

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**ISSN**

**2664-2972 Online**

**2664-2964 Print**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ»**

**ВИПУСК 48**

*DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48*

**КИЇВ 2020**

Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління». Вип. 48. К.: ДУІТ, 2020. 178 с.

Збірник містить статті, присвячені теоретичним, методологічним і прикладним проблемам економіки і управління транспорту та інших галузей. У низці статей досліджено питання залучення інвестицій, фінансування, обліку, ціноутворення, підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У підготовці випуску брали участь відомі вчені, фахівці в галузі транспорту, викладачі провідних вищих навчальних закладів України.

Для науковців, викладачів, магістрів, студентів вищих навчальних закладів і працівників галузі транспорту та ін.

Збірник входить до наукометричної бази Index Copernicus, CEEIndex, ResearchBib

#### Редакційна колегія

**С.М. Боняр** – д-р екон. наук, проф., декан факультету управління і технологій (головний редактор), Державний університет інфраструктури та технологій;

**В.П. Яновська** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування» (заст. головного редактора), Державний університет інфраструктури та технологій;

**Andrea Bikfalvi**, associate professor, PhD in Business Administration, Department of Business Administration and Product Design, University of Girona (Іспанія);

**Natalja Lace**, professor, Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Corporate Finance and Economics Faculty of Engineering Economics and Management, Riga Technical University (Латвія);

**Л.О. Бакаєв** – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій;

**Н.І. Богомолова** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Фінанси і кредит», Державний університет інфраструктури та технологій;

**В.М. Бондаренко** – д-р екон. наук, проф., декан обліково-фінансового факультету, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету;

**О.М. Кібік** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Національна економіка», Національний університет «Одеська юридична академія»;

**О.О. Карпенко** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій;

**В.Г. Коба** – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій;

**М.В. Ковбатиюк** – к-т екон. наук, проф., завідувач кафедри «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій;

**І.С. Ковова** – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

**С.П. Корешкова** – к-т пед. наук, доцент, завідувач кафедри «Іноземні мови за професійним спрямуванням», Державний університет інфраструктури та технологій;

**О.О. Кравченко** – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Фінанси і кредит», Державний університет інфраструктури та технологій;

**О.І. Малишкін** – д-р. екон. наук., проф., професор кафедри «Облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

**О.В. Мишуліна**, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри «Економіка», Костанайський філіал «Челябінський державний університет» (Казахстан);

**М.І. Міщенко** – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Економіка та менеджмент», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна;

**О.М. Паливода** – д-р екон.наук, доц., професор кафедри «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств», Національний авіаційний університет;

**І.П. Садловська** – д-р екон. наук, проф., начальник управління економічного розвитку та фінансів Міністерства інфраструктури України;

**Т.Б. Семенчук** – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій;

**С.М. Шуляренко** – к-т екон. наук, доц., завідувач кафедри «Облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

**О.В. Ярмоліцька** – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Облік і оподаткування» (відповідальний секретар), Державний університет інфраструктури та технологій;

**С.О. Крищенко** – старший викладач кафедри «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування» (секретар), Державний університет інфраструктури та технологій.

Статті збірника рецензували члени редакційної колегії, друкуються мовою оригіналу

Рекомендовано до друку Вченою радою ДУІТ (протокол № 3 від 10.12.2020 р.)

Засновник і видавець – Державний університет інфраструктури та технологій. Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23268-13108 ПР від 22.03.2018 р.

Збірник входить до Переліку наукових фахових видань України до категорії Б, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук (Наказ МОН України від 02.07.2020 р. № 886)

© Державний університет інфраструктури та технологій, 2020

---

## ЗМІСТ

<b>ЗАГАЛЬНО- ТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ</b>	<b>ГИЛКА У.Л.</b> Можливості забезпечення ефективності мультимодальних перевезень	6
	<b>ДВУЛІТ З.П., ЛУЧНИКОВА Т.П.</b> Державне управління транзитним потенціалом України	15
<b>ВОДНИЙ ТРАНСПОРТ</b>	<b>МАКСИМОВ С.Б.</b> Особливості розробки стратегій розвитку підприємств водного транспорту з урахуванням галузевих факторів впливу	22
<b>ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ</b>	<b>МИРОНОВИЧ А.В., ЕЙТУТІС Г.Д., КРИЩЕНКО С.О.</b> Маршрутизація перевезень як фактор підвищення інвестиційної привабливості АТ«Укрзалізниця»	31
	<b>КАРПЕНКО О.О., ШОВКОВА Н.О.</b> Ефективна система кадрового забезпечення – визначальний фактор розвитку залізничного транспорту України	38
	<b>КОБА В.Г., ПОЛЬОВИК І.О.</b> Удосконалення проведення рейтинг-аналізу малодіяльних станцій залізничного транспорту України (МСЗТУ)	51
<b>АВТОМОБІЛЬНИЙ ТРАНСПОРТ</b>	<b>КИРИЧЕНКО Г.В.</b> Організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу	61
<b>ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>АФАНАС'ЄВА І.І., РОЗМИСЛОВ О.М.</b> Сучасні тенденції трансформації управлінського обліку	77
	<b>БАЦЕНКО Л.М., ГАЛЕНІН Р.В., КОМАРОВ О.Д.</b> Інноваційна діяльність компаній: розробка інноваційних стратегій та їх оцінка	86
	<b>КОВБАТЮК М.В., ШКЛЯР В.В.</b> Глобальна конкуренція як стимул розвитку інноваційної діяльності підприємств	94
	<b>КОСТЕНКО А.М., КУЗЬМЕНКО О.М.</b> Аналіз тенденцій фінансової діяльності університетів України	105
	<b>КРАВЧЕНКО С.І., ДАЛЕВСЬКА Н.М.</b> Цілепокладання національної інноваційної системи в контексті соціально-економічних аспектів сталого розвитку суспільства	119
	<b>МАЛИШКІН О.І.</b> Документування як елемент методу бухгалтерського обліку в умовах діджиталізації	130
	<b>МОГИЛЬНА Л.М.</b> Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства	139
	<b>СЕМЕНЧУК Т.Б., НЕСІН В.В.</b> Формування позитивного іміджу держави на засадах світового досвіду	147
	<b>ЧЕРНОМОРЧЕНКО О.К.</b> Реалізація економічних інтересів держави в контексті розвитку сільського господарства	156
	<b>ЯНОВСЬКА В.П., ДЕРКАЧ Д.М., НІКОЛЕНКО М.Л.</b> Вплив корпоративної культури та соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компанії	162

---

## CONTENTS

<b>GENERAL TRANSPORT PROBLEMS</b>	<b>GYLKA U.L.</b> Capabilites Of Efficiency Attainment In Multimodal Transportation	6
	<b>DVULIT Z.P., LUCHNYKOVA T.P.</b> State Management Of Transit Potential Of Ukraine	15
<b>WATER TRANSPORT</b>	<b>MAKSYMOV S.B.</b> Features Strategies Of Development The Enterprises Activity Water Transport Enterprises Into Account Sectoral Factors Of Influence	22
<b>RAILWAY TRANSPORT</b>	<b>MYRONOVICH A.V., EITUTIS G.D., KRYSHCHENKO S.O.</b> Transportation Routing as a Factor of Increase of Investment Attractiveness of JSK “Ukrzaliznytsia”	31
	<b>KARPENKO O.O., SHOVKOVA N.O.</b> Effective Personnel Support Is A Determining Factor Of Railway Development In Ukraine	38
	<b>KOBA V.G., POLOVYK I.O.</b> Improvement of the Rating-Analysis of Malodial Stations of Railway Transport of Ukraine (MSRTU)	51
<b>ROAD TRANSPORT</b>	<b>KYRYCHENKO A.V.</b> Organizational And Economic Mechanism Of Formation Of The Development Strategy Of Road Transport Enterprises With A Value Approach Use	61
<b>OTHER AREAS OF ECONOMICS</b>	<b>AFANASIEVA I.I., ROSMYSLOV O.M.</b> Current Trends Of Management Accounting Transformation	77
	<b>BATSENKO L.M., HALENIN R.V., KOMAROV O.D.</b> Innovative Activity Of Companies: Development Of Innovative Strategies And Their Evaluation	86
	<b>KOVBATIUK M.V., SHKLYAR V.V.</b> Global Competition As An Incentive For The Development Of Innovative Activities Of Enterprises	94
	<b>KOSTENKO A.M., KUZMENKO O.M.</b> Analysis Of Tendencies Of Financial Activities Of Universities Of Ukraine	105
	<b>KRAVCHENKO S.I., DALEVSKA N.M.</b> National Innovation System Goal Setting In The Context Of Socio- Economic Aspects Of Sustainable Society Development	119
	<b>MALYSHKIN O.I.</b> Documentation As An Element Of The Method Of Accounting In The Conditions Of Digitalization	130
	<b>MOHYLNA L.M.</b> Theoretical Aspects Of Managing The Efficiency Of Agricultural Enterprises	139
	<b>SEMENCHUK T.B., NESIN V.V.</b> Formation A Positive Image Of The State On The Basis Of World Experience	147
	<b>CHERNOMORCHENKO O.K.</b> Realization Of The State Economic Interests In The Context Of Agricultural Development	156
	<b>YANOVSKA V.P., DERKACH D.M., NIKOLENKO M.L.</b> The Impact Of Corporate Culture And Social Responsibility On The Company Competitiveness	162

DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-6-14

УДК 656.61-621.11

JEL Classification D 21, M 13

Уляна Гилка, к.е.н.

(доцент каф. загальнонаукових дисциплін, Дунайський інститут національного університету «Одеська морська академія»)

ORCID ID: 0000-0003-1078-8623

## МОЖЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Україна за багатьма показниками відстає від міжнародних вимог щодо ефективності перевезень. Економічність перевезень забезпечується правильним плануванням маршруту, вибором адекватних транспортних засобів, високотехнологічною організацією навантажень і перевалок, мінімізацією поточних витрат. Забезпечити належний обсяг мультимодальних перевезень транспортна система країни не в змозі, внаслідок нерозвиненості логістичної інфраструктури. Наведені цифрові дані щодо обсягів вантажоперевезень залізничним, автомобільним і водним транспортом. Порівнюються різні види транспортування вантажів за такими параметрами як час і вартість доставки, технологічність операцій. Важливим фактором забезпечення ефективності мультимодальних перевезень є наявність інфраструктури для прийому-видачі, зберігання, перевантаження, сортування контейнерів тощо, тобто сучасних мультимодальних транспортно-логістичних центрів. До перспективних варіантів мультимодальних перевезень, які характеризуються економічною вигідністю і технологічною зручністю, відносяться контейнерні поїзди, бімодальні технології, контрейлерні вантажоперевезення, поромні лінії. Запропоновані можливості підвищення ефективності перевезень, які можуть забезпечити певний прогрес у розвитку логістичної інфраструктури.

*Ключові слова:* мультимодальні вантажні перевезення, логістична інфраструктура, ефективність перевезень.

**Постановка проблеми.** Проблема забезпечення ефективності мультимодальних перевезень в Україні не тільки не втрачає актуальності, а й набуває все більшої ваги з багатьох причин, зокрема: – зростання обсягів перевезень; – збільшення трафіку транскордонних перевезень; – посилення відповідальності за вчасну доставку вантажів і їхнє збереження. Відомо, що Україна за багатьма показниками відстає від міжнародних вимог щодо ефективності перевезень [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній літературі багато уваги приділяється пошуку підходів до підвищення ефективності мультимодальних перевезень: є і фундаментальні роботи [2], і поточні публікації [3; 4; 5]. Дослідження фокусуються за двома основними напрямками; - оптимізація параметрів перевезень з метою скорочення часу і витрат [6; 7]; - загальне підвищення характеристик транспортної інфраструктури [2]. Напрацьовані корисні результати щодо організації і управління мультимодальними перевезеннями і, тим не менше, є недостатньо досліджені питання, які, зокрема, стосуються поєднання мікро і макропідходів.

© Гилка У.Л., 2020

Оскільки в розвинених країнах завдання налагодження ефективної транспортної інфраструктури вирішені на прийнятному рівні, то в спектрі досліджень виділяються такі напрями: екологізація ланцюгів постачань (*The greening of supply chains*); забезпечення «зелених стратегій» логістики (*Green logistics strategies*); розбудова на основі зворотнього зв'язку «циркулярної економіки» для мінімізації витрат ресурсів та накопичення відходів (*The circular economy is a feedback system that tries to minimise the inputs of resources as well as the generation of wastes leaking into the environment*) [8].

**Метою статті** є виявлення чинників, що в сукупності визначають ефективність мультимодальних перевезень, та обґрунтування напрямів підвищення ефективності перевезень.

**Виклад основного матеріалу.** Напрями забезпечення ефективності мультимодальних перевезень можна розподілити на певні профільні групи, серед яких головними є:

- техніко-технологічні, які охоплюють суто робочі операції пакування вантажів, їхнього завантаження-перевантаження, умов транспортування тощо;
- логістичні, що передбачають, перш за все, визначення зручного маршруту, часових параметрів і засобів транспортування;
- документаційні або оформительські, оскільки належне оформлення супровідної документації попереджає можливі затримки;
- безпекові та страхувальні, що забезпечують більш вигідні варіанти страхування;
- економічні, які генерально полягають у забезпеченні найбільш кращого для перевезень співвідношення «витрати-результат».

Зрозуміло, що на практиці такого умовного розподілу немає, бо існує єдина інтегрована система перевезень, але визначення підходів до забезпечення ефективності системи стосуються певних конкретних напрямів. При цьому до уваги беруться два комплексні критерії: надійність та економічність. Надійність досягається забезпеченням таких показників, як збереження (не ушкодження) вантажів, вчасна доставка (дотримання узгодженого часового графіку на всьому шляху перевезень), нормативне виконання технологічних операцій, безперебійність роботи обладнання. Економічність забезпечується правильним плануванням маршруту перевезень, вибором адекватних транспортних засобів, високотехнологічною організацією навантажень і перевалок, мінімізацією поточних витрат (паливо, мастильні матеріали, супроводження-обслуговування, оплата праці, страхові внески) тощо. Тобто кінцевий критерій економічності перевезень визначається сумарним ефектом зусиль за всіма вищезазначеними напрямками. Одразу слід наголосити, що є чимало публікацій, де автори припускаються принципової помилки, виокремлюючи «зниження собівартості перевезень» в якості вирішального показника [5]. Якщо зниження собівартості буде погіршувати, наприклад, наведені вище показники надійності, то це хибне розуміння підходів до забезпечення ефективності перевезень. Як наголошують дослідники: «Ефективність змішаних перевезень обумовлюється:

- мінімізацією витрат на перевалку вантажів, де велику роль відіграє концентрація вантажопотоків;
- використанням економічно високоефективних видів транспорту, які на своїх ділянках шляху забезпечують економію витрат, що перевищує додаткові витрати, викликані необхідністю перевалки вантажу.

Це досягається ефективним плануванням перевезень, яке передбачає вибір маршруту з мінімальними транспортними витратами і забезпечення просування вантажу з урахуванням пропускних спроможностей елементів маршруту і недопущення або мінімізації простоїв при перевалці з одного виду транспорту на інший» [9].

Якщо застосувати до мультимодальних перевезень системний підхід, то маємо, перш

за все, велику кількість різноприродних чинників, які пов'язані між собою та визначають вибір транспортних рішень: а) вид вантажу; б) спосіб транспортування; в) характеристики маршрутів; г) особливі вимоги; д) рівень професіоналізму компанії перевізника, включно із транспортною логістикою.

Щодо *видів вантажів*, то застосовуються різні класифікації, починаючи із статистичного обліку [10]. Виділимо ті вантажі, які обумовлюють способи транспортування (фрагментарний приклад):

– генеральні вантажі, які перевозяться в упакованому і не упакованому вигляді, поштучно або укрупненими вантажними місцями (металопродукція, технічні засоби, залізобетонні вироби, контейнери, транспортні пакети, лісоматеріали та інші);

– збірні вантажі, які складаються з декількох партій товарів, представлених різними фірмами, та які можливо перевозити одним транспортним засобом для різних одержувачів;

– негабаритні та надважкі вантажі, транспортування яких пов'язане з певними труднощами, й найчастіше їх неможливо перевезти стандартними способами (для таких вантажів створюють спеціальні транспортні засоби та розробляють особливі маршрути перевезення).

*Спосіб транспортування і вид транспорту*: залізничні; автомобільні; авіаційні; морські або річкові.

*Характеристики маршрутів*: наявність пунктів перевалки з одного виду транспорту на інший та їх оснащення вантажно-розвантажувальними механізмами.

*Рівень професіоналізму компанії перевізника*, включно із транспортною логістикою, визначають кращий або гірший варіант маршрутизації.

