про скорочення фінансування традиційної енергетики на користь «зеленої». Курс на перехід на відновлювану енергетику взяли такі всесвітньо відомі бренди, як ІКЕА, Johnson & Johnson, Nike, Procter & Gamble, Starbucks, Google, Apple, Microsoft, Facebook та багато інших. Всім відомий Apple вже сьогодні використовує 87% енергії ВДЕ та в найближчому майбутньому планує повністю перейти на чисті джерела енергії. Проблеми глобального потепління та шляхи їх вирішення обговорюються на найвищих рівнях.

Професії майбутнього пов'язані безпосередньо з інформатизацією та технологізацією, серед них своєрідний попереджувач екологічних катастроф, професія пов'язана зі сміттям та запобігати глобальним лихам, в тому числі глибоке дослідження Світового океану, наслідків глобального потепління та боротьби з забрудненням. Слід зауважити, що домінування в майбутніх світових процесах освоєння океану прогнозується в країнах розвинутих. Для України дані процеси можуть затягнутися на 15-20 років і лише за умов швидких темпів економічного розвитку. В доповіді Римському Клубу Гюнтера Паули «Синя економіка: 10 років, 100 інновацій, 100 млн.робочих місць» зазначається важливість збереження природних ресурсів, використання доступних, на умовах не порушення екології, звичайних природних ресурсів з переміщенням акцентів на екологічні технології. Розвиток та підтримка екологічної безпеки, впровадження інноваційних проектів є майбутніми напрямками розвитку, які можуть приносити економічну вигоду країні успішно конкуруючи з традиційними підходами в економіці. Будь-який ресурс можна замінити іншим, досягти безвідходного виробництва є головною метою і порятунком Планети. Можливості природи не оцінені і не досліджені. Основною проблемою є недосвідченість населення, не знання можливостей та не розуміння користі, яку можна отримати не при підкорюванні, а при шанобливому ставленні до відкритих ресурсів Планети Земля.

Сучасний розвиток світових процесів обумовлюється низкою специфічних рис, пов'язаних із розвитком інформаційного суспільства, демократизації, розширення співпраці між країнами, тенденціями впливу четвертої промислової технологічної революції. Процеси екологізації здійснюють особливий вплив на економічну складову кожної країни, її місця в структурі міжнародних економічних відносин, змінах технологічних укладів.

### 3.10. Стратегічний аналіз реалізації продукції сільськогосподарського підприємства

Сільськогосподарське підприємство здійснює свою діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу. Внутрішнє середовище може бути також джерелом різних проблем і навіть загибелі сільськогосподарського підприємства у тому випадку, якщо воно не забезпечує його необхідного функціонування. Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Сільськогосподарське підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання. Стратегічний аналіз сільськогосподарського підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі. У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рис. 3.6.



**Рис. 3.6.** Стратегічний аналіз як інструмент вибору сільськогосподарським підприємством стратегії

Керівництво підприємства повинно мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку<sup>447</sup> 1. Стратегічний аналіз макросередовища дає змогу визначити сферу діяльності сільськогосподарського підприємства, а також види продукції (послуг), які воно реалізовуватиме своїм клієнтам, тобто сформулювати перше стратегічне завдання.

Стратегічне управління потребує постійного аналізу і прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямі, чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом рис. 3.7. План управління підприємством охоплює всі його головні функції та підрозділи: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Для кожного підрозділу підприємства, кожної функції визначається певна роль у цій стратегії.<sup>448</sup>



**Рис. 3.7.** Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління

<sup>447</sup> Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ. 2001. 232 с.

<sup>448</sup> Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доповнене. Львів: «Новий світ - 2000». 2003. 272 с.

Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу – означає пов’язати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, виходячи при цьому з даних щодо всього підприємства. В цій єдності дій та підходів і полягає поточна стратегія сільськогосподарського підприємства.