Зазначені вище та деякі інші показники беруться до уваги при обґрунтуванні конкретного варіанту мультимодального переміщення вантажів. Основні зусилля науковців та практиків зосереджуються на оптимізації параметрів перевезень, серед яких на першому плані розглядають час та вартість при дотриманні умов доставки [5; 6; 7]. У той же час при такому підході поза увагою залишається вплив екзогенних чинників, врахування яких може суттєво скоригувати попередній варіант плану перевезень. Мультимодальні перевезення об'єктивно капсульовані в певному середовищі і пов'язані з ним, тому виокремлення їх у вигляді ізольованих структур при розрахунках маршрутів залишає поза увагою важливі впливові чинники. В деяких роботах зазначаються чинники, які можна віднести до екзогенних. Наприклад, в роботі [11] фіксується таке явище як асиметрія на ринках транспортних послуг, розкрито форми її прояву в системі ринкових відносин та подолання шляхом упорядкованості інституційного забезпечення транспортної діяльності. Також загальновідомі регіональні, зокрема, обласні відмінності у функціонуванні транспортної інфраструктури, які можуть суттєво впливати у випадку, коли маршрут пролягає по всій території України і використовуються кілька видів транспорту: залізничний, автомобільний, річковий [5]. Особливо це впливає на міжнародні перевезення: за інтегральним показником ефективності логістики Україна в 2018 році займала 66-те місце у світі (для порівняння: Литва – 54, Туреччина – 47, Китай – 26, Канада – 20) [1].

І, нарешті, важливим є забезпечення узгодженості між «зовнішньою» транспортною логістикою і «внутрішньою», систему якої складають в сукупності підприємства і фірми із своїм транспортом і товарними запасами на складах, що є реальними постачальниками вантажопотоків [12].

Характеристику транспортної інфраструктури розпочнемо із короткого огляду поточної ситуації із вантажоперевезеннями, повна картина якої подана в роботі [13].

Залізничний транспорт наразі є в Україні основним перевізником вантажів, на частку

якого припадає (без врахування трубопровідного транспорту) 65 % усіх вантажних перевезень та 81 % вантажообігу. Проте, АТ «Укрзалізниця» останніми роками скорочує обсяг перевезення: за 2011–2019 роки втрачено 155,5 млн тонн, або 33,2% вантажів. Зростання обсягів перевезень фіксується тільки за трьома видами вантажів: - зернові +21%, або + 6,9 млн. тонн (до 39,8 млн тонн); - хімічних і мінеральних добрив +31,5%, або +1 млн. тонн (до 4,4 млн. тонн); - залізна руда і марганець +2,7%, або +1,8 млн. тонн (до 68,3 млн. тонн). Решта вантажів, без винятку, показали падіння обсягів перевезення.

Що стосується автотранспорту, то існує проблема точного обліку перевезень вантажів: близько 30% перевезень вантажів залишається в тіні, бо оплата здійснюється за «кеш». Орієнтовно обсяг перевезення вантажів автотранспортом становив близько 242,7 млн тонн; приріст за 2019 рік склав +29,7%, або +55,5 млн тонн. Серед помітних тенденцій – зростання вантажів будівельної, харчової та переробної галузей. Також у 2019 році фіксувалося нарощування контейнерних перевезень. Загалом ринок автоперевезень залишається висококонкурентним завдяки тарифній боротьбі за вантажну базу. Посилюється тенденція до перерозподілу вантажів із залізничного транспорту на автотранспорт.

Перевезення вантажів річковим транспортом показує позитивну динаміку: у 2019 році тільки Дніпром перевезено 11,794 млн. тонн вантажу, що склало приріст у 19,1% або близько 1,9 млн. тонн. Структура перевезення основних вантажів річковим транспортом така (динаміка приросту або зниження): зерно – 4,852 млн тонн (+54,3%); будматеріали – 5,192 млн тонн (-3,9%); металопродукція – 1,712 млн тонн (+32,9%); нафтопродукти – 0,037 млн тонн (-45,9%). Кількість суднозаходів (с/з) по Дніпру знизилася на 26,9% (-4407 с/з) – до 11983 суднозаходів, що засвідчує зростання ефективності: більший обсяг вантажів перевозиться меншою кількістю суднозаходів. Із врахуванням обсягів перевезень річкою Південний Буг в обсязі 0,65 млн тонн і річкою Дунай близько 6 млн тонн, загальний обсяг перевезень вантажів річками становив 18–18,5 млн тонн. Ринок річкових перевезень продовжує розвиватися із тенденцією приросту приблизно на 20% на рік, однак він залишається досить закритим: перевезенням вантажів займаються 5–7 компаній.

Зрозуміло, що наведені дані подають поверхневу картину, не зачіпаючи глибинних характеристик стану транспортної інфраструктури країни, який можна оцінити як технологічно відсталий і економічно неефективний. Причини незадовільного стану транспортної інфраструктури можна поділити на загальні і специфічні. Загальні причини обумовлені відсутністю, як і по всій країні за останні десятиліття, капіталовкладень та інвестицій не тільки в прогресивне технологічне оновлення виробничих фондів, але й у підтримання їх у належному фізичному стані. Специфічні причини стосуються непослідовності розробки довгострокових стратегій розвитку транспортної галузі у зв'язку із перманентною зміною органів виконавчої влади і відсутністю тяглості щодо транспортної політики [14; 15]. В результаті маємо зношеність транспортної інфраструктури та рухомого складу, дефіцит пропускної спроможності основних транспортних магістралей, недостатність мультимодальних терміналів усередині країни та на сухопутних кордонах. Наразі близько 70% вантажів доставляється АТ «Укрзалізниця» із недотриманням нормативних термінів. При нормативній швидкості доставки вантажів 200 км на добу для вагонних відправлень і 320 км на добу для маршрутних відправлень, фактична середня швидкість доставлення вантажів УЗ становить від 70 до 120 км на добу: наприклад, для зерновозів - це 86,4 км на добу. Майже 30% вантажних станцій УЗ визнані малодіяльними, тобто на них неможливо виконувати належні вантажні операції [13].

Забезпечити належний обсяг мультимодальних перевезень транспортна система не в змозі, внаслідок нерозвиненості логістичної інфраструктури: через відсутність мультимодальних терміналів на більшій частині території України, 80% контейнерів перевозяться автомобільним транспортом. Беззаперечною перевагою автомобільного транспорту є можливості доставки вантажів «від дверей до дверей». У той же час залізничні перевезення більш дешеві і менш залежні від погодних умов (табл.). Окрім того, незадовільний стан доріг в Україні суттєво знижує переваги автотранспорту на ринку вантажних перевезень, особливо для великих партій вантажу.

Важливим фактором забезпечення ефективності мультимодальних перевезень є наявність інфраструктури для прийому-видачі, зберігання, перевантаження, сортування контейнерів тощо, тобто сучасних мультимодальних транспортно-логістичних центрів. Контейнерні термінали в морських портах України наразі повністю забезпечують наявні та перспективні обсяги перевезень.

*Таблиця. Порівняння деяких показників залізничних та автоперевезень*

Показник	Залізничні перевезення	Автотранспортні перевезення
Якісний рівень інфраструктури (місце у порівняльному міжнародному рейтингу)	34	137
Середня відстань перевезення (км.)	959	557
Вартість перевезення в розрахунку на 100 т-км (USD)	1,5 – 2,0	3,2 – 4,5

*Джерело: [13]*

Разом з тим, для забезпечення транзитних перевезень з країнами ЄС, необхідно мати відповідну транспортно-логістичну інфраструктуру на західному кордоні: прикордонні термінали сусідніх з Україною країн ЄС переробляють за рік майже 1,5 млн TEU, а українські – всього 120 тис TEU. В той же час, потужність портових терміналів України складає більше 3 млн TEU на рік, тобто в Україні існує суттєва диспропорція потужностей у кінцевих пунктах мультимодального маршруту Чорне море – Європа. Основна частина контейнеропотоку транспортується територією України автомобілями, однак частка автотранспорту у загальному обсязі контейнерних перевезень поступово зменшується, а залізничного, натомість, зростає. Так, якщо, у 2013 р. близько 75% усіх контейнерів перевозились автомобілями, то вже у 2015 р. частка контейнерів, що перевозяться залізницею, зросла до 35%, а по завезенню-вивезенню з портів – до 45% [15].

Перевезення контейнерів річковим транспортом має значний потенціал, який активно використовується у країнах Європи; однак, в Україні з різних причин частка річкового транспорту у цьому сегменті складає менше 1 % [15]. Основна частина контейнерів – близько 80 %, в першу чергу, у міжнародному сполученні, перевозиться морським транспортом. Вартість перевезення контейнера з Китаю у Європу морем приблизно на 50 % нижча, ніж залізницею, однак, термін доставки залізницею у три рази менше. [16]. Крім технічних проблем, на заваді ефективності інтермодальних перевезень постають ускладнення із оформленням документів і завищені портові збори. Якщо в Україні тривалість оформлення контейнера становить від 8 годин до декількох діб, то в портах країн ЄС – в середньому 30 хв; при цьому частка контейнерів, що підлягають обов'язковому огляду, в Україні складає 20–50% для транзитних

контейнерів, 100% – для імпорتنих, в той же час у портах ЄС, відповідно, 1% та 5% [13]. Загальна величина зборів в українських портах у 2–4 рази вище, ніж усереднені по країнах світу. Наприклад, за один суднозахід контейнеровоза місткістю 3000 TEU у порт Одеса, стягується збір у розмірі 34,6 тис USD, для порту ж Констанца (Румунія) ця сума становить 10,6 тис USD.

До перспективних варіантів мультимодальних перевезень, які характеризуються економічною вигідністю і технологічною зручністю, фахівці відносять наступні.

*Організація контейнерних поїздів.* Ця технологія широко розповсюджена в світі, особливо при організації міжнародних перевезень. В Україні близько 30% усіх контейнерів транспортується залізницею у складі контейнерних поїздів. Наразі в Україні на постійній основі курсує більше 10 контейнерних поїздів. Середня швидкість руху таких поїздів 900 км/доб., для порівняння звичайна швидкість доставки вантажів залізницею – 200 км/доб. Використання контейнерних поїздів дозволяє вантажовласникам економити на транспортуванні 30-50%, у порівнянні з автоперевезеннями [13].

*Біомодальні технології* базуються на використанні спеціальних платформ, що транспортуються як автотягачами, так і залізничною колією шляхом встановлення платформ на спеціальні візки. При цьому суттєво скорочується час на перевантаження контейнерів (до 4 хв на платформу) і відпадає потреба у складській та перевантажувальній інфраструктурі.

*Контрейлерні вантажоперевезення* об'єднують залізничну і автомобільну доставки завдяки перевезенню товарів, завантажених в автомобіль, який розміщують на спеціальній залізничній платформі. Водій автотранспортного засобу їде тим же поїздом в окремому вагоні.

*Поромні переправи та поромні лінії*, які в Україні налагоджені через Іллічівськ – Поті; Іллічівськ – Батумі; Іллічівськ – Варна; Одеса – Стамбул; Іллічівськ – Дериндже; Скадовськ – Зонгулдак; Скадовськ – Стамбул, Євпаторія – Зонгулдак; Керч – Поті. Поромні переправи забезпечують безперевалочне перевезення вантажу в залізничних вагонах або контейнерах до порту призначення, звідки він може доставлятися залізницею до інших міст або країн з подальшим транспортуванням іншими поромними маршрутами: наприклад, з Грузії – до Вірменії, Азербайджану, з Баку – Каспійським морем до Туркменістану, Ірану, Казахстану, або з Варни – до країн Середземного моря, з Туреччини – до країн Чорноморського південного узбережжя тощо.

Програмою діяльності Кабінету Міністрів України до 2025 р. передбачені певні заходи щодо розвитку транспортної галузі, але їх успішна реалізація піддається сумніву [15].

**Висновки.** Підвищення ефективності мультимодальних перевезень в Україні доцільно розглядати на мікро і макрорівнях. Мікрорівень стосується вибору варіантів конкретних вантажоперевезень, ефективність яких визначається такими критеріями, як час і вартість доставки за умови збереження вантажів і дотримання нормативних технологічних, безпекових та екологічних вимог. При цьому обґрунтовуються маршрут, види транспорту, пакування і перевалка вантажу. Макрорівень охоплює логістичну інфраструктуру країни і пов'язаний із мікрорівнем екзогенним впливом. Наявний стан мультимодальних перевезень в Україні характеризується техніко-технологічним відставанням від розвинених країн, що особливо відбивається на ефективності інтермодальних маршрутів. Запропоновані в статті можливості підвищення ефективності перевезень можуть забезпечити певний прогрес у розвитку логістичної інфраструктури.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Logistics Performance Index – Global LPI Ranking*: веб-сайт. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global%20> (дата звернення : 26.10.2020).
2. *Алексієв В.О.* Управління розвитком транспортних систем: монографія. Харків : ХНАДУ, 2008. 268 с.
3. *Пасічник В.І., Грисяк Ю.С., Пацьора О.В.* Ефективність інтермодальних перевезень як елемент забезпечення високої якості транспортних послуг. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Київ, 2013. Вип. 12. С. 123–130.
4. *Соколова О.Є.* Концептуальні засади формування мультимодальної системи перевезення вантажів. Наукоємні технології. 2014. № 1. С. 114–118.
5. *Машиканцева С.О.* Розвиток транспортної галузі регіону в системі мультимодальних перевезень. Український журнал прикладної економіки. 2018. № 4, т. 3. С. 331–336.
6. *Машиканцева С.О.* Методичні аспекти оптимізації витрат в системі мультимодальних перевезень. Вісник Харківського національного університету сільського господарства ім. П. Василенка. 2019. Вип. 206. С. 334–342.
7. *Деев Е.А., Корнилов С.Н.* Методика оптимізації мультимодальних контейнерних перевозок. Современные проблемы транспортного комплекса России. 2015. №1(6). С. 16–20.
8. *Rodrigue, J.P.* Efficiency and Sustainability in Multimodal Supply Chains. International Transport Forum Discussion Papers, OECD Publishing. 2018. Paris. URL : <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/efficiency-sustainability-multimodal-supply-chains.pdf> (Last accessed: 02.11.2017)
9. *Мальшев М.И.* Обзор исследований в области повышения эффективности мультимодальных перевозок на основе технологических решений. Научный вестник МГТУГА. 2020. № 23 (4). С. 58–71. <https://doi.org/10.26467/2079-0619-2020-23-4-58-71>
10. *Класифікація видів вантажів (КВВ)* : наказ Державної служби статистики України від 4 лют. 2014 р. № 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0025832-14#Text> (дата звернення: 28.10.2020).
11. *Асиметрія ринків транспортних послуг* : теоретичні основи визначення та управління : монографія за ред. Б. В. Буркинського. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 266 с.
12. *Стройко Т. В.* Логістична інфраструктура як ефективний інструмент управління підприємством. Ефективна економіка. 2011. № 9. С. 288–292.
13. *Вернигора Р. В., Огороков А. М., Цупров П. С., Павленко О. І.* Мультимодальні перевезення як базовий сегмент транзитного потенціалу України. Транспортні системи та технології перевезень. Зб. наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. Вип. 14. 2017. С. 20–29.
14. *Собкевич О., Смельянова О.* Щодо шляхів розвитку мультимодальних (комбінованих) перевезень в Україні. Аналітична записка: веб-сайт. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/599> (дата звернення: 19.03.2018).
15. *Ткачов В.* Інфраструктурний «прорив»: чи стануть плани Кабміну до 2025 року реальністю: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20203065-infrastrukturnij-proriv-chi-stanut-plani-kabminu-do-2025-roku-realnistyu> (дата звернення: 09.10.2019).
16. *Довгань В.* Як розвивати мультимодальні перевезення? URL: [https://cfts.org.ua/blogs/yak-rozvivati-multimodalni-perevezennya\\_393](https://cfts.org.ua/blogs/yak-rozvivati-multimodalni-perevezennya_393) (дата звернення : 09.10.2019).

## REFERENCES

1. *Logistics Performance Index – Global LPI Ranking*: Available at <https://lpi.worldbank.org/international/global%20> (eng) (Accessed 26 October 2020).
2. *AleksiyeV V.O.* (2008), *Upravlinnya rozvytkom transportnykh system* [Management of development of transport systems] : monohrafiya. Kharkiv : KHNADU, 268 p.
3. *Pasichnyk V. I., Hrysyuk YU. S., Patsora O. V.* (2013), *Efektivnist intermodalnykh perevezen yak element zabezpechennya vysokoyi yakosti transportnykh posluh* [Efficiency of intermodal transportations as an element of ensuring high quality of transport services], *Upravlinnya proektamy, systemnyy analiz i lohistyka*. Kyiv, vol. 12, pp. 123 –130.
4. *Sokolova O.YE.* (2014), *Kontseptualni zasady formuvannya multymodalnoyi systemy perevezennya vantazhiv* [Conceptual bases of formation of multimodal cargo system], *Naukoyemni tekhnolohiyi*, no.1, pp. 114 –118.
5. *Mashkantseva S.O.* (2018), *Rozvytok transportnoyi haluzi rehionu v systemi multymodalnykh perevezen* [Development of the transport industry of the region in the system of multimodal transportations], *Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, no.4, T.3., pp. 331 –336.

6. Mashkantseva S.O. (2019), *Metodychni aspekty optymizatsiyi vytrat v systemi multimodalnykh perevezen* [Methodical aspects of cost optimization in the system of multimodal transportation], *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol.206, pp. 334-342.
7. Deyev Ye.A., Kornilov S.N. (2015), *Metodika optymizatsii multimodal'nykh konteynernykh perevozok* [Method of optimization of multimodal container transportation], *Sovremennyye problemy transportnogo kompleksa Rossii*, no. 1 (6), pp. 16-20.
8. Rodrigue, J.P. (2020), *Efficiency and Sustainability in Multimodal Supply Chains. International Transport Forum Discussion Papers*, OECD Publishing. Paris. Available at : <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/efficiency-sustainability-multimodal-supply-chains.pdf> (eng) (Accessed 2 November 2020).
9. Malyshev M.I. (2020), *Obzor issledovaniy v oblasti povysheniya effektivnosti multimodalnykh perevozok na osnove tekhnologicheskikh resheniy* [ Research overview of improving the efficiency of multimodal transportation based on technological solutions], *Nauchnyy vestnik MGTUGA*, no. 23 (4), pp. 58 -71.
10. *Klasyfikatsiya vydiv vantazhiv* (2014). [Classification of cargoes]. *Nakaz Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy* no. 25. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0025832-14#Text> (ukr) (Accessed 28 October 2020)
11. Burkynskyy B.V. (2018), *Asymetriya ryнкiv transportnykh posluh: teoretychni osnovy vyznachennya ta upravlinnya* [Asymmetry of transport services markets: theoretical foundations of definition and management] : monohrafiya. Odesa : IPREED NANU, 266 p.
12. Stroyko T.V. (2011), *Lohistychna infrastruktura yak efektyvnyy instrument upravlinnya pidpryyemstvom* [Logistics infrastructure as an effective tool of enterprise management], *Efektyvna ekonomika*, no.9, pp. 288-292.
13. Vernyhora R.V., Okorokov A.M., Tsuprov P.S., Pavlenko O.I. (2017), *Multymodalni perevezennya yak bazovyy sehment tranzynohoho potentsialu Ukrainy* [Multimodal transportations as a key transit potential of Ukraine], *Transportni systemy ta tekhnolohiyi perevezen. Zb. naukovykh prats DNUZT im. akad. V. Lazaryana*. vol. 14. pp. 20-29.
14. Sobkevych O., Yemelyanova O. (2018), *Shchodo shlyakhiv rozvytku multymodalnykh (kombinovanykh) perevezen v Ukraini* [On the development paths of multimodal (combined) transportation in Ukraine]. *Analitichna zapyska*. Available at : <http://www.niss.gov.ua/articles/599> (ukr) (Accessed 19 March 2018).
15. Tkachov V. (2019), *Infrastrukturnyy «proryv» : chy stanut plany Kabminu do 2025 roku realnistyu* [Infrastructure «breakthrough»: will the Cabinet of ministers plans by 2025 become a reality]. Available at : <https://mind.ua/openmind/20203065-infrastrukturnij-proriv-chi-stanut-plani-kabminu-do-2025-roku-realnistyu> (ukr) (Accessed 9 October 2019).
16. Dovhan V. *Yak rozvyvaty mul'tymodalni perevezennya?\_[How to develop multimodal transport?]* Available at : [https://cfts.org.ua/blogs/yak\\_rozvivati\\_multimodalni\\_perevezennya\\_\\_393](https://cfts.org.ua/blogs/yak_rozvivati_multimodalni_perevezennya__393) (Accessed 29 October 2020).

**Ульяна Гылка, к.э.н.**

*(доцент каф. общенаучных дисциплин, Дунайский институт национального университета «Одесская морская академия»)*

## ВОЗМОЖНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК

*Украина по многим показателям отстает от международных требований к эффективности перевозок. Экономичность перевозок обеспечивается правильным планированием маршрута, выбором адекватных транспортных средств, высокотехнологической организацией погрузок, минимизацией текущих затрат. Обеспечить необходимый объем мультимодальных перевозок транспортная система страны не в состоянии из-за неразвитости логистической инфраструктуры. Приведены цифровые данные по объемам грузоперевозок железнодорожным, автомобильным и водным транспортом. Сравниваются разные виды транспортирования грузов по таким параметрам, как время и стоимость доставки, технологичность операций. Важным фактором обеспечения эффективности мультимодальных перевозок является наличие инфраструктуры по приемке-выдаче, складированию, перегрузке, сортировке то есть современных мультимодальных транспортно-логистических центров. К перспективным направлениям мультимодальных перевозок, которые характеризуются экономической*

*выгодностью и технологическими удобствами, относятся контейнерные, контрейлерные, бимодальные, паромные. Предлагаемые возможности повышения эффективности организации перевозок могут обеспечить прогресс в развитии логистической инфраструктуры.*

*Ключевые слова: мультимодальные грузовые перевозки, логистическая инфраструктура, эффективность перевозок.*

*Ulyana Gylka, Candidate of Economic Sciences*

*(Associate Professor at the Department of General scientific disciplines, Danube Institute of the national University «Odessa Maritime Academy»)*

### **CAPABILITES OF EFFICIENCY ATTAINEMENT IN MULTIMODAL TRANSPORTATION**

*Ukraine lags behind international transport efficiency requirements in many respects. Cost-effectiveness of transportation is ensured by proper route planning, choice of adequate vehicles, high-tech organization of loading, minimization of current costs. The country's transport system is unable to provide the required volume of multimodal transportation due to underdeveloped logistics infrastructure which is especially reflected in the efficiency of intermodal routes. Data on volumes of cargo transportation by rail, road and water transport are given. Features of such transportations as container, contrailer, bimodal, ferry transportations are analyzed. Different types of cargo transportation on such parameters as time and cost of delivery, manufacturability of operations are compared. An important factor in ensuring the efficiency of multimodal transportation is the availability of infrastructure for receiving and delivering, warehousing, transshipment, sorting, i.e. modern multimodal transportation and logistics centers. Promising areas of multimodal transportation, which are characterized by economic benefits and technological conveniences, include container, piggyback, bimodal and ferry services. Improving the efficiency of multimodal transport in Ukraine should be considered at the micro and macro levels. Micro-level refers to the choice of options for specific cargo transportation, the effectiveness of which is determined by such criteria as time and cost of delivery, provided the safety of goods and compliance with technological, safety and environmental requirements. In this case, the route, modes of transport, packaging and manners of transshipment are determined. The macro level covers the logistics transport infrastructure of the country and is associated with the micro level of exogenous influence. Possibilities of increase of efficiency of organization of transportations offered in the article can prevent progress in development of logistic infrastructure.*

*Keywords: multimodal cargo transportation, logistics infrastructure, transportation efficiency.*

DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-15-21

УДК 330.3

JEL Classification G18

*Зоряна Дзуліт, д.е.н, професор*

*(професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка»)*

*ORCID ID 0000-0002-2157-1422*

*Тетяна Лучникова, к.е.н.*

*(старший викладач кафедри менеджменту, Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0003-0624-5829*

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНЗИТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УКРАЇНИ

*Авторами в ході дослідження виявлено, що у існуючих наукових роботах на дану тематику запропоновано низку заходів щодо підвищення ефективності реалізації транзитного потенціалу країни. Однак поза увагою науковців залишаються інноваційні інструменти та теоретичні засади підвищення реалізації транзитного потенціалу держави. У статті досліджена ситуація на ринку міжнародних транзитних вантажних перевезень. Аналіз показав, що на ринку міжнародних перевезень прослідковується негативна тенденція зниження обсягів перевезень транзитних вантажів всіма видами транспорту. Така негативна ситуація на ринку міжнародних транзитних вантажних перевезень в першу чергу склалась за рахунок неефективного державного управління та регулювання в цій сфері. Зауважено, що роль держави у використанні транзитного потенціалу на сьогоднішній день є недооціненою. Дослідження дало змогу дійти висновку, що величезний вплив на розвиток інтеграційних процесів в міжнародній економіці та зміну геополітичного стану більшості країн має транспорт, а однією з умов підвищення конкурентоспроможності України на світовому рівні є створення ефективної транспортної системи та забезпечення найповнішого використання транзитного потенціалу. Використати транзитний потенціал країни в повній мірі і отримати максимальні доходи (грошові кошти до державного бюджету) лише за рахунок реалізації геополітичних можливостей не можливо. Авторами розроблена система принципів державного управління в сфері використання транзитного потенціалу, яка враховує особливості та закономірності на ринку міжнародних вантажних перевезень. Доведено, що дотримання цих принципів при державному управлінні в сфері транзитного потенціалу сприятиме більш ефективнішому використанню транзитного потенціалу України. Таке дослідження створило підґрунтя для подальших досліджень, зокрема удосконалення механізму державного управління в сфері використання транзитного потенціалу України.*

*Ключові слова: держава, державна політика, транзит, управління, потенціал.*

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, що відбуваються в країні, та її складне фінансове становище зумовлюють потребу активізації всіх наявних ресурсів.

© Дзуліт З.П., Лучникова Т.П., 2020

Україна має вигідне географічне розташування та розгалужену транспортну мережу, що створює передумови для розвитку транзитного потенціалу, ефективна реалізація якого сприятиме зростанню надходжень до Державного бюджету, створенню додаткових робочих місць та формуванню позитивного міжнародного іміджу України. Прискорене збільшення обсягів міжнародної торгівлі між Європою та Азією обумовлює можливість проходження значних транзитних потоків територією нашої держави.

Одним з важливих аспектів євроінтеграційної політики України є інтеграція її транспортної системи з загальноєвропейською. Транспортна система є стратегічною галуззю України, від її ефективної виробничо-господарської діяльності суттєво залежить рівень та стан розвитку соціально-економічної системи країни. Важливу роль в забезпеченні зовнішньоекономічних зв'язків України відіграє розвиток міжнародних вантажних перевезень, зокрема транзитних. Проте низький стан реалізації транзитного потенціалу потребує формування загальнодержавної політики в цій сфері із застосуванням науково обґрунтованих заходів [15].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження особливостей, стану та перспектив формування транзитного потенціалу України дістало узагальнення та обґрунтування у працях таких науковців, як: О.О. Бакаєв [1], Т.В. Блудова [2], О.А. Липинська [10], О.В. Мініна [13], Ю.Є. Пашенко [14, 16], Д.К. Прейгер [16], Н.Ю. Ткаченко [17], А.Я. Подп'ятнікова [15] та інші [7, 8, 11], у наукових роботах яких запропоновано низку заходів щодо підвищення ефективності реалізації транзитного потенціалу країни. Однак поза увагою науковців залишаються інноваційні інструменти та теоретичні засади підвищення реалізації транзитного потенціалу держави. Усе це зумовлює необхідність подальших досліджень.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження ситуації на ринку міжнародних транзитних вантажних перевезень задля виявлення ролі держави та систематизації принципів державного управління в сфері використання транзитного потенціалу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.**

На сьогоднішній день ефективне використання транзитного потенціалу України є передумовою економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності не тільки транспорту, але й усієї економіки країни в цілому та стає пріоритетним напрямком для формування стратегії розвитку держави [2]. Між країнами Євразійського континенту відбувається боротьба за залучення транзитних вантажопотоків. На це вплинуло зростання обсягів перевезень вантажів між Європою та Азією. Вигідне геоекономічне положення нашої держави, територією якої з давніх-давен проходили торговельні шляхи із Заходу на Схід та з Півночі на Південь виступає базою вищезазначеного процесу.

Як свідчать історичні факти, саме в ті часи, коли на території сучасної України інтенсивно використовувалися міжнародні торговельні шляхи, державам вдавалося досягти високого рівня економічного та політичного розвитку. Розташування України перспективно з точки зору міжнародних транспортно-економічних зв'язків, по-перше, завдяки вигідному географічному положенню, що характеризується високим значенням індексу розташування в системі топологічних відстаней між країнами Європи (він дорівнюється майже одиниці) та поступається значенням лише Німеччині та Росії [1]. Величезний вплив на розвиток інтеграційних процесів в міжнародній економіці та зміну геополітичного стану більшості країн має транспорт. Тож, однією з умов підвищення конкурентоспроможності України на світовому рівні є створення ефективної транспортної системи та забезпечення найповнішого використання транзитного потенціалу. Динаміка обсягів транзитних вантажних перевезень транспортними підприємствами України за видами транспорту, подана в табл. 1.

Як видно з табл. 1 в період 2008-2018 рр. чітко прослідковується негативна

тенденція зниження обсягів перевезень транзитних вантажів всіма видами транспорту. Середньорічний темп зростання транзитних вантажних перевезень по видам транспорту за аналізований період становив 91,03 %. При порівнянні обсягів перевезень транзитних вантажів залізничним транспортом в 2018 р. до 2008 р. виявлено зниження показника майже на 80%,

*Таблиця 1. Динаміка обсягів транзитних вантажних перевезень транспортними підприємствами України за видами транспорту, млн тонн*

Види транспорту:	2008	2014	Темп приросту 2014/2008, %	2015	2016	2017	2018	Темп приросту 2018/2008, %
Залізничний	69,79	29,51	42,28	24,17	16,93	19,55	16,3	23,36
Автомобільний	4,91	5,86	119,35	4,5	5,1	5,4	5,01	102,04
Морський	3,5	0,8	22,86	1,8	2,4	8,83	10,2	291,43
Річковий	0,07	0	0,00	0	0	0	0	0,00
Авіаційний	1,54	1,16	75,32	0,6	0,7	0,8	0,9	58,44
Трубопровідний	223,5	65,8	29,44	64,8	62,7	61,2	59,3	26,53
Всього	303,3	103,1	34,00	95,87	87,8	95,7	91,7	30,24

*Джерело:* розраховано авторами за [3, 4, 6, 12 ]

авіаційним зниження на 41,56 %. Автомобільним транспортом перевезено на 2,04 % транзитних вантажів більше за такий же період, а морським транспортом майже в три рази більше в порівнянні з 2008 р.

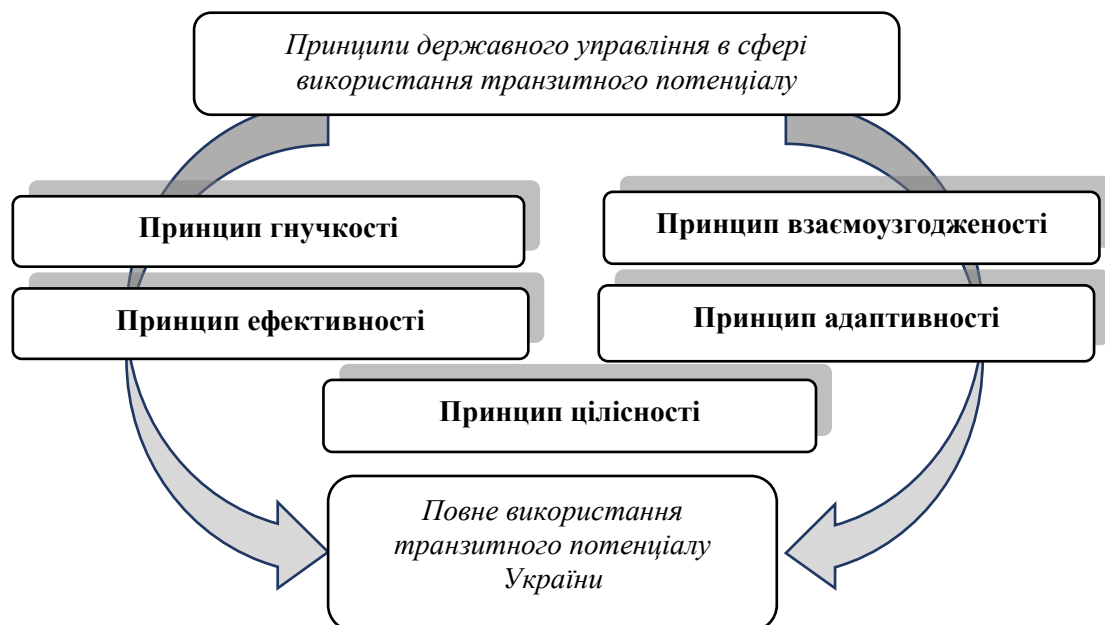
Така негативна ситуація на ринку міжнародних транзитних вантажних перевезень в першу чергу склалась за рахунок неефективного державного управління та регулювання в цій сфері. Слід зауважити, що роль держави у використанні транзитного потенціалу на сьогоднішній день є недооціненою. Використати транзитний потенціал країни повною мірою і отримати максимальні доходи (грошові кошти до державного бюджету) лише за рахунок реалізації геополітичних можливостей неможливо.