Реалізація готової продукції посідає одне з головних місць в системі управління сільськогосподарського підприємством. Обсяг реалізації продукції, його динаміка – один із показників підприємства, який суттєво впливає на фінансові результати і через це формує добробут працівників. Розробка плану за обсягом реалізації готової продукції є важливою складовою в плануванні діяльності підприємства і його розвитку. Аналіз виконання такого плану допомагає визначити, наскільки продуктивною була робота відділу продажу у звітному періоді, а також, наскільки обґрунтованими були рішення при складанні плану<sup>449</sup>. З однієї сторони реалізація залежить від зовнішніх факторів – конкурентного середовища, цін, збуту і т. ін., з іншої – визначається можливостями підприємства, його внутрішніми резервами, випуском продукції.



**Рис. 3.8.** Схема аналізу реалізації продукції сільськогосподарського підприємства

Метою аналізу реалізації продукції є пошук резервів поліпшення фінансових результатів сільськогосподарського підприємства. Важливість його проведення полягає в тому, що він «дозволяє оцінити динаміку обсягу і структури продажів, перевірити ступінь виконання плану обсягу реалізації, виявити ступінь впливу основних факторів на показники обсягів діяльності та

<sup>449</sup> Коцера Н.В. Процедури та прийоми аналізу в процесі аудиту реалізації продукції підприємства. VIII Всеукраїнська наук.-практ. Інтернет-конф. «Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю». Вінниця. ВТЕІ КНТЕУ. 2020.

розробити найважливіші заходи щодо використання резервів для підвищення темпів приросту виробництва і реалізації продукції...»<sup>450</sup>.

Аналіз реалізації продукції здебільшого визначається випуском продукції і розміром залишків продукції на складі. Зміна залишків на складі залежить як правило від зовнішніх, тобто маркетингових факторів. На основі вищезгаданого пропонується наступна логічна схема аналізу реалізації продукції, яка поділяється на два напрямки – виробничий та маркетинговий (рис. 3.8).

Обсяг реалізації пов'язує процеси виробництва і обігу в єдине ціле, як своєрідний індикатор стану виробництва, суспільної корисності виготовленої продукції. Реалізація продукції – це ланка зв'язку між виробником і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить обсяг її виробництва, а також конкурентоспроможність підприємства<sup>451</sup>.

Перш ніж приступити до аналізу реалізованої продукції ТОВ «СФГ «Поділля» проаналізуємо обсяг виробництва сільськогосподарських культур підприємства протягом 2018-2019рр. (табл. 3.19). Інформативним джерелом для проведення аналізу є Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду (форма 29-сг).

*Таблиця 3.19*

**Обсяг виробництва сільськогосподарських культур ТОВ «СФГ «Поділля» протягом 2018-2019 рр.**

Назва сільськогосподарських культур	Вироблено			
	за попередній рік		за поточний рік	
	ц	га	ц	га
Пшениця, ц	3 958,1	153	4 791,2	117
Кукурудза на зерно, ц	22 558	256,7	26 580	280
Соя, ц	3 260	138	-	-
Ріпак, ц	490	17,5	3 104	91,5
Соняшник, ц	3 380	143	6 805	255
Всього, ц:	33 646,1	708,2	41 280,2	743,5

Як свідчать дані табл. 3.19, у 2019р. ТОВ «СФГ «Поділля» зібрало 4791,2 ц пшениці з площі 117 га, у 2018р. 3958,1 ц з площі 153 га. Урожайність кукурудзи на зерно у 2017 та 2018рр. була майже на рівні. У 2019р. урожайність менша (26580 ц з площі 280 га) порівняно з 2018р. (22558 ц з 256,7 га). У 2018р. сої було зібрано 3260 ц з площі 138 га. Ріпака у 2019р. вирощено 3104 ц з площі 91,5 га, у 2018р. 490 ц з площі 17,5 га. Соняшника у 2019 р. посіяно на площі 255 га, у 2018р. – 143 га. Соняшника у 2019р. зібрано 6805 ц, у 2018р. 3380 ц. Всього у 2017р. зібрано 33646,1 ц з загальної площі земель 708 га, у 2019р. – 41280,2 ц з площі 743,5 га.