Основними факторами перенаправлення транзитних вантажопотоків з України на інші країни є неефективна державна політика у цій сфері та погіршення взаємовідносин з основними країнами-транзитерами. В основі ефективного використання транзитного потенціалу України на нашу думку має бути більш виваженою державна політика в цій сфері з дотриманням певних принципів. Використання певних принципів функціонування будь-якої системи чи явища дозволяє створювати логічно завершені системи, структурні елементи яких об'єднуються в єдине ціле та відображають їхні взаємини [5]. Принципи «повинні містити наукові передбачення про те, що їхнє дотримання пов'язано з певними позитивними, а ігнорування – визначеними негативними наслідками, в іншому випадку їх просто немає сенсу встановлювати і дотримуватися...[9]».

Тож система принципів державного управління в сфері використання транзитного потенціалу повинна враховувати особливості, відображати закономірності на ринку міжнародних вантажних перевезень. Тоді система наукових принципів державного управління в сфері використання транзитного потенціалу на ринку вантажних

перевезень буде включати такі основні принципи: гнучкості, взаємоузгодженості, адаптивності, ефективності, цілісності (рис. 1).

*Принцип адаптивності.* Адаптація державної політики у сфері використання транзитного потенціалу обов'язково повинна здійснюватися з урахуванням сьогоденних та прогнозованих тенденцій розвитку світової економіки, а також інтенсивності і напрямів транзитних вантажопотоків.



**Рис. 1. Принципи державного управління в сфері використання транзитного потенціалу**

*Джерело:* розроблено авторами

*Принцип ефективності.* Результатом розвитку будь якої системи та важливим стимулом подальшого розвитку є ефективність. Підвищення ефективність використання транзитного потенціалу не можливе без розробки та реалізації продуманих заходів, які будуть сприяти розвитку та стримувати погіршення ситуації в цій сфері.

*Принципи взаємоузгодженості та гнучкості.* Державна політика в сфері використання транзитного потенціалу буде ефективною лише за рахунок взаємоузгодженості між державою та національними представниками міжнародного ринку транспортних послуг, при чому така взаємоузгодженість має бути гнучкою.

*Принцип цілісності.* Всі розроблені заходи в сфері підвищення ефективності використання транзитного потенціалу України мають бути розроблені згідно вище перелічених принципів. Як видно з рис. 1 повного використання транзитного потенціалу України можливо досягти лише в разі цілісного дотримання вище перелічених принципів.

Дотримання цих принципів при державному управлінні в сфері транзитного потенціалу сприятиме більш ефективнішому використанню транзитного потенціалу України та дозволить досягти необхідного ступеню відповідності кількісних і якісних характеристик транспортної системи України, який буде відповідати вимогам зовнішнього.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження доводять, що ефективне використання транзитного потенціалу України є передумовою економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності не тільки транспорту, але й усієї економіки країни в цілому та є пріоритетним напрямком для формування стратегії розвитку держави. Наведене створює підґрунтя для подальших досліджень, зокрема удосконалення механізму державного управління в сфері використання транзитного потенціалу України.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бакаєв О.О., Пирожков С.І., Ревенко В.Л. Міжнародні транспортні коридори-особливий пріоритет України на шляху інтеграції у світову економічну систему. Стратегічна панорама. 1999. №4. С.37-56.
2. Блудова Т.В. Транзитний потенціал України: формування та розвиток. К.: НІПМБ, 2006. 274 с.
3. Державна авіаційна служба України. офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://avia.gov.ua/>
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Вишневецький В.П. Оподаткування в емерджентній економіці: теоретичні засади і напрями політики : монографія. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2012. 128 с.
6. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» за 2018 рік. [Електронний ресурс]. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ\\_18\\_Final\(new\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf)
7. Єлагіна О.М. (Полякова О.М.). Ефективність створення торговельно-транспортних розподільчих центрів у східному регіоні України. Вестник Национального технического университета «Харьковский политехнический институт». 2002. №11. С. 21-28.
8. Єсаян Е.М. Дослідження розвитку процесів глобалізації та регіональної інтеграції у світовій економіці. Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов. Донецк: ДонНУ. 2005. С. 198-204.
9. Кравченко О.О. Сценарне фінансове планування і прогнозування на залізничному транспорті: теорія і практика : монографія. Київ: ДЕТУТ, 2013. 300 с.
10. Липинська О.А. Становлення та розвиток транзитного потенціалу України : монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2012. 396 с.
11. Лучникова Т.П. Удосконалення механізму використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія: «Економіка», 2020. № 2(87). С. 96-111.
12. Міністерство інфраструктури України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/>.
13. Мініна О.В., Бутко М.П. Теоретичні аспекти розвитку транзитного потенціалу регіонів України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 6. С. 84-92.
14. Пащенко Ю.Є. Транзитний потенціал – умова інтеграції України до європейської та світової транспортних систем. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. №10. С. 60-65.
15. Подп'ятнікова А.Я. Механізми державного регулювання розвитку транзитного потенціалу України: монографія /А.Я. Подп'ятнікова, Б.П. Колесніков; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. - Дніпропетровськ: Середняк Т.К., 2016. 258 с.
16. Пирожков С., Прейгер Д., Малярчук І. Проблеми реалізації транзитного потенціалу України в контексті розширення ЄС і формування СЕП. Економіка України. 2005. № 3. С. 4-19.
17. Ткаченко Н.Ю. Совершенствование системы управления развитием транзитного потенциала Украины. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДНУ. 2008. Вип. 242, т. IV. С. 886-899.

### REFERENCES

1. Bakaiev O.O., Pyrozkhov S.I., and Revenko V.L. (1999), "International transport corridors are a special priority of Ukraine on the way to integration into the world economic system", *Stratehichna panorama*. Vol.4, pp. 37-56.
2. Bludova T.V. (2006) *Tranzytnyi potentsial Ukrainy: formuvannia ta rozvytok*. K.: NIPMB.
3. The official site of the state aviation service (2020), available at :<https://avia.gov.ua/> (Accessed 08 november 2020).

4. Official site of the civil service of Ukraine (2020), available at : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 04 november 2020).
5. Vyshnevskiy V.P. (2012) Taxation in the emergent economy: theoretical principles and policies.. NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti.
6. Integrated report of JSC Ukrzaliznytsia. (2018) available at : [https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ\\_18\\_Final\(new\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf) (Accessed 09 november 2020).
7. Yelahina O.M. (Poliakova O.M.). (2002) “Ефективність створення торговельно-транспортних розподільчих центрів у східному регіоні України”, *Vestnyk Natsyonalnoho tekhnicheskoho unyversyteta «Kharkovskiy polytekhnicheskyyi ynstitut».*, vol. 11., pp. 21-28.
8. Yesaian E.M. (2005) “Research of the development of globalization and regional integration in the world economy”, *Problemy razvuytia vneshneekonomicheskyykh svyazey u pryvlecheniya ynostrannykh ynvestytsiy: rehyonalnyy aspekt. Sbornyk nauchnykh trudov*, Donetsk: DonNU. pp. 198-204.
9. Kravchenko O.O. (2013) “Scenario financial planning and forecasting in railway transport: theory and practice”, Kyiv: DETUT.
10. Lypynska O.A. (2012) “Formation and development of Ukraine's transit potential”, Odesa: IPREED NAN Ukrainy.
11. Luchnykova T.P. (2020) “Improving the mechanism of using the transit potential of railway transport enterprises in the freight market”, *Menedzher. Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia. Seriya: «Ekonomika»*, vol. 2(87), pp.96-111.
12. Official website of the Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), available at :<https://mtu.gov.ua> (Accessed 05 november 2020).
13. Minina O.V., Butko M.P. (2010) “Theoretical aspects of development of transit potential of regions of Ukraine”, *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2010, vol. 6, pp. 84-92.
14. Pashchenko Yu.Ie. (2005) “Transit potential is a condition for Ukraine's integration into European and world transport systems. Formation of market relations in Ukraine”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10. pp. 60-65.
15. Podpiatnikova A.Ia. (2016) “Mechanisms of state regulation of the development of transit potential of Ukraine”, *Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Dnipropetr. rehion. in-t derzh. upr. - Dnipropetrovsk: Seredniak T.K.*
16. Pyrozhkov S., Preiher D. and Maliarchuk I. (2005) “Problems of realization of Ukraine's transit potential in the context of EU enlargement and formation of the SES”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 3. pp. 4-19.
17. Tkachenko N.Iu. “Improving the management system for the development of Ukraine's transit potential”, *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. pr. Dnipropetrovsk*, vol. 242, pp.886-899.

**Зоряна Двудит, д.э.н, профессор**  
*(профессор кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника»)*

**Татьяна Лучникова, к.э.н.**  
*(старший преподаватель кафедры менеджмента, Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРАНЗИТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ УКРАИНЫ

*Авторами в ходе исследования выявлено, что в существующих научных работах по данной тематике предложен ряд мер по повышению эффективности реализации транзитного потенциала страны. Однако вне поля зрения ученых остаются инновационные инструменты и теоретические основы повышения реализации транзитного потенциала государства. В статье исследована ситуация на рынке международных транзитных грузовых перевозок. Анализ показал, что на рынке международных перевозок прослеживается негативная тенденция снижения объемов перевозок транзитных грузов всеми видами транспорта. Такая негативная ситуация на рынке международных транзитных грузовых перевозок в первую очередь сложилась за счет неэффективного государственного управления и регулирования в этой сфере. Замечено, что роль государства в использовании транзитного потенциала на сегодняшний*

день является недооцененной. Исследование позволило сделать вывод, что огромное влияние на развитие интеграционных процессов в международной экономике и изменение геополитического положения большинства стран имеет транспорт, а одним из условий повышения конкурентоспособности Украины на мировом уровне является создание эффективной транспортной системы и обеспечения полного использования транзитного потенциала. Использовать транзитный потенциал страны в полной мере и получить максимальные доходы (денежные средства в государственный бюджет) только за счет реализации геополитических возможностей невозможно. Авторами разработана система принципов государственного управления в сфере использования транзитного потенциала, которая учитывает особенности и закономерности на рынке международных грузоперевозок. Доказано, что соблюдение этих принципов при государственном управлении в сфере транзитного потенциала будет способствовать более эффективному использованию транзитного потенциала Украины и позволит. Такое исследование создало почву для дальнейших исследований, в частности совершенствование механизма государственного управления в сфере использования транзитного потенциала Украины.

*Ключевые слова:* государство, государственная политика, транзит, управления, потенциал.

*Zoriana Dvulit, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
(Professor of the Department of foreign economic and customs activities, Lviv Polytechnic National University)*

*Tetiana Luchnykova, Candidate of Economic Sciences,  
(Senior Lecturer at Management Department of State University of Infrastructure and Technologies)*

#### STATE MANAGEMENT OF TRANSIT POTENTIAL OF UKRAINE

*The authors found in the course of the study that the existing scientific works on this topic proposed a number of measures to improve the efficiency of the transit potential of the country. However, scientists do not pay attention to innovative tools and theoretical principles of increasing the realization of the transit potential of the state. The article examines the situation on the market of international transit freight. The analysis showed that in the international transportation market there is a negative trend of decreasing volumes of transit cargo transportation by all modes of transport. Such a negative situation on the market of international transit freight transportation is primarily due to inefficient public administration and regulation in this area. It is noted that the role of the state in the use of transit potential is currently underestimated. The study concluded that transport has a huge impact on the development of integration processes in the international economy and changes in the geopolitical state of most countries, and one of the conditions for increasing Ukraine's global competitiveness is to create an efficient transport system and ensure full use of transit potential. It is not possible to use the transit potential of the country to the full and get the maximum income (money to the state budget) only through the realization of geopolitical opportunities. The authors have developed a system of principles of public administration in the field of transit potential, which takes into account the peculiarities and patterns in the market of international freight. It is proved that compliance with these principles in public administration in the field of transit potential will promote more efficient use of Ukraine's transit potential and will allow. This study created the basis for further research, in particular the improvement of the mechanism of public administration in the use of Ukraine's transit potential.*

*Keywords:* state, state policy, transit, management, potential.

DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-22-30

УДК 330.3:336

JEL Classification M19, O21

*Сергій Максимов*

*(аспірант каф. «Менеджмент, публічне управління та адміністрування»,*

*Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0002-2290-5439*

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ З УРАХУВАННЯМ ГАЛУЗЕВИХ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ

*У статті автором визначено особливості формування стратегії розвитку підприємств водного транспорту. Врахування особливостей в стратегічному плануванні забезпечить покращення якості надання транспортних послуг, наближення рівня їх надання та рівня інфраструктури до європейських стандартів, підвищення рівня безпеки транспортних перевезень, та функціонування підприємств в довгостроковій конкурентній боротьбі. Визначено, що якість перевезення вантажів та пасажирів, маркетингова діяльність підприємств, висуваються на перший план при плануванні стратегії для підприємствах водного транспорту. Це призведе до удосконалення системи стратегічного планування, значного підвищення ефективності управління, оперативності та гнучкості прийняття управлінських рішень. Автор під поняттям «стратегія транспортного підприємства» розуміє, що стратегія розвитку транспортного підприємства це мутуалізм головних цілей підприємства та системи управлінських рішень підприємств транспортної галузі.*

*Стаття присвячена більш глибокому вивченню особливих факторів впливу стратегічного планування підприємств водного транспорту, до яких було віднесено економічні, ринкові, техніко-технологічні, інноваційні, організаційні, кадровий потенціал та форс-мажорні. Автором було схематично висвітлено дві основних специфічних групи факторів впливу стратегічного планування підприємств водного транспорту: загальні та специфічні. На відміну від першої групи такі фактори впливу як економічні, ринкові, техніко-технологічні найбільш підкреслюють відмінність відповідної галузі. Власні дослідження автора та аналіз публікацій з даної тематики дозволили сформуванню індикативні показники-фактори по групах факторів, що впливають на стратегічне планування підприємств водного транспорту.*

*Задля формування стратегій розвитку підприємств водного транспорту у сучасному бізнес-середовищі повинні бути розкриті інноваційні особливості, кадровий потенціал підприємства, організаційні та форс-мажорні, які відносяться до загальних факторів впливу на стратегічне планування підприємств водного транспорту та ринкові, тобто ринкові, економічні, техніко-технологічні (специфічний фактор). Даний підхід дозволить розробити стратегію розвитку підприємств водного транспорту та підвищити інвестиційну привабливість підприємства водного транспорту на ринку перевезень.*

*Ключові слова:* стратегія розвитку, стратегічне планування, галузеві фактори впливу, індикативні показники-фактори.

**Вступ.** Національна транспортна стратегія України до 2030 року визначає пріоритетність галузі морського та річкового флоту, де у Чорноморському та Азовському басейнах, а також

© Максимов С.Б., 2020

дельті Дунаю працюють 13 морських портів, сукупна потужність вантажообробки яких становить близько 230 млн тонн на рік. Територією України простягається 1 562,6 тис. км судноплавних водних шляхів. Функціонує розвинута мережа паромного сполучення, морських контейнерних ліній, що з'єднують Україну з країнами-партнерами в Чорноморському регіоні [1].

Однак, з погляду на сучасний стан нестабільності ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби між перевізниками як на внутрішньому, так і експортно/імпортному та транзитному перевезенні вантажів і пасажирів, перед підприємствами водного транспорту постає проблема не тільки оперативного подолання виникаючих загроз та забезпечення стабільності внутрішнього стану підприємства, а і формування найбільш прийнятних довгострокових стратегій. Саме тому, не тільки розуміння необхідності прийняття радикальних змін у подальшій діяльності підприємств, але й чітке визначення своєї місії на сучасному економічному етапі та визначення цілей підприємств на майбутню перспективу, надає можливість розробити та впровадити оптимальну стратегію управління підприємствами. Такий підхід забезпечить покращення якості надання транспортних послуг, наближення рівня їх надання та рівня інфраструктури до європейських стандартів, підвищення рівня безпеки транспортних перевезень, та функціонування підприємств в довгостроковій конкурентній боротьбі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури та публікацій з теми дослідження, показує актуальність вирішення даної проблеми, щодо формування стратегії транспортного підприємства. Незважаючи на сучасність терміну «стратегія», велику кількість досліджень, публікацій відомих українських та закордонних науковців таких як М.Мескона, Р.Ендрюс, І.Ансоффа, М.Портера, А.А.Томпсона, А.Чендлера, А.В.Шегди, М.В.Ковбатюк, І.М.Вагнера, М.В.Шарко, К.Л. Железняк, З.Є.Шершньової, О.Захарченко, В.Харута та інші, механізм та базисні алгоритми формування стратегії діяльності підприємства водного транспорту недостатньо розкриті, що потребує їх подальшого більш детального вивчення та систематизації.