На основі річного звіту про реалізацію продукції сільського господарства (форма 21 заг) проведемо аналіз реалізації продукції ТОВ «СФГ «Поділля» протягом 2018-2019рр. (табл. 3.20)

<sup>450</sup> Аналіз реалізації продукції підприємства. URL: <http://ua-referat.com>.

<sup>451</sup> Сучасні підходи до аналізу обсягу реалізації продукції для оцінки конкурентоспроможності підприємства. - URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1044/1/>.

Як свідчать дані табл. 2. у 2019р. пшениці продано на суму 1652,78 тис. грн., що на 761,24 тис. грн. більше порівняно з попереднім звітним періодом (891,53 тис грн.).

Таблиця 3.20

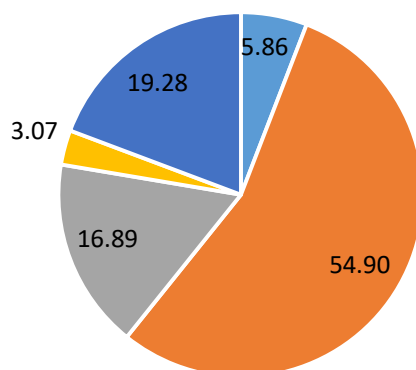
**Аналіз обсягів реалізації продукції ТОВ «СФГ «Поділля» протягом 2018-2019 рр.**

Назва продукції	Обсяг реалізації продукції				Динаміка реалізації (у грн.), поточного до попереднього року
	за попередній 2017 рік		за поточний 2018 рік		
	т	грн.	т	грн.	
Пшениця	233,4	891 530	394,0	1 652 767	761237
Кукурудза	2257	8 348 391	2553,0	9 297 679	949288
Соя	325,9	2 568 847	-	-	-
Ріпак	49,1	466 674	310,2	3 114 935	2648261
Соняшник	336,4	2 931 697	966,0	8 443 116	5511419
Всього:	3201,8	15 207 139	4223,2	22 508 497	7301358

Також збільшилася реалізація і інших сільськогосподарських культур:

- кукурудзи реалізовано на 9297,68 тис. грн., що на 949,29 тис. грн. більше порівняно з 2018р. (8348, 39 тис. грн.);
- насіння ріпаку – на суму 3 114, 94 тис. грн., що на 2648,26 тис. грн. більше порівняно з 2018 р. (466,67 тис. грн.);
- соняшника – на суму 8 443, 12 тис. грн., що на 5511,42 тис. грн. більше відносно 2018р. (2 931,7 тис. грн.).
- сої у 2018р. реалізовано 325,9 т на суму 2 568, 85 тис. грн. У 2019р. ТОВ «СФГ «Поділля» дану культуру не вирощувало через низьку рентабельність, тому порівнювати показники вважаємо недоцільним.

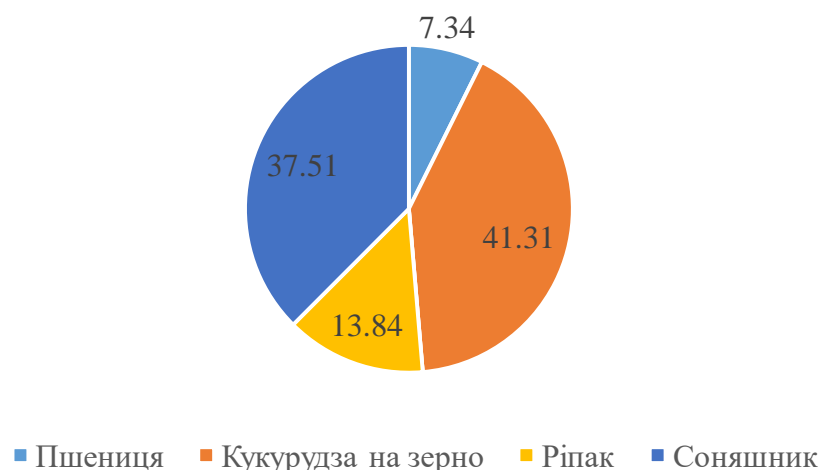
Найбільшу частку в загальному обсязі реалізованої продукції у 2018р. займає кукурудза – 54,9%, найменшу ріпак – 3,07 %, натомість у 2019р. найменша частка припадає на реалізацію пшениці – 7,34 %, найбільша – на реалізацію кукурудзи на зерно – 41,31 %. (рис. 3.9, 3.10).