**Постановка проблеми.** Метою статті є вивчення особливостей формування стратегій розвитку підприємств водного транспорту в сучасному бізнес-середовищі, галузевих факторів впливу на створення інтегрованих до світової транспортної мережі підприємств транспортного комплексу України, підвищення інвестиційної привабливості підприємств, з урахуванням їх специфічних аспектів діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Актуальність вибору підприємств у галузі водного транспорту обумовлена структурними змінами українського ринку вантажоперевезень, а саме: вихід вітчизняних підприємств на закордонний ринок; наявність та можливість створення нових логістичних схем; потреба в перевезенні експортних, імпортних, транзитних вантажів. Крім того, сьогодні на ринку перевезень водним транспортом простежується тенденція зміни засобів конкурентної боротьби, ключовими факторами якої стають новизна, прискорення технічного й технологічного прогресу використання досягнень науково-технічного прогресу, впровадження інновацій, задоволення вимог споживача [2, 3].

У зв'язку з вище зазначеним, не тільки якість перевезення вантажів та пасажирів, але й маркетингова діяльність підприємств, висуваються на перший план, що вимагає розробки та впровадження на підприємствах водного транспорту системи стратегічного управління, значного підвищення ефективності управління, оперативності та гнучкості прийняття управлінських рішень.

В сучасному менеджменті термін «стратегія» має своє тлумачення, як план управління, спрямований на досягнення зазначених цілей [4, 5]. Щодо нашого дослідження, то під поняттям «стратегія» будемо розуміти стратегію розвитку транспортного підприємства як мутуалізм головних цілей підприємства та системи управлінських рішень підприємств транспортної галузі.

При формуванні стратегії розвитку транспортного підприємства за визначенням К.Л. Железняк слід врахувати особливості транспортної послуги, насамперед те, що їй неможливо надати інші характеристики, для того, щоб сформувати у споживачів побажання використовувати цю послугу частіше – транспортна послуга буде надаватись тільки при потребі в ній [6]. Тобто, для всіх підприємств, працюючих на тому чи іншому ринку транспортних послуг, збільшення обсягу наданих транспортних послуг, можливе за рахунок наявності конкурентних переваг, по відношенню до інших перевізників. Тому, виявлення специфічних особливостей роботи підприємств транспорту є тією основою, на якій будуються подальші аспекти удосконалення механізму та розробки стратегії розвитку транспортного підприємства.

Для того, щоб обґрунтувати застосування тієї чи іншої стратегії, необхідно, перш за все, показати специфічну відмінність підприємств транспортної галузі від підприємств інших галузей. Найпростіший шлях визначення відмінностей – це аналіз факторів впливу. Фактори впливу на діяльність підприємства можна поділити на 7 груп: економічні, ринкові, техніко-технологічні, інноваційні, організаційні, кадровий потенціал, форс-мажорні [7]. Вивчення питання факторів впливу на роботу підприємств, загальноприйняті засади застосування SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) та PEST (Political, Economic, Social, Technological) аналізів, дозволяють поділити зазначені фактори впливу на дві умовні групи: загальні та специфічні (рис. 1).

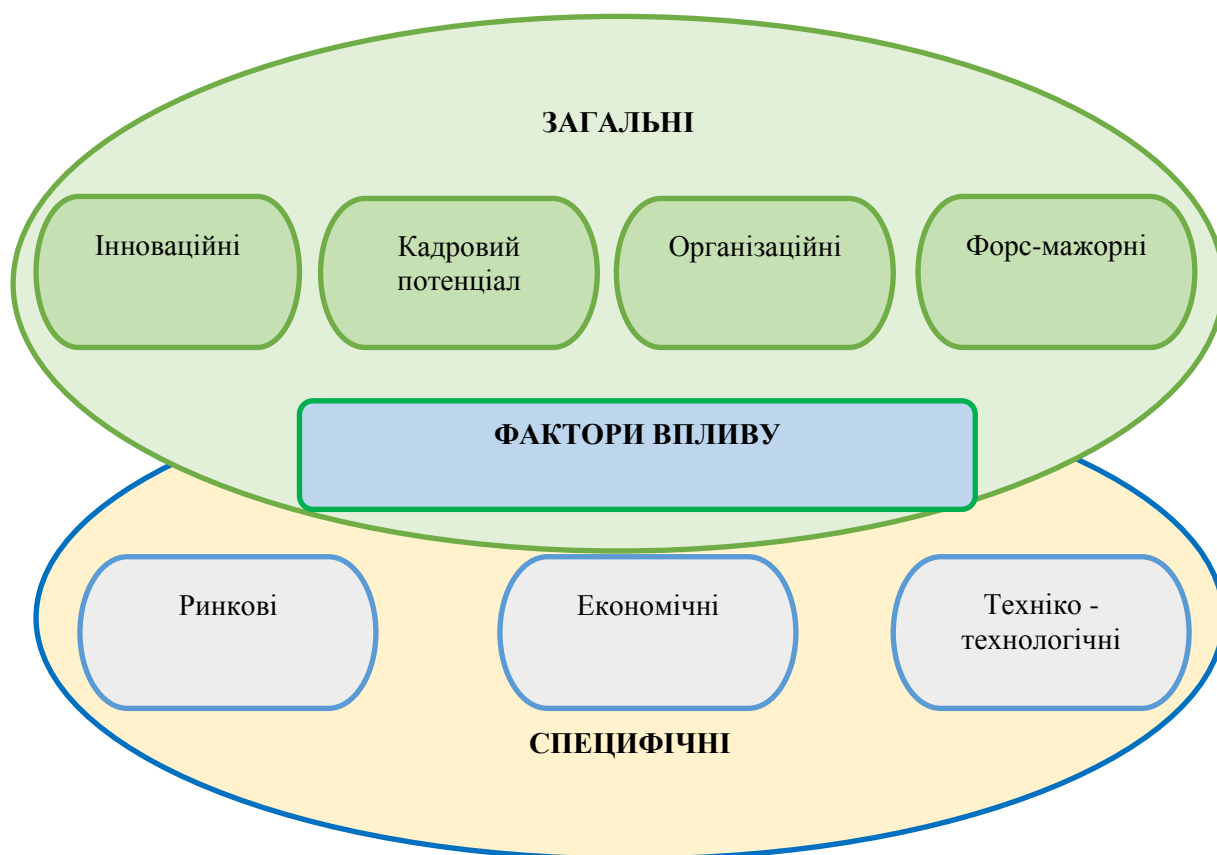


Рис. 1. Групи факторів впливу на формування стратегії розвитку підприємств водного транспорту

Джерело: розроблено автором

## ВОДНИЙ ТРАНСПОРТ

До першої групи відносяться інноваційні, організаційні, кадровий потенціал, форс-мажорні, тобто ті, які в більшості випадків характерні для підприємств усіх галузей. На відміну від першої групи такі фактори впливу як економічні, ринкові, техніко-технологічні найбільш підкреслюють відмінність відповідної галузі. Власні дослідження та аналіз публікацій по темі дослідження дозволяють сформувані індикативні показники-фактори по групах факторів.

**Таблиця 1. Індикативні показники-фактори для формування стратегії розвитку підприємств водного транспорту**

№ з/п	Група факторів	Показник – фактор	Притаманність іншим галузям
1	2	3	4
1	Інноваційні	Рівень фінансування інноваційної діяльності; рівень впровадження удосконалених технологій виробництва; рівень впровадження та використання сучасних комп'ютерних технологій для навчання і наукових процесів; використання креативного потенціалу; реінжиніринг.	ТАК
2	Кадровий потенціал	Забезпеченість кадрами (наявність кадрів, плинність кадрів, стаж роботи, можливість створення робочих місць, рівень соціального захисту працівників, можливість кар'єрного росту).	ТАК
		Використання фонду оплати праці (рівень заробітної плати, форма і система оплати праці та матеріального заохочення)	ТАК
3	Організаційні	Форма організації підприємства (форма власності, організаційна структура)	ТАК
4	Форс-мажорні	Виняткові погодні умови, стихійні лиха (ураган, буря, повінь, снігопад, ожеледь, землетрус, просідання і зсув ґрунту, замерзання моря, проток, портів, засуха).	Деякою мірою
		Явища соціального характеру (страйк, локаут, дія суспільного ворога, оголошена та неоголошена війна, загроза війни, терористичний акт, блокада, революція, заколот, повстання, масові заворушення, громадська демонстрація, протиправні дії третіх осіб, пожежа, вибух, аварія).	ТАК
		Явища політичного характеру (заборона експорту (імпорту), валютні обмеження або інші обмеження прав власності на сировину чи готову продукцію).	ТАК
5	Економічні	Вантажообіг (обсяг перевезень вантажів, середня відстань перевезень вантажів, сезонність, структура перевезень за напрямками і видами вантажів, розмір партії).	НІ
		Пасажирообіг (обсяг перевезень пасажирів, середня відстань перевезень пасажирів, сезонність, структура пасажирських перевезень за напрямками, тип пасажирських перевезень (регулярні, нерегулярні та ін.)).	НІ
		Тарифні ставки	Деякою мірою

## ВОДНИЙ ТРАНСПОРТ

*Закінчення таблиці 1*

1	2	3	4
		Рівень витрат (рівень цін на паливно-мастильні матеріали, утримання робітників (заробітна плата, харчування, страхування, навчання, проїзд та ін.), технічне забезпечення, експлуатаційний ремонт, збори та платежі, експлуатаційні затрати на перевезення, перевантаження і зберігання вантажів, амортизація, інші адміністративно-управлінські витрати).	НІ
6.	Ринкові	Конкуренція з боку інших перевізників, в тому числі і закордонних; наявність комбінованих перевезень; наявність спеціалізованих перевезень; строки доставки; кількість замовлень; привабливість компанії для споживачів; рейтинг компанії; наявність застосування реклами; товарна політика; цінова політика; збутова політика; наявність економічно-вигідних каналів реалізації послуг; асортимент послуг, які надаються.	НІ
		Організація перевезень (вид перевезень/сполучення (місцеве, міжміське, міжнародне, басейнове, міжбасейнове чи океанське)); форма перевезень (нерегулярне/трампове, регулярне/лінійне; оперативність; розклад руху; тривалість та комфортність поїздки; дотримання графіку руху; планування (перспективне, поточне, оперативне); аналіз і облік відправлень; транспортна доступність; швидкість оформлення документації; рівень наукової організації управління і виробництва.	НІ
7.	Техніко-технологічні	Тип транспорту, його характеристики (вантажопідйомність, вантажомісткість, пасажиромісткість, конструктивні особливості, тип і потужність силової установки, ступінь оснащення, вік).	НІ
		Використання транспорту (коефіцієнт експлуатаційного часу з вантажем, пасажиром); швидкість доставки; завантаження; коефіцієнт використання календарного періоду; коефіцієнт затримок в дорозі; коефіцієнт використання вантажопідйомності; коефіцієнт використання вантажомісткості; коефіцієнт використання пасажиромісткості; середня добова експлуатаційна швидкість; витрати часу на окремі операції; відношення фактичного коефіцієнта ефективності капіталовкладень до нормативного; станомовлення транспорту; організація роботи транспорту; безпека поїздки чи доставки вантажу.	НІ

*Джерело: розроблено автором*

На думку дослідників М.В. Шарко, І.М. Вагнера, виявлення специфічних особливостей функціонування транспортної галузі є тією основою, спираючись на яку можна виділити найбільш застосовні базові конкурентні стратегії: стратегію лідерства, стратегію диференціації, стратегію спеціалізації [8,9].

Стратегія диверсифікації – надає товарам (послугам) специфічні риси, відмінні від товарів (послуг) фірм-конкурентів, дозволяє виявити той вид діяльності, який дозволить найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства та залучити більшу кількість споживачів, отримати фінансову вигоду від роботи в нових областях. Тобто, основною метою транспортного підприємства є вихід на нові ринки, впровадження нових видів перевезень, створення нових, або проникнення в існуючі транспортно-технологічні системи, транспортні коридори.

Стратегія лідерства за витратами – створює стійку перевагу над конкурентами шляхом зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Що, в свою чергу, залучає більшу кількість споживачів.

Стратегія спеціалізації – забезпечує споживачів визначеної ніші послугами, що найбільш задовольняють їх вимоги та вподобання, за рахунок чого підприємство забезпечує собі стабільний розвиток та прибуток.

Ретельний аналіз специфічних факторів впливу на формування стратегії розвитку підприємства водного транспорту показує, що ознаками конкурентної стратегії, є стратегії пов'язані виключно: з веденням конкурентної боротьби; наданням споживачеві додаткових цінностей; використанням різноманітних засобів по залученню споживачів послуг; завойовуванням їх довіри; дії, на випередження конкурентів. Ці ознаки конкурентних стратегій є визначальними щодо обґрунтування доцільності їх застосування, тому що, як було зазначено вище, транспортна послуга буде надаватись тільки при потребі в ній. Тобто обсяги, номенклатура ринку перевезень є сформованими і перевізник задля здобуття довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать його виживання, стає функціонування та розвиток повинен спонукати споживача придбавати саме його послуги (стратегія диференціації), знизити витрати (стратегія лідерства), знайти на ринку ту нішу, в якій підприємство зможе забезпечити собі стабільний розвиток та прибуток (стратегія спеціалізації).

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження зазначимо, що при розробці стратегій розвитку підприємств водного транспорту у сучасному бізнес-середовищі розкриті наступні особливості, які виражені у факторах впливу на роботу підприємств водного транспорту та поділені на загальні і специфічні. По показнику – фактору визначено їх притаманність як для підприємств водного транспорту, так і інших галузей. Такий підхід надає можливість констатувати, що такі фактори впливу як форс-мажорні, економічні, ринкові, техніко-технологічні мають свою специфіку та суттєво впливають на розробку стратегії розвитку підприємств водного транспорту. Окрім цього розкриті важливі ознаки конкурентної стратегії, які є характерні для підприємств водного транспорту, надано їх характеристику та вплив на підвищення інвестиційної привабливості підприємства водного транспорту на ринку перевезень. За таким підходом до розробки стратегії розвитку підприємств водного транспорту, маємо можливість враховувати не тільки необхідність адаптації до європейських стандартів технічних умов, принципів управління тощо, а й те, що інновації та втілення високих технологій мають вирішальне значення під час формування нової моделі управління розвитком підприємств водного транспорту України.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Дата оновлення: 30 травня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>. (дата звернення: 02.11.2020 р.).

2. Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and E. M. Walker. Strategy Formulation, Strategy Content and Performance. *Public Management Review*. 2009. 11(1). P.1–22.
3. Zakharchenko, O. V., Bakulich, O. O., Potapenko, T. P., Voloshenko, M. O. & Kharuta, V. S. Fundamentals of the system simulation methodology “person-machine” in project and program management. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. 11(3).
4. Ярова Н.В., Воркунова О.В., Неделко Л.О., Димитричак Ю.В. Теоретичні основи та напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств морського транспорту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. №1. С. 31–44.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва: Юнити, 1998. 576 с.
6. Железняк К. Л. Механізм формування стратегії транспортних підприємств: дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Національний транспортний університет. Київ, 2015. 210 с.
7. Ковбатиук М. В., Шкляр В. В. Вдосконалення класифікації чинників впливу на діяльність підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12. С. 78–85.
8. Шарко М.В. Разработка структуры стратегического управления транспортными предприятиями. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. №2. С. 57–61.
9. Вагнер, І. М. (2014). Обґрунтування доцільності використання корпоративних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 1(12). URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i12.28857>

## REFERENCES

1. Natsionaln atransportna strategiia Ukrainy na period do 2030roku [The National transport strategy for the period till 2030 year]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>.
2. Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and E. M. Walker. Strategy Formulation, Strategy Content and Performance. *Public Management Review*. 2009. 11(1). pp. 1–22.
3. Zakharchenko, O. V., Bakulich, O. O., Potapenko, T. P., Voloshenko, M. O., & Kharuta, V. S. Fundamentals of the system simulation methodology “person-machine” in project and program management. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. 11(3).
4. Yarova, N.V., Vorkunova, O.V., Nedelko, L.O. Dymytrychak, Yu.V. (2018). Teoretychni osnovy ta napriamky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv morskoho transportu [Theoretical bases and directions of increase of competitiveness of the enterprises of sea transport]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti - Development of methods of management and administration of transport*, 1, pp. 31-44 [in Ukrainian].
5. Tompson, A.A. (1998). *Strategicheskii menedzhment* [Artdevelopment and implementation of the strategy]. Moscow: Yuniti [in Russian].
6. Zhelezniak, K.L. (2015). *Mekhanizm formuvannia stratehiitransportnykhpidpriemstv* [The mechanism of strategy formation for transport services promotion at enterprises]. Candidate`s thesis. Kyiv: NTU [in Ukrainian].
7. Kovbatiuk, M.V. Shklyar, V.V. (2013). *Vdoskonalennia klasyfikatsii chynnykiv vplyvu na diialnist pidpriemstv* [Improving the classification of factors influencing the activities of enterprises]. *Aktualni problem ekonomiky – Relevant economical problems*, 12, pp. 78-85 [inUkrainian].
8. Sharko, M.V. (2016). *Razrabotka struktury stratehicheskohoupravleniia transportnymi predpriiatiami* [Development of a structure for strategic management of transport enterprises]. *Tekhnolohicheskii audit i rezervy proizvodstva - Technology Audit and Production Reserves*, 2, pp. 57-61 [in Ukrainian].
9. Vahner, I.M. (2014). *Obhruntuvannia dotsilnosti vykorystanniakorparatyvnykh stratehii dlia pidpriemstv avtomobilnoho vantazhnoho transport* [Substantiation of expediency of use of corporate strategies for the enterprises of road freight transport]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 1 (12). Retrieved from <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i12.28857>. [in Ukrainian].