■ Пшениця ■ Кукурудза на зерно ■ Соя ■ Ріпак ■ Соняшник

**Рис. 3.9.** Частка реалізації окремого виду продукції ТОВ «СФГ «Поділля» в загальному обсязі 2018р.





**Рис. 3.10.** Частка реалізації окремого виду продукції ТОВ «СФГ «Поділля» в загальному обсязі 2019 р.

Порівнюємо фактичні обсяги реалізації за обраний період часу з планом і фактичними показниками за попередній період. «Чим більший приріст обсягів продажу у звітному періоді в порівнянні з попереднім, чим більше відсоток виконання плану, тим ефективніше робота, пов'язана з реалізацією готової продукції»<sup>452</sup>. Отримані результати представимо у табл. 3.21.

Таблиця 3.21

**Аналіз виконання плану за обсягом реалізованої продукції ТОВ «СФГ «Поділля»**

Найменування сільськогосподарської культури	Підсумки 2018 р., грн. факт.	Підсумки 2019 р., грн. план	Підсумки 2019р., грн. факт.	Відносне відхилення	Відсоток виконання плану, %
Пшениця	891 530	1237599	1 652 767	185,39	133,55
Кукурудза на зерно	8 348 391	9587519	9 297 679	111,37	96,98
Соя	2 568 847	-	-	-	-
Ріпак	466 674	3079478	3 114 935	667,48	101,15
Соняшник	2 931 697	8000291	8 443 116	287,99	105,54
Разом:	15 207 139	21904887	22 508 497	148,00	102,76

Як свідчать дані таблиці 3.21, фактичний обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції ТОВ «СФГ «Поділля» у 2019 році вищий за запланований у цьому ж періоді на 48 %. План виконано на 102,76%. Проаналізуємо зміни в кожній з позицій сільськогосподарської продукції, яка реалізується. Так, за досліджуваний період збільшились обсяги реалізованої продукції за такою продукцією як: соняшник – майже в три рази, ріпак – в 6 разів, кукурудзи реалізовано на 11,37% більше та пшениці на 85,39 % більше. За даними таблиці план виконано окремо по кожній з позицій. Незначне недовиконання плану спостерігаємо в реалізації кукурудзи 96,98%.

<sup>452</sup> Бондарчук Н.В., Гончаров Т.Т. Удосконалення управлінського обліку реалізації продукції в сільськогосподарському підприємстві. Молодий вчений. 2016. № 12.1 (40). С. 647–650

Для ТОВ «СФГ» Поділля» як і для будь-якого іншого підприємства притаманна штучна затримка реалізації продукції до тих пір, доки не буде вигідна ціна продажу на ринку.

Як відомо, рентабельність продукції показує, наскільки прибутковою є вирощування кожної сільськогосподарської культури зокрема і всієї продукції загалом. З огляду на це, для аналізу рентабельності кожної з видів реалізованої продукції доцільно використати АВС-аналіз і XYZ-аналіз. АВС-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати товарні запаси підприємства за ступенем їх важливості шляхом ділення на три категорії. Найбільш цінні товари займають 20% товарних запасів та складають 80% продажу, позначають літерою А. Такі товари завжди повинні бути присутніми в асортименті. Якщо в якості параметру в аналізі використовують обсяг продажу, то в дану групу входять лідери продажу за кількістю.