*Сергей Максимов,  
(аспирант каф. «Менеджменту, публичного управления и администрирования»,  
Государственного университета инфраструктуры и технологий)*

### **ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВЫХ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ**

*В статье автором определены особенности формирования стратегии развития предприятий водного транспорта. Учет особенностей в стратегическом планировании обеспечит улучшение качества предоставления транспортных услуг, приближение уровня их предоставления и уровня инфраструктуры к европейским стандартам, повышение уровня безопасности транспортных перевозок, и функционирования предприятий в долгосрочной конкурентной борьбе. Определено, что качество перевозки грузов и пассажиров, маркетинговая деятельность предприятий, выдвигаются на первый план при планировании стратегии для предприятия водного транспорта. Это приведет к совершенствованию системы стратегического планирования, повышению эффективности управления, оперативности и гибкости принятия управленческих решений. Автор под понятием «стратегия транспортного предприятия» понимает, что стратегия развития транспортного предприятия это мутуализм главных целей предприятия и системы управленческих решений предприятий транспортной отрасли.*

*Статья посвящена более глубокому изучению особых факторов влияния стратегического планирования предприятий водного транспорта, к которым были отнесены экономические, рыночные, технико-технологические, инновационные, организационные, кадровый потенциал и форс-мажорные. Автором было схематично отражены две основных специфических группы факторов влияния стратегического планирования предприятий водного транспорта: общие и специфические. В отличие от первой группы такие факторы влияния как экономические, рыночные, технико-технологические наиболее подчеркивают отличие соответствующей отрасли. Собственные исследования автора и анализ публикаций по данной тематике позволили сформировать индикативные показатели-факторы по группам факторов, влияющих на стратегическое планирование предприятий водного транспорта.*

*Для формирования стратегий развития предприятий водного транспорта в современной бизнес-среде должны быть раскрыты инновационные особенности, кадровый потенциал предприятия, организационные и форс-мажорные, которые относятся к общему факторов выплыву на стратегическое планирование предприятий водного транспорта и рыночные, то есть рыночные, экономические, технико-технологические (специфический фактор). Данный подход позволит разработать стратегию развития предприятий водного транспорта и повысить инвестиционную привлекательность предприятия водного транспорта на рынке перевозок.*

*Ключевые слова: стратегия развития, стратегическое планирование, отраслевые факторы влияния, индикативные показатели-факторы.*

*Sergiy Maksymov,  
(PhDstudent of the Department of Management and Public Administration, State University of  
Infrastructure and Technology)*

### **FEATURES STRATEGIES OF DEVELOPMENT THE ENTERPRISES ACTIVITY WATER TRANSPORT ENTERPRISES INTO ACCOUNT SECTORAL FACTORS OF INFLUENCE**

*In the article the author identifies the features of the formation strategy for development water transport enterprises. Taking into account the peculiarities of strategic planning will improve the quality transport services, bring the level their provision and the level of infrastructure to European standards,*

*increase the level of transport safety, and the functioning enterprises in long-term competition. It is determined that the quality of freight and passenger transportation, marketing activities enterprises, come to the fore when planning a strategy for water transport enterprises. This will improve the system of strategic planning, significantly increase the efficiency management, efficiency and flexibility management decisions. The author understands the concept of "transport enterprise strategy" that the development strategy of the transport enterprise is a mutualism of the main goals the enterprise and the system management decisions transport enterprises.*

*The article is devoted to a deeper study of the special factors influencing the strategic planning water transport enterprises, which included economic, market, technical and technological, innovative, organizational, human resources and force majeure. The author schematically highlighted two main specific groups of factors influencing the strategic planning water transport enterprises: general and specific. In contrast to the first group, such factors of influence as economic, market, technical and technological most emphasize the difference between the relevant industry. The author's own research and analysis publications on this topic allowed to form indicative indicators-factors by groups factors influencing the strategic planning water transport enterprises.*

*In order to form strategies for the development water transport enterprises in the modern business environment should be revealed innovative features, human resources of the enterprise, organizational and force majeure, which are general factors influencing the strategic planning water transport enterprises and market, in market, economic, technical technological (specific factor). This approach will develop a strategy for the development water transport enterprises and increase the investment attractiveness water transport enterprises in the transportation market.*

*Keywords: development strategy, strategic planning, sectoral factors of influence, indicative indicators-factors.*

DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-31-37

УДК 656.22:330.322

JEL Classification L92:R49

*Артем Миронович*

*(виконавчий директор регіональної філії «Південно-Західна залізниця»)*

*Георгій Ейтутіс, д.е.н., проф.*

*(професор каф. «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0002-3833-6875*

*Світлана Крищенко*

*(старший викладач каф. «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій)*

## **МАРШРУТИЗАЦІЯ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

*У статті розглянуто стратегію розвитку акціонерного товариства «Українська залізниця», що передбачає досягнення таких основних цілей, як задоволення потреб України у залізничних перевезеннях та логістиці відповідно до планів економічного розвитку країни та мобільності населення; досягнення та утримання міцної фінансової позиції компанії, у тому числі шляхом активізації необхідних інвестицій в основну діяльність АТ «Укрзалізниця»; забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів, співробітників та третіх осіб; збільшення привабливості компанії для споживачів та співробітників; запровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління.*

*Визначено, що одним із ефективних напрямів розвитку АТ «Укрзалізниця» є маршрутизація перевезень, що є одним із факторів, які сприяють підвищенню її інвестиційної привабливості і, тим самим, притоку додаткових коштів. Відправницька маршрутизація є широко використовуваним методом організації перевезень, як в Україні, так і за кордоном. Вона покликана забезпечити прискорення обігу вагонів, зменшення переробки рухомого складу на технічних станціях, скорочення термінів доставки вантажів. У сучасних умовах, коли однією з найгостріших проблем магістрального залізничного транспорту є нестача в Укрзалізниці коштів на оновлення матеріально-технічної бази, на перший план виходить економічний аспект. Зазначено, що маршрутизація підвищує ефективність роботи залізничного транспорту, зокрема, за рахунок зменшення експлуатаційних витрат, дозволяє забезпечити вантажовласникам оптимальні умови перевезення, а залізниці – високий рівень конкурентоспроможності на транспортному ринку.*

*Розглянуто тенденцію маршрутизації перевезень в АТ «Укрзалізниця» на прикладі регіональної філії «Південно-Західної залізниці» та проаналізовано рівень відправницької маршрутизації по регіональній філії «Південно-Західна залізниця» за 2018 – 2019 роки, а також відзначені нові напрямки в формуванні відправницьких маршрутів в 2019 році.*

*Ключові слова:* залізничний транспорт, Укрзалізниця, маршрутизація перевезень, вантажні перевезення, інвестиції.

**© Миронович А. В., Ейтутіс Г. Д., Крищенко С. О., 2020**

**Постановка проблеми.** Маршрутизація майже всю історію існування Українських залізниць була одною з провідних технологій. За радянських часів таким чином перевозилося практично все вугілля та більша частина руди, що були та лишаються основними вантажами.

Питання маршрутних перевезень мережею Укрзалізниці останнім часом часто порушується учасниками ринку. Власники та відправники вантажів висловлюють різні погляди на цю тему: ті підприємства, що мають технічну можливість відправляти потяги з відповідною кількістю вагонів, всіляко підтримують курс залізничників на маршрутизацію, інші, як правило, висловлюються проти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації вагонопотоків і маршрутизації перевезень вантажів на залізничному транспорті досліджують такі науковці, як В.М. Акулиничев, О.С. Кирьянова, Н.Е. Боровой [1, 3]. Г.Є. Богомазова розглядає й удосконалює методи визначення ефективності маршрутизації перевезень з урахуванням сучасних вимог [2]. М. Копилов представляє маршрутизацію як синонім оптимальності, а також розглядає логістичне рішення для залучення інвестицій [4, 5]. У роботах цих авторів викладені матеріали для подальших досліджень. Але в сучасних умовах функціонування залізниць, які постійно змінюються, питання маршрутизації перевезень вантажів потребують нових досліджень.

**Метою** статті є дослідження одного з напрямів розвитку акціонерного товариства «Українська залізниця» – маршрутизації перевезень, як фактору сприяння підвищенню її інвестиційної привабливості і, тим самим, притоку додаткових коштів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомо, що АТ «Укрзалізниця» є оператором залізничної інфраструктури, а також національним перевізником вантажів, який бере участь у виконанні стратегічної функції щодо забезпечення економічного розвитку та безпеки країни.

За обсягами вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» посідає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

Наразі компанія забезпечує 65% транспортної роботи у загальній структурі перевезень вантажів всіма видами транспорту. АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших роботодавців України. У компанії працює близько 260 500 співробітників, або 1,6% від загальної кількості працюючих в Україні. До 2,6 % ВВП України генерується в УЗ.

Еволюція потреб української економіки та зміна ролі автомобільного, авіаційного та річкового транспорту вимагають якісних перетворень компанії шляхом визначення стратегії розвитку в середньостроковій перспективі.

Метою прийняття нової стратегії розвитку акціонерного товариства «Українська залізниця» на 2019-2023 роки (далі – Стратегія) є визначення загальнокорпоративних цілей Компанії, які будуть зрозумілі та прийняті зацікавленими сторонами, для концентрації зусиль щодо їх досягнення шляхом виконання стратегічних ініціатив.

Стратегія розвитку Компанії передбачає досягнення таких основних цілей:

задоволення потреб України у залізничних перевезеннях та логістиці відповідно до планів економічного розвитку країни та мобільності населення;

досягнення та утримання міцної фінансової позиції компанії, у тому числі шляхом активізації необхідних інвестицій в основну діяльність УЗ;

забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів, співробітників та третіх осіб;

збільшення привабливості компанії для споживачів та співробітників;

запровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління.

Одним із ефективних напрямів розвитку Компанії є маршрутизація перевезень, як фактор сприяння підвищенню її інвестиційної привабливості. Відправницька маршрутизація є широко використовуваним методом організації перевезень, як в Україні, так і за кордоном. Вона покликана забезпечити прискорення обігу вагонів, зменшення переробки рухомого складу на технічних станціях, скорочення термінів доставки вантажів. В сьогоденних умовах, коли однією з найгостріших проблем магістрального залізничного транспорту є

нестача в Укрзалізниці коштів на оновлення матеріально-технічної бази, на перший план виходить економічний аспект.

Забезпечити інтерес приватних інвесторів до фінансування галузі, в якій відправлення вантажів на мережі здійснюється переважно вагонними відправками, достатньо складно. Для цього необхідно розвивати інфраструктуру загального призначення, зокрема, сортувальні станції, оновлювати локомотивний парк. А це значні суми інвестицій, яких в Укрзалізниці немає. Альтернативний варіант представляє модель, орієнтована на оборот відправницьких маршрутів. У цьому випадку, за рахунок концентрації технічних операцій в термінальних пунктах, істотно спрощуються вимоги до оснащення мережі загального користування. З огляду на те, що зародження і погашення вантажопотоків відбувається переважно на шляхах незагального користування, то власники підприємств потенційно мають стимули до розвитку інфраструктури і маневрових засобів під'їзних колій. Адже це може знизити собівартість перевезень їхніх вантажів.

Одна із головних переваг (і стимулів) на сьогодні є швидкість доставки. Відповідно до «Правил обчислення термінів доставки вантажів», перевезення вантажів маршрутними відправками складають 1 добу на кожні повні та неповні 320 км. Термін доставки вантажів вагонними відправками – 1 доба на кожні 200 км. За несвоєчасну доставку, відповідно до Статуту, залізниця виплачує одержувачу штраф в розмірі від 10 до 30% провізної плати. Загалом, виконання плану перевезень маршрутами з боку вантажовідправника і залізниці стимулюється нині шляхом встановлення штрафних санкцій за його порушення.

Якщо звернутися до історії, то на початку 2000-х років існувала практика застосування різних коефіцієнтів до «Збірника тарифів» під час перевезення окремих вантажів маршрутами. Так, відповідно до наказу Міністерства транспорту та зв'язку (№ 56, від 18 лютого 2000 року), для вантажів 1-го тарифного класу встановлювався коефіцієнт 0,822, при перевезенні кварцитів маршрутами – 0,722 тощо. На теперішній час така диференціація відсутня.

Слід зазначити, що маршрутизація підвищує ефективність роботи залізничного транспорту, зокрема, за рахунок зменшення експлуатаційних витрат. Крім того, дозволяє забезпечити вантажовласникам оптимальні умови перевезення, а залізниці – високий рівень конкурентоспроможності на транспортному ринку. Отже, це одна із провідних технологій просування вагонопотоків. З іншого боку, потрібні нові логістичні схеми доставки вантажів не тільки за принципом «точно в термін», а і з урахуванням надання послуг зі зберігання вантажів. Перевезення крупними партіями, особливо маршрутними потягами, забезпечує вантажовласнику зменшення транспортної складової в собівартості продукції, проте, перед залізницею неодмінно постає питання щодо оптимальної кількості вагонів в кожному такому поїзді. Це створює умови для раціонального використання наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Розглянемо тенденцію маршрутизації перевезень в «АТ Укрзалізниця» на прикладі регіональної філії «Південно-Західної залізниці» на підставі даних табл. 1.

В 2019 році по регіональній філії «Південно-Західна залізниця» сформовано і відправлено 5033 відправницьких маршрутів, що склало 43,95% від загального навантаження за рік, до 2018 року кількість відправлених маршрутів збільшено на 16,2%. Збільшення відправницьких маршрутів відбулось за рахунок формування зернових вантажів на всіх дирекціях в напрямку Одеських портів. Крім цього формування відправницьких маршрутів відбувалось з будівельних вантажів, як на станції регіональної філії так і на станції інших філій.

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Рівень відправницької маршрутизації по регіональній філії «Південно-Західна залізниця» у 2018 – 2019 рр.

Період	2018				2019			
	загальне навантаження	маршрути		%	загальне навантаження	маршрути		%
		маршрутів	вагонів			маршрутів	вагонів	
січень	47244	283	14415	30,51	39494	359	16913	42,82
лютий	49868	292	14858	29,79	42364	335	16762	39,57
березень	55056	307	15859	28,81	50716	381	19552	38,55
1 квартал	152168	882	45132	29,66	132574	1075	53227	40,15
квітень	52290	318	16071	30,73	47130	373	18611	39,49
травень	55831	369	18857	33,78	49042	339	15459	31,52
червень	47010	365	18162	38,63	40680	311	13747	33,79
2 квартал	155131	1052	53090	34,22	136852	1023	47817	34,94
1 півріччя	307299	1934	98222	31,96	269426	2098	101044	37,50
липень	47802	364	17528	36,67	43090	392	18495	42,92
серпень	51336	358	17532	34,15	41974	369	18357	43,73
вересень	50850	397	19313	37,98	43560	419	19196	44,07
3 квартал	149988	1119	54373	36,25	128624	1180	56048	43,58
9 місяців	457287	3053	152595	33,37	398050	3278	157092	39,47
жовтень	56141	491	24386	43,44	55552	604	30450	54,81
листопад	55200	461	22675	41,08	51930	639	30438	58,61
грудень	52049	327	16484	31,67	44454	512	23733	53,39
4 квартал	163390	1279	63545	38,89	151936	1755	84621	55,70
рік	620677	4332	216140	34,82	549986	5033	241713	43,95

Джерело: складено авторами за даними регіональної філії «Південно-Західна залізниця»

Новими напрямками в формуванні відправницьких маршрутів в 2019 році стали – контейнерні поїзди на Одеські порти, зернові маршрути на західні переходи (експорт в Європу), клінкер з станції Гуменці на цементні заводи по станціях Одесса-Застава та Миколаїв-Дністровський, також збільшено кількість дільничих станцій на яких формуються зернові відправницькі маршрути. Разом з тим, за умови прогресивного збільшення маршрутизації перевезень може виникнути питання щодо скорочення на залізничній мережі сортувальних станцій.

**Висновки та пропозиції.** Для того, щоб прийняти правильне рішення необхідно провести логістичні дослідження щодо перспективних вантажопотоків, районів тяжіння вантажовласників, породового навантаження у регіоні, конкурентоспроможності наших партнерів і майбутнього політичного вектору. Потім провести відповідні техніко-економічні розрахунки. Може скластися така ситуація, що за статистичною погонею за показниками маршрутизації збільшаться експлуатаційні витрати. Тому необхідний комплексний підхід.

Сам процес маршрутизації у кінцевому результаті повинен зменшувати транспортну складову у ціні продукції, тобто галузева ефективність перевезень повинна співпадати з вектором ефективності національної економіки.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Акулиничев В.М., Кирьянова О.С., Боровой Н.Е. Организация вагонопотоков и маршрутизация перевозок. М.: Изд-во «Транспорт», 1970. 320 с.
2. Богомазова Г.Є. Удосконалення методів визначення ефективності маршрутизації перевезень з урахуванням сучасних вимог. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 137. С. 105 – 110.
3. Боровой Н.Е. Маршрутизация перевозок грузов. М.: Транспорт, 1978. 216 с.
4. Копилов М. Логістичне рішення для залучення інвестицій. *Магістраль*. 2020. (25 – 30 березня) № 11 (2511). С. 1.
5. Копилов М. Маршрутизація – синонім оптимальності. *Магістраль*. 2011. (26 січня – 1 лютого) № 5 (1588). С. 4.

### REFERENCES

1. Akulynychev V.M., Kyrianova O.S., Borovoi N.E. Orhanyzatsyia vahonopotokov y marshrutyzatsyia perevozk [Organization of car flows and transportation routing]. М.: Yzd-vo «Transport», 1970. 320 p.
2. Bohomazova H.Ie. Udoskonalennia metodiv vyznachennia efektyvnosti marshrutyzatsii perevezen z urakhuvanniam suchasnykh vymoh [Improvement of the methods for determining the efficiency of transportation routing taking into account the modern requirements]. *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoi derzhavnoi akademii zaliznychnoho transportu*. 2013. vol. 137. pp. 105 – 110.
3. Borovoi N.E. Marshrutyzatsyia perevozk hruzov [Routing of freight transportation]. М.: Transport, 1978. 216 p.
4. Kopylov M. Lohistychne rishennia dlia zaluchennia investytsii [Logistics solution to attract the investment]. *Mahistral*. 2020. (25 – 30 bereznia), vol. 11 (2511). pp. 1.
5. Kopylov M. Marshrutyzatsyia – synonim optymalnosti [Routing is synonymous with optimality]. *Mahistral*. 2011. (26 sichnia – 1 liutoho), vol. 5 (1588). pp. 4.

*Артем Миронович*

*(директор исполнительный регионального филиала «Юго-Западная железная дорога»)*

*Георгий Ейтутис, д.э.н., проф.*

*(профессор каф. «Экономика, маркетинг и бизнес-администрирование»,  
Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

*Светлана Крищенко*

*(старший преподаватель каф. «Экономика, маркетинг и бизнес-администрирования»,  
Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

### **МАРШРУТИЗАЦИЯ ПЕРЕВОЗОК КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АО «УКРЗАЛИЗНЫЦЯ»**

*В статье рассмотрены стратегию развития акционерного общества «Украинская железная дорога», что предполагает достижение следующих основных целей, как удовлетворение потребностей Украины в железнодорожных перевозках и логистике в соответствии с планами экономического развития страны и мобильности населения; достижения и удержания прочной финансовой позиции компании, в том числе путем активизации необходимых инвестиций в основную деятельность АО «Укрзалізниця»; обеспечения безопасности железнодорожного транспорта для клиентов, сотрудников и третьих лиц; увеличение привлекательности компании для потребителей и сотрудников; внедрение современных и эффективных практик и принципов управления.*

*Определено, что одним из эффективных направлений развития АО «Укрзалізниця» является маршрутизация перевозок, что является одним из факторов, способствующих повышению ее инвестиционной привлекательности и, тем самым, притоку дополнительных средств. Отправительная маршрутизация является широко используемым методом организации перевозок, как в Украине, так и за рубежом. Она призвана обеспечить ускорение оборота вагонов, уменьшение переработки подвижного состава на технических станциях, сокращение сроков доставки грузов. В современных условиях, когда одной из острейших проблем магистрального железнодорожного транспорта является недостаток в Укрзалізниця средств на обновление материально-технической базы, на первый план выходит экономический аспект.*

*Отмечено, что маршрутизация повышает эффективность работы железнодорожного транспорта, в частности, за счет уменьшения эксплуатационных расходов, позволяет обеспечить грузовладельцам оптимальные условия перевозки, а железной дороге – высокий уровень конкурентоспособности на транспортном рынке.*

*Рассмотрено тенденцию маршрутизации перевозок в АО «Укрзалізниця» на примере регионального филиала «Юго-Западной железной дороги» и проанализирован уровень отправительной маршрутизации по региональному филиалу «Юго-Западная железная дорога» за 2018 – 2019 годы, а также отмечены новые направления в формировании отправительных маршрутов в 2019 году.*

*Ключевые слова: железнодорожный транспорт, Укрзалізниця, маршрутизация перевозок, грузовые перевозки, инвестиции.*

*Artem Myronovych,  
(Executive Director of the Regional Branch of the South-Western Railway)*

*Georgy Eitutis, Doctor of Economics, Prof.  
(Professor, Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University  
of Infrastructure and Technology)  
ORCID ID 0000-0002-3833-6875*

*Svitlana Kryshchenko,  
(Senior Lecturer, Department of Economics, Marketing and Business Administration, State  
University of Infrastructure and Technology)*

### **TRANSPORTATION ROUTING AS A FACTOR OF INCREASE OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF JSC “UKRZALIZNYTSIA”**

*The article considers the development strategy of the Joint-Stock Company "Ukrainian Railways", which provides for the achievement of such basic goals as meeting the needs of Ukraine in the railway transportation and logistics in accordance with the plans of economic development and mobility of the population; achieving and maintaining a strong financial position of the company, including by intensifying the necessary investments in the main activities of JSC "Ukrzaliznytsia"; ensuring the safety of railway transport for the customers, employees and third parties; increasing the company's attractiveness to the consumers and employees; introduction of the modern and effective management practices and principles.*

*It is determined that one of the effective directions of development of JSC "Ukrzaliznytsia" is the transportation routing, which is one of the factors that contribute to increasing its investment attractiveness and, thus, the inflow of the additional funds. Sending routing is a widely used method of organizing transportation, both in Ukraine and abroad. It is designed to accelerate the turnover of cars, reduce the processing of rolling stock at technical stations, and reduce the time of delivery of goods. In modern conditions, when one of the most acute problems of the main railway transport is the lack of funds in Ukrzaliznytsia to upgrade the material and technical base, the economic aspect comes to the fore.*

*It is noted that routing increases the efficiency of the railway transport, in particular, by reducing the operating costs, allows the freight owners to provide the optimal conditions for transportation, and railways – a high level of competitiveness in the transport market.*

*The tendency of transportation routing in JSC Ukrzaliznytsia on the example of the regional branch of the South-Western Railway is considered and the level of sending routing in the regional branch of the South-Western Railway for 2018 – 2019 is analyzed, as well as new directions in the formation of sending routes in 2019 are noted.*

*Keywords: railway transport, Ukrzaliznytsia, transportation routing, freight transportation, investments.*

**Оксана Карпенко, д.е.н., професор**

*(завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)*

ORCID ID 0000-0003-2943-1982

**Наталія Шовкова**

*(здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Державний університет інфраструктури та технологій)*

## **ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ – ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ**

*Одна з найважливіших складових ефективного управління, особливо для залізниці, – це модернізація програми розвитку персоналу, яка відповідатиме потребам з точки зору їх професійного та культурного розвитку.*

*Слід зазначити, що управління персоналом підприємства повинно бути взаємопов'язаним із загальною стратегією розвитку залізничної галузі, яка в останні роки проводить реформи у всіх сферах своєї діяльності.*

*Для забезпечення розвитку залізничного транспорту України потрібно розвивати творчий потенціал персоналу, щоб змінити стереотипи в управлінні кадрами підприємств галузі залізничного транспорту.*

*Одним з факторів ефективного управління персоналом підприємства залізничної галузі є постійне підвищення рівня професійних знань та навичок, що характеризують кваліфікацію персоналу. Професійний розвиток і постійне навчання персоналу дозволить принести реальну користь галузі та національній економіці в цілому.*

*У статті розглянуто систему кадрового забезпечення АТ «Укрзалізниця», визначено тенденції якісних змін у кадровому складі залізничних підприємств, встановлено залежність між професійно-кадровим потенціалом АТ «Укрзалізниця» та ефективністю вектора розвитку залізничного транспорту в Україні.*

*Удосконалення системи управління персоналом для залізничної галузі має бути спрямовано на підвищення рівня професіоналізму та ефективності праці робітників усіх виробничих підрозділів та менеджерів усіх рівнів управління. А система управління персоналом в цілому повинна базуватися на таких підходах та принципах, застосування яких дозволить встановлювати ключові фактори впливу на процес управління, виявлення можливих загроз та напрямків підвищення ефективності управління.*

*Визначено, що наявність висококваліфікованого та вмотивованого кадрового наповнення залізниці є одним з основних чинників її стабільного функціонування та прогресу.*

*Ключові слова: залізничний транспорт, система кадрового забезпечення, розвиток, професійно-кваліфікаційний рівень, персонал.*

**Постановка проблеми.** Наразі залізничний транспорт перебуває в стадії реформування, яке набуло дещо перманентного характеру через непросту внутрішньополітичну ситуацію в країні, постійне зміщення акцентів у погляді на перспективи розвитку галузі тощо. Стрімкі

© Карпенко О.О., Шовкова Н.О., 2020

процеси, які переживає залізнична галузь України за останні роки (зміна форми правління в 2015 році на Публічне акціонерне товариство, в 2018 – перетворення в Акціонерне товариство, перепідпорядкування на рівні міністерств) під час поточного реформування та подальшої реорганізації, запланованої до 2023 року [1], економічні виклики, спричинені загальним падінням валового внутрішнього продукту країни з 2014 року та підсилені економічною кризою в 2020 році у зв'язку з пандемією COVID-19, досить часта зміна керівництва галузі на всіх вертикалях, відсутність наступності та послідовності у впровадженні реформ призвели поряд з іншим і до розбалансованої кадрової політики та змін у якості виробничого персоналу залізничного транспорту. Які зміни є невідворотними, регресивними, чи можна зупинити негативну динаміку змін, як сформувати умови позитивних тенденцій розвитку кадрового потенціалу – ці питання повинні бути одними з найактуальніших в системі кадрового забезпечення кожного підприємства залізничного транспорту. Адже реформи в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, особливо високотехнологічного, будуть вдалимими і ефективними лише за умови збереження його кадрового потенціалу та подальшого підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників у відповідності до вимог науково-технічного прогресу. З огляду на зазначене, дослідження питань кадрового забезпечення на залізничному транспорті є актуальними, а їх результати мають цінність і прикладну перспективу у вирішенні посталих проблем та найшвидшої інтеграції України в європейську спільноту в якості повноправного партнера.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та прикладним дослідженням методів управління персоналом підприємства, зокрема залізничного транспорту присвячена значна кількість досліджень вітчизняних науковців, таких, як Найдьонова М.В., Кибенко А.Ю. [2]; Левченко О.В., Двудіт З.П., Козленко О.В. [3]; Джаїн І.О. [5]; Пазюк Р.Р. [6]; Каличева Н.Є., Зленко О.В. [7]; Семеняк М.М. [8] та багатьох інших. Не дивлячись на значну кількість досліджень, слід зазначити, що питання підвищення ефективності системи кадрового забезпечення підприємств залізничного транспорту не повністю розкрито через специфіку умов функціонування таких підприємств.

**Метою статті** є дослідження системи кадрового забезпечення АТ «Укрзалізниця» для виявлення факторів, що негативно впливають на ефективність трудового процесу, та пошуку шляхів зростання кадрового потенціалу як необхідної умови стабільного та ефективного розвитку залізничного транспорту України.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Ефективність управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту значною мірою залежить від рівня компетентності працівників, які безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень на різних рівнях за різними напрямками. Від відповідності їх рівня кваліфікації, наявності відповідної освіти, підвищення кваліфікації залежить якість управління персоналом на таких підприємствах. Підготовка висококваліфікованого персоналу та його валідація вбачається необхідною складовою системи управління персоналом залізничних підприємств. Відтак, якісний та кількісний рівень наявного кадрового забезпечення, як важливого елементу системи управління персоналом, передусім, впливає на рівень сталого розвитку залізниць [2].

АТ «Укрзалізниця» – оператор залізничної інфраструктури, а також національний перевізник вантажів та пасажирів, який бере участь у виконанні стратегічної функції щодо забезпечення економічного розвитку та безпеки країни. Частина діяльності Компанії відноситься до діяльності суб'єкта природної монополії. Наразі Компанія забезпечує 65% транспортної роботи в загальній структурі перевезень вантажів усіма видами транспорту і більш ніж 35% пасажирських перевезень у загальній структурі транспортної роботи, яка здійснюється всіма видами транспорту без урахування міського електричного транспорту. За обсягами вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» посідає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії. АТ «Укрзалізниця» є одним з найбільших роботодавців України, де працює близько 256 570 співробітників (станом за 2019 рік), або 1,6% від загальної кількості працюючих в Україні. До 2,6% ВВП

України генерується в УЗ. АТ «Укрзалізниця» займає друге місце серед найбільших державних підприємств за активами та третє за доходами, є одним з найбільших платників податків в Україні – більше ніж 29,1 млрд грн податків сплачено у 2019 році. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб, яке розпочало свою господарську діяльність 01 грудня 2015 року.

Згідно зі Стратегією розвитку на 2019-2023 рік [1], Укрзалізниця планує перепідпорядкувати свої підрозділи таким чином, щоб кожна виробнича вертикаль отримала всі необхідні активи, могла самостійно розраховувати прибутки і збитки та вести свій власний баланс. Передбачається, що кожна з наступних чотирьох вертикалей матиме свій баланс і згодом буде реорганізована в компанію холдингу. Так, *вантажна* вертикаль у своєму розпорядженні матиме локомотиви і вагони, *пасажирська* – локомотиви, пасажирські та приміські поїзди, *виробнича* – вагоноремонтні і будівельні заводи, локомотиворемонтні заводи та депо, де здійснюватимуться капітальні ремонти, *інфраструктурна* – колію та колійне господарство, автоматизацію і сигналізацію. У вантажній та пасажирській вертикалях також будуть експлуатаційні депо для проведення поточних ремонтів. У центральному офісі Укрзалізниці будуть сконцентровані всі інші функції, які централізовано забезпечуватимуть діяльність цих чотирьох вертикалей, зокрема послугами юристів, фінансистів, кадровиків, працівників служби безпеки, ІТ та інших. У рамках переходу УЗ до вертикально-інтегрованої структури в компанії наразі здійснюється переміщення активів та персоналу. Це потрібно для того, щоб у кожній вертикалі були сконцентровані всі необхідні засоби для здійснення повного циклу діяльності.

Зміни, що мають місце в умовах реформування залізниці, потребують додаткових досліджень саме з питань управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту [3].

Стратегічною ланкою управління підприємством є його кадрове забезпечення. Звідси – головним провідником, творцем і виконавцем запланованого реформування залізниці є її персонал, а основною передумовою успіху реформ і прогресивного розвитку – ефективна система кадрового забезпечення. Залізничники – це певна окрема, сформована понад сторіччями традиціями галузі каста серед працездатного населення країни. Цій спільноті притаманні високі професійно-кваліфікаційні якості, дисциплінованість та відповідальність – адже їх робота пов'язана з безпекою руху та збереженням життя користувачів залізничними послугами, а також певна династичність, бо особливо в невеликих населених пунктах, життєдіяльність яких прив'язана до залізниці, поширена тенденція збільшувати цікавість та любов до роботи на залізниці в сім'ях, і часто члени одної родини працюють в одному або декількох споріднених залізничних підрозділах.

Ефективність управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту в значній мірі залежить від рівня компетентності працівників, які безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень на різних рівнях за різними напрямками. Від відповідності їх рівня кваліфікації, наявності відповідної освіти, підвищення кваліфікації залежить якість управління персоналом на таких підприємствах. Підготовка висококваліфікованого персоналу та його валідація вбачається необхідною складовою системи управління персоналом залізничних підприємств. Відтак, якісний та кількісний рівень наявного кадрового забезпечення, як важливого елементу системи управління персоналом в значній мірі впливає на рівень сталого розвитку залізниць.