Товари, які відносяться до групи В складають 30% товарних запасів та 15% продажу. Ці товари середнього ступеня важливості. С – найменш цінні товари. Товари групи С складають 50% товарних запасів та лише 5% продажу. Це найменш важливі товари і є претендентами на виключення з асортименту, а також в дану групу відносить товари-новинки. На основі такого аналізу можна зробити висновок про рентабельність того чи іншого товару в лінійці продукції підприємства<sup>453</sup>. Ідея АВС-аналізу будується на основі принципу Парето, який формулюється так: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату», тобто 20% всіх товарів дають 80% обороту. Для визначення груп А, В і С необхідно розрахувати частку продажу по кожній позиції сільськогосподарської продукції в загальному обороті, розрахувати ці частки накопичувальним підсумком і привласнити значення груп по кожному виду продукції (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

### Проведення АВС-аналізу за даними про реалізацію продукції за 2019 р.

Назва продукції	Реалізовано за 2019 р., т	Частка в обігу, %	Частка в обігу за накопичуючим підсумком, %	Група
Пшениця	394	9,33	9,33	С
Кукурудза на зерно	2 553	60,45	69,78	А
Ріпак	310	7,35	77,13	С
Соняшник	966	22,87	100	В
Всього:	4 223	100	-	-

Таким чином, до групи А увійшов обсяг продажу, сума частки з накопичуючим підсумком яких склав перші 40% від загального обсягу обігу, наступні 22% від загальної суми обороту утворили групу В, і всі інші попали до групи С.

XYZ-аналіз – математично – статистичний метод, який дозволяє проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажу окремих видів товарів і коливання рівня їх споживання<sup>8</sup>. Метою XYZ-аналізу є поділ товарів по групах, в залежності від попиту і точності прогнозування. Метод даного аналізу полягає в розрахунку для кожної товарної позиції коефіцієнта варіації

<sup>453</sup> Васильєва Л.М., Неїсало В.В. Теоретичні та облікові аспекти реалізації продукції. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С. 662-664. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12).

або коливання витрат. Цей коефіцієнт показує відхилення витрат від середнього значення і виражається у відсотках. Параметрами можуть бути: обсяг продажу (кількість), виручка від реалізації, сума реалізованої торговельної націнки.

Метод XYZ-аналізу схожий з ABC – аналізом і ґрунтується на тому ж принципі – товари поділяються на три групи X, Y і Z, виходячи із значення коефіцієнта варіації за певний проміжок часу. Цей аналіз ділить об’єкти за ступенем відхилення від середнього показника, який вираховується за кілька періодів<sup>454</sup>. Розрахунки для визначення відповідної групи товару представлені в таблиці 3.23.

Таблиця 3.23

### Результати XYZ-аналізу ТОВ «СФГ «Поділля»

Група	Обсяг продажу, т	Частка продажу, %	Кількість найменувань продукції
X	3 519	83,33	2
Y	394	9,33	1
Z	310	7,35	1
Разом:	4 223	100,00	4

Група визначалася виходячи з рекомендованого розподілу: X – коефіцієнт варіації менше 10%; Y – коефіцієнт варіації від 10 до 25%; Z – коефіцієнт варіації понад 25%.

Об’єднаємо отримані результати після проведення ABC- та XYZ-аналізів у табл. 3.24. В результаті об’єднання утворюються 4 групи продукції. Продукція груп AX (соняшник) і BX (кукурудза на зерно) відрізняє високий товарообіг і стабільність – це найбільш прибуткові товари, тому необхідно стежити за їх наявністю на складі готової продукції. Продукція групи C є менш рентабельною. Однак продукція даної групи не може бути вилучена з асортиментного ряду, оскільки, в цілому, обсяги продажу є стабільними і у своїй цінній категорії продукція класу C є конкурентоспроможною. Наявність цієї групи слід постійно контролювати та аналізувати, адже іноді продукція цієї групи стає неліквідною.

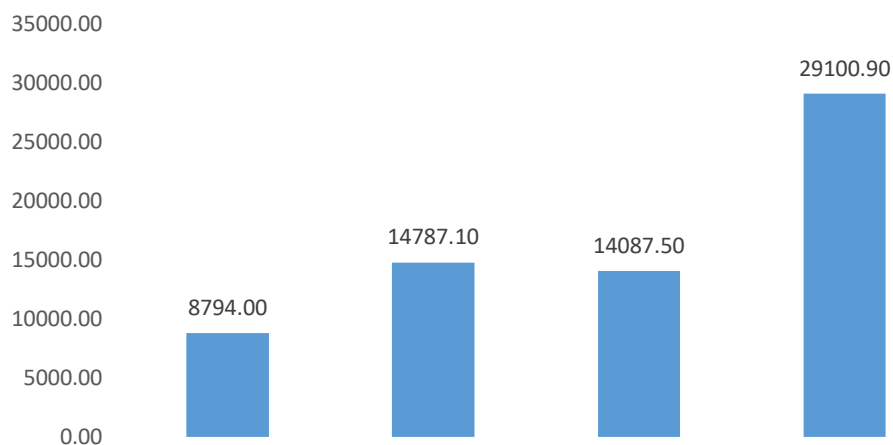
Таблиця 3.24

### Об’єднання результатів ABC- та XYZ-аналізів ТОВ «СФГ «Поділля»

Назва продукції	Реалізовано за 2019 р., т	Частка в обігу, %	Частка в обігу за накопичуючим підсумком, %	ABC-Група	XYZ - Група	Об’єднання
Пшениця	394	9,33	9,33	C	Y	CY
Кукурудза на зерно	2 553	60,45	69,78	A	X	AX
Ріпак	310	7,35	77,13	C	Z	CZ
Соняшник	966	22,87	100	B	X	BX
Всього:	4 223	100	-	-	-	-

<sup>454</sup> Бодряков Р.Е. ABC и XYZ: – Составление и анализ итоговой матрицы. URL: <http://www.rombcons.ru/logistik2.htm>.

Як свідчать дані Звіту про фінансові результати чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду має позитивну тенденцію (рис. 3.11). Найбільше його значення спостерігаємо у попередньому звітному році, де він сягає 29100,9 тис. грн., найменше у 2016р. – 8794 тис. грн.



**Рис. 3.11.** Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «СФГ «Поділля» протягом 2016-2019рр., тис. грн.

З метою підвищення інформативності даних на підприємстві доцільно проводити ABC-аналіз та XYZ-аналіз, що дозволить визначити прибутковість кожної позиції асортиментного ряду і всієї продукції сільськогосподарського підприємства. Вивчення компонентів макрооточення не повинно закінчуватися тільки констатацією того, у якому стані знаходилося сільськогосподарське підприємство раніше або знаходиться зараз. Потрібно виявити тенденції, характерні для зміни стану окремих важливих факторів і спробувати передбачити тренди розвитку цих факторів, щоб визначити, що загрожує підприємству і які можливості можуть відкритися перед ним у майбутньому. Система стратегічного аналізу дає необхідний ефект, якщо вона підтримується керівництвом підприємства і забезпечує його інформацією, тісно пов'язаною із системою планування на підприємстві.

## АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

**АЛЕКСЄЄВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА** – к.е.н, доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства ХНУ імені В.Н. Каразіна

**АФНАСЬЄВ МИКОЛА ВАСИЛЬОВИЧ** – к.е.н., професор кафедри економіки підприємства та менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**АХЕКЯН АРТЕМ МИХАЙЛОВИЧ** – к.ф-м.н., професор Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського

**БАБИЧ БАБИЧ ЛЕСЯ ВОЛОДИМИРІВНА** – к.е.н., доцент кафедри маркетингу Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**БАБУХ ІЛОНА БОРИСІВНА** – к.е.н., доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

**БАРАНОВ СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ** – командир військової частини, здобувач кафедри безпеки, правоохоронної діяльності та фінансових розслідувань юридичного факультету Тернопільського національного економічного університету

**БОЙКІВСЬКА ГАЛИНА МИКОЛАЇВНА** – к.е.н, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»

**БУГРІМЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ** – к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі імені І.Г. Бережного Харківського державного університету харчування та торгівлі

**ВІВЧАР ОКСАНА ІВАНІВНА** – д.е.н., професор, професор кафедри безпеки, правоохоронної діяльності та фінансових розслідувань Тернопільського національного економічного університету, академік Академії економічних наук України

**ГАБА МИРОСЛАВА ІГОРІВНА** – к.е.н., асистент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка»

**ГЕВКО ВОЛОДИМИР ЛЕОНІДОВИЧ** – к.е.н., доцент, народний депутат України

**ГОЛОВЧУК ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА** – к.е.н., доцент кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

**ГРУБЛЯК ОКСАНА МИХАЙЛІВНА** – к.е.н, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича

**ГРУЩИНСЬКА НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА** – д.е.н., доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту неперервної освіти Національного авіаційного університету

**ГУЦАЛЮК ОЛЕКСІЙ МИКОЛАЙОВИЧ** – д.е.н., доц., завідувач кафедри менеджменту ПЗВО «Міжнародний європейський університет» (м. Київ)

**ДАДАК ОКСАНА ОРЕСТІВНА** – к.е.н., доцент кафедри маркетингу Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**ДІДИК МИКОЛА МИХАЙЛОВИЧ** – к.п.н, професор кафедри економіки та підприємництва Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського

**ДНІСТРЯНСЬКА НАТАЛІЯ ІВАНІВНА** – к.г.н., асистент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка»

**ДОВГАЛЬ ГЕОРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ** – к.е.н., доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

**ДОВГАЛЬ ОЛЕНА АНДРІЇВНА** – д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин імені Артура Голікова Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

**ДОНЧАК ЛЕСЯ ГРИГОРІВНА** – к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування Вінницького навалльно-наукового інституту економіки ТНЕУ

**ДОРОШ-КІЗИМ МАР'ЯНА МИХАЙЛІВНА** – к.е.н., доцент кафедри маркетингу Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**ДУТЧАК ОЛЕНА ІВАНІВНА** – к.і.н., доцент кафедри управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

**ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК ГАЛИНА ЯРОСЛАВІВНА** – к.е.н., доцент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка»

**КАЛЕНЧУК ЛЮДМИЛА ВІКТОРІВНА** – к.е.н, доцент кафедри цифрової економіки та міжнародних економічних відносин Державного університету «Житомирська політехніка»

**КАЛІНІЧЕНКО ЗОЯ ДМИТРІВНА** - к.е.н., доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

**КВАСНІЙ ЛЮБОВ ГРИГОРІВНА** – к.е.н., професор кафедри економіки та підприємництва Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського

**КИЛІВНИК ОЛЕНА ВАСИЛІВНА** – докторант Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського

**КОЦЕРУБА НАТАЛІЯ ВАСИЛІВНА** – к.е.н, доцент кафедри обліку та оподаткування Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету

**КРАУС КАТЕРИНА МИКОЛАЇВНА** – к.е.н., доцент кафедри управління Київського університету імені Бориса Грінченка

**КРАУС НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА** – д.е.н., доцент, професор кафедри фінансів та економіки Київського університету імені Бориса Грінченка

**КУЗЬМЕНКО ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА** – к.с.н, доцент кафедри соціальних структур та соціальних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**КУЛІШ ВІКТОРІЯ АНАТОЛІЇВНА** – здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії в аспірантурі Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**ЛАНТУХ КРИСТІНА ОЛЕКСАНДРІВНА** – аспірант кафедри фінансів ім. Л.Л. Тарангул Університету державної фіскальної служби України, м. Ірпінь

**ЛЕЩУК ГАЛИНА ВАСИЛІВНА** – д.е.н., професор кафедри обліку і аудиту Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

**ЛИСЕНКО ЖАННА ПЕТРІВНА** – к.е.н., доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича

**ЛОБАЧЕВА ІРИНА ФЕДОРІВНА** – к.пед.н., доцент кафедри обліку та оподаткування Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету

**ЛУЩИК МАРІЯ ВАСИЛІВНА** – к. геогр. н., асистент кафедри туризму ІСТР ім. В. Чорновола, НУ «Львівська політехніка»

**ЛЮДВЕНКО ДМИТРО ВІТАЛІЙОВИЧ** – к.е.н., доцент, докторант Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

**МАКАР ОКСАНА ПАВЛІВНА** – к.е.н., доцент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка»

**МАНЖУРА ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ** – д.е.н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Полтавського університету економіки і торгівлі

**ОСЕЦЬКИЙ ВАЛЕРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ** – д.е.н., професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**ПОЧЕНЧУК ГАЛИНА МИХАЙЛІВНА** – д.е.н., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

**ПЧЕЛЯНСЬКА ГАЛИНА ОЛЕГІВНА** – к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

**РИБАЛЬЧЕНКО АННА МИХАЙЛІВНА** – асистент, Полтавська державна аграрна академія

**РОІК ОКСАНА РОМАНІВНА** – к. е. н., асистент кафедри туризму ІСТР ім. В. Чорновола, НУ «Львівська політехніка»

**РОМАНІВ ОЛЬГА ВАСИЛІВНА** – докторант Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського

**САЛАШЕНКО ТЕТЯНА ІГОРІВНА** – к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**СЕНЬКІВ МАР'ЯНА ІГОРІВНА** – к.г.н., асистент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка»

**СІРКО АНАТОЛІЙ ВАСИЛЬВИЧ** – д.е.н., професор кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін Вінницького навчально-наукового інституту економіки Тернопільського національного економічного університету

**СЛОТИЛО ОЛЕНА РОМАНІВНА** – докторант Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського

**ТАТОМИР ІРИНА ЛЮБОМИРІВНА** – к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

**ТЮТЧЕНКО СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА** – старший викладач кафедри економічної та інформаційної безпеки Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

**ШКВАРУК ДІНА ГРИГОРІВНА** – викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту

економіки ТНЕУ

**ШУЛЬЖИК ЮРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ** – к.т.н., доцент кафедри менеджменту Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського

**ЩЕРБАН ОРЕСТА ЯРОСЛАВІВНА** – к.е.н. доцент кафедри фінансів, обліку і аналізу ІППТ НУ «Львівська політехніка»

**ЯКИМОВА НАТАЛІЯ СЕРГІЇВНА** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса



НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
ПОСТУПУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ  
ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ:**

*колективна монографія*

за наук. ред. к.е.н., проф. Квасній Л.Г., к.е.н., доц. Татомир І.Л.

Макетування та верстка  
*Василь Герман*

Дизайн обкладинки  
*Ірина Татомир*

Здано до набору 15.04.2020 р. Підписано до друку 26.05.2020 р.

Гарнітура Times New Roman. Формат 60x84 1/16.

Друк офсетний. Папір офсетний.

Ум. друк. арк. 19,04. Зам. № 724

Наклад 300 примірників

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 2509 від 30.05.2006 р.

**Друк ПП «П'ОСВІТ»**

Адреса: вул. І. Мазепи, 7, м. Дрогобич, 82100 Україна

тел.: (03244) 2-23-35, 3-38-50.

E-mail: posvitdruk@gmail.com