З цією метою було проведено дослідження проблем та особливостей управління персоналом.

Слід зазначити, що узагальнити образ залізничника не можна, оскільки всередині галузі персонал різних виробничих вертикалей має свої специфічні розподіли за компетенціями, нахилами, різну структуру за освітньо-кваліфікаційними вимогами тощо. Як приклад, можна порівняти професійно-кваліфікаційну структуру персоналу Товариства та окремого виробничого підрозділу АТ «Укрзалізниця». Виходячи з міркувань дотримання комерційної

таємниці, у статті буде проаналізовано функціонування окремого виробничого підрозділу АТ «Укрзалізниця» без зазначення конкретної назви (рис. 1).

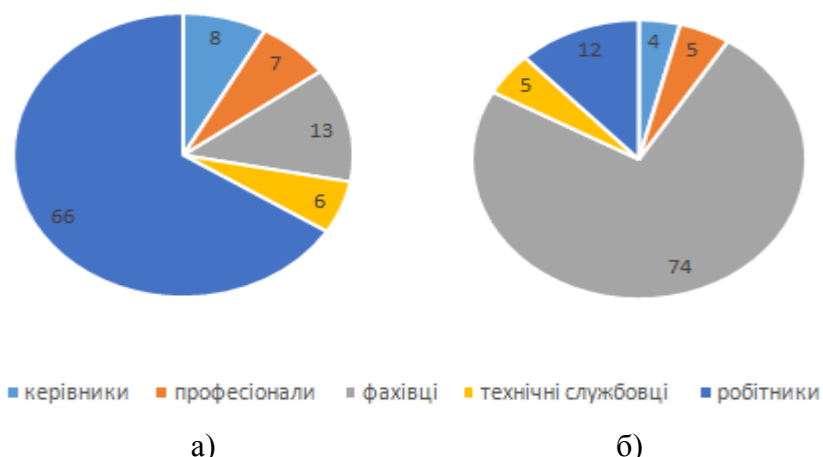


Рис. 1. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу АТ «Укрзалізниця» (а) та окремого виробничого підрозділу АТ «Укрзалізниця» (б)

Джерело: побудовано на основі даних [4]

Так, професійно-кваліфікаційна структура персоналу Товариства складається з керівників (8%), професіоналів (7%), фахівців (13%), технічних службовців (6%) та робітничого персоналу (66 %). При цьому у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу окремого виробничого підрозділу АТ «Укрзалізниця» - 4 % керівників, 5% професіоналів, 74% фахівців, 5% технічних службовців та 12% робітничого персоналу.

Що стосується заробітної плати працівників галузі, то вона теж залежить від професійно-кваліфікаційної структури підрозділу (рис. 2).

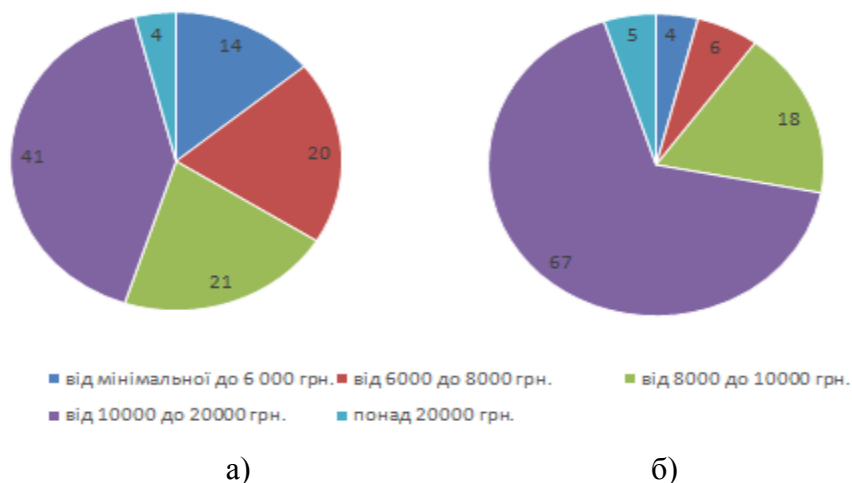


Рис. 2. Розподіл працівників АТ «Укрзалізниця» (а) та його окремого виробничого підрозділу (б) за розмірами заробітної плати у 2019 році

Джерело: побудовано на основі даних [3]

Так, у його окремого виробничого підрозділу за розмірами заробітної плати у 2019 році більша питома вага працівників отримує заробітну плату від 10000 до 20000 грн.

Керівництву будь-якого підприємства необхідно враховувати, що передумовою ефективності трудового процесу є організаційна структура і склад кадрів. Тому в системі кадрового забезпечення дедалі більшої актуальності набуває питання планування, формування та обліку структури кадрів організації, що значною мірою сприяє визначенню можливостей кадрового складу підприємства і ефективному їх використанню [5].

Розуміючи важливість ефективної системи кадрового забезпечення, з метою створення умов для мотивації, підвищення продуктивності праці і задоволеності роботою, керівництво компанії поряд з іншим повинне постійно приділяти увагу такій важливій складовій системи кадрового забезпечення, як отримання, узагальнення, аналіз інформації про працівників (кваліфікаційна, статево-вікова, національна структура тощо), на основі чого вживати необхідних заходів щодо забезпечення безперервного зростання кадрового потенціалу [6].

Удосконалення системи управління персоналом залізничної галузі має складатися з наступних етапів: планування потреби в людських ресурсах, визначення їх кількісного та якісного складу; формування професійних та практичних вимог до кандидатів; визначення підходів до вибору кадрів (опитування, анкетування, тестування, співбесіда, інтерв'ю, тощо); перевірка професійних здібностей (випробувальний етап); прийняття на посаду за умови постійного підвищення професійного та практичного рівні знань (підвищення кваліфікації, стажування, перепідготовка тощо) [7].

Кадри є однією з головних, найціннішою та значущою частиною потенціалу транспортної галузі, забезпечують результативність і ефективність діяльності як всієї системи установ міністерства інфраструктури, так і кожного окремого структурного підрозділу – від органів управління до окремого структурного підрозділу. Завдання, які стоять на нинішньому етапі реформування галузі, вимагають докорінно змінити стиль і форми кадрової роботи, створення і ефективного впровадження галузевої системи управління та галузевої нормативної бази з кадрових питань [8].

Отже, з урахуванням сучасних вимог та з метою підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця та забезпечення потреби залізниці у кваліфікованому та ефективному персоналі, питання якісного складу персоналу галузі визначено одним з основних стратегічних цілей товариства [1].

У сфері соціальної політики та управління персоналом основними завданнями АТ «Укрзалізниця» є:

запровадження системи ключових показників ефективності для всіх структурних підрозділів;

упровадження моделі компетенцій, оцінки та розвитку персоналу;

удосконалення системи підвищення кваліфікації та навчання працівників;

збільшення заробітної плати на основі підвищення продуктивності праці та відповідно до галузевої угоди;

запровадження єдиного колективного договору товариства із забезпеченням соціальних гарантій працівників.

При комплексному аналізі економічного стану товариства окремо виділені проблеми кадрового складу залізниці, що проілюстровано в табл.1.

*Таблиця 1. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз щодо персоналу АТ «Укрзалізниця»*

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
міцні традиції культури залізничників та високий рівень накопиченої професійної компетенції;	впровадження дуальної форми навчання у профільних закладах професійної та вищої освіти; широке залучення працівників до опанування суміжних професій; розробка та впровадження оплати праці за методологією <i>Нау Груп</i> ; моделі компетенцій і професійних стандартів;

	розвиток дитячих залізниць та молодіжного лідерства потужна база непрофільних активів (лікарні, санаторії, бази відпочинку) як мотивуючий для персоналу важіль
<i>Слабкі сторони</i> недостатність висококваліфікованих кадрів як через незадовільний рівень оплати праці, так і через незадовільний стан освіти та професійної підготовки персоналу	<i>Загрози</i> відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах ЄС; значна кількість адміністративного та іншого персоналу

Джерело: складено на основі [1]

Старіння персоналу та нестача кваліфікованих кадрів сьогодні як наслідок непродуманої кадрової політики останніх років приймає загрозливий характер. З метою переформатування Товариства у сучасну бізнес-орієнтовану структуру у 2018 році обрано курс на оновлення персоналу за рахунок зовнішніх джерел та наповнення Компанії молодими, компетентними та цілеспрямованими співробітниками. Для цього укладено договори з провідними інтернет-ресурсами з пошуку роботи щодо висвітлення вакантних посад Товариства та забезпечення рівних можливостей для всіх охочих працевлаштуватись у Компанію. Крім того, підписано Меморандум про співпрацю з Державною службою зайнятості України та проведено активну роботу з інформування населення про можливості працевлаштування до Товариства. Але якщо проаналізувати ринок праці за основними залізничними професіями, то очевидно є ситуація, що які б зусилля не докладалися з пошуку персоналу для залізниці, вони не дадуть необхідного ефекту, тому що на ринку праці відсутні представники залізничних професій, попит на них на багато перевищує кількість не просто бажаючих працювати на залізниці, а працівників, які мають відповідну кваліфікацію.

За даними Державної служби зайнятості у січні-травні 2019 року роботодавці поінформували центри зайнятості про наявність 5,6 тис. вакансій для працівників на залізничному транспорті. Водночас кількість безробітних за відповідними професіями, зареєстрованих в Державній службі зайнятості, становила 2,3 тис. осіб. Розподіл вакансій та безробітних за службами залізничного транспорту показано на рис. 3.

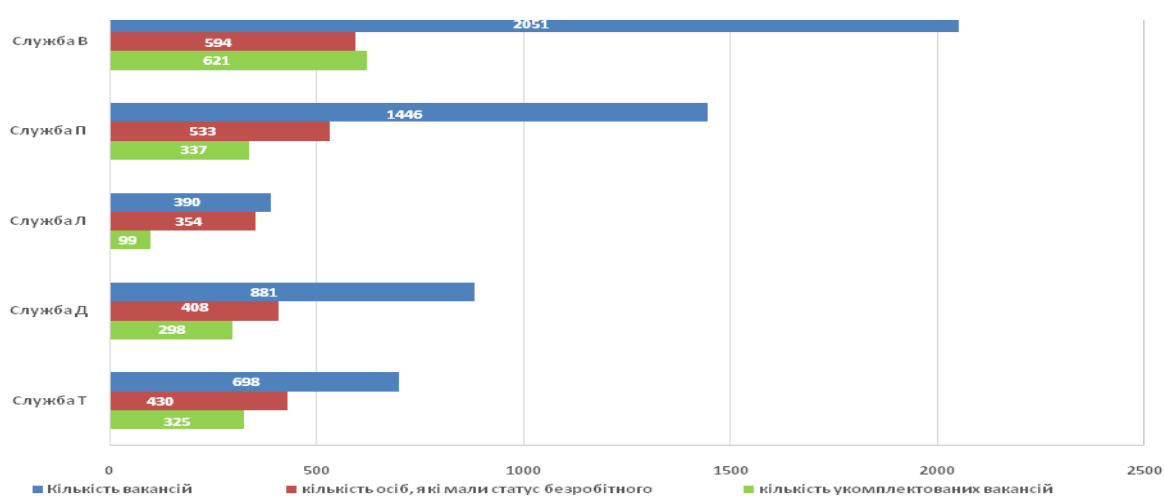


Рис. 3. Розподіл вакансій та безробітних за службами залізничного транспорту за січень-травень 2019 р.

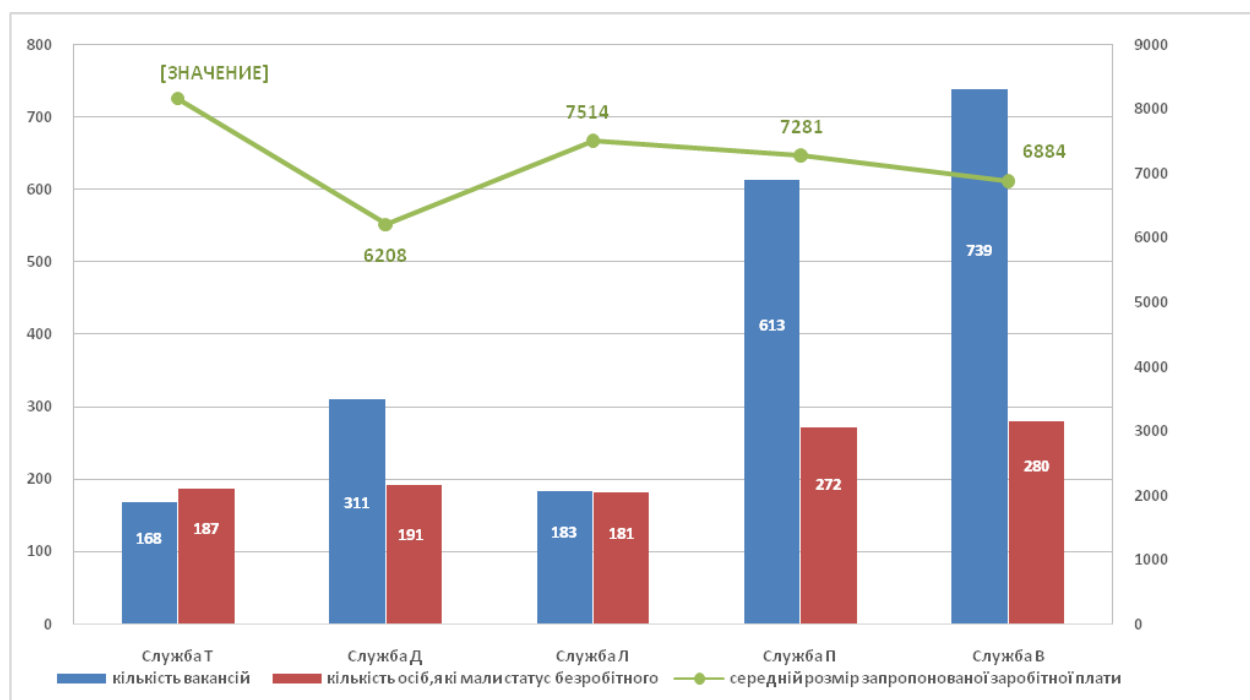
Джерело: побудовано на основі даних [4]

У професійному розрізі найбільший попит роботодавців спостерігався:

- на монтерів колії, де зареєстровано 1446 вакансій (мали статус безробітного в державній службі зайнятості 533 особи з відповідною професією),
- на слюсарів з ремонту рухомого складу – 1313 вакансій (331 безробітний),
- на мийників-прибиральників рухомого складу – 496 вакансій (151 безробітний),
- на складачів поїздів – 466 вакансій (179 безробітних).

У I кварталі 2019 року регіональні філії та підрозділи АТ «Укрзалізниця» подали до служби зайнятості інформацію про 3,8 тис. вакансій, на які працевлаштовані за сприянням Державної служби зайнятості 998 осіб. Укрзалізниця мала потребу в укомплектуванні 586 вакансій, а також потребу в професійній підготовці 51 особи за професіями: монтер колії, коваль ручного кування, машиніст бульдозера, електромонтер, машиніст мотовоза, машиніст, електромонтер контактної мережі, електрогазозварник, слюсар-ремонтник, слюсар з ремонту рухомого складу, слюсар-електрик з ремонту електроустаткування, оператор дефектоскопного візка, маляр, акумуляторник, складач поїздів, машиніст колійних машин, помічник машиніста, водій тощо.

Станом на 01.06.2019 у Державній службі зайнятості було зареєстровано 2 тис. вакансій для працівників на залізничному транспорті та 1,1 тис. безробітних за відповідними професіями. Середній розмір запропонованої заробітної плати у вакансіях залізничного транспорту – 7049 грн (рис. 4).



**Рис. 4. Розподіл вакансій та безробітних за службами залізничного транспорту на 01.06.2019 р.**

*Джерело:* побудовано на основі даних [4]

За даними Державної служби статистики України, у квітні 2019 року середньомісячна заробітна плата штатних працівників у сфері наземного та трубопровідного транспорту становила 10 952 гривні. Розмір середньої зарплати в "Укрзалізниця" у вересні 2019 року сягав 12 435 гривень. У 2020 році показники зарплати залізничників значно впали через масове впровадження режиму простою в 1 півріччі та введенні режиму 4-денного робочого тижня в II-му півріччі. Також не виконуються вимоги Колективного договору щодо планового підвищення заробітної плати, виплати винагороди за підсумками роботи за рік та

зі значним запізненням виплачуються інші кошти, передбачені Колективним договором. Усе це не сприяє залученню кваліфікованих кадрів до роботи на залізниці.

Найбільша різниця між зарплатами залізничників та середньою по області спостерігається в Херсонській – 46,4%, Луганській – 45,4%, Івано-Франківській – 40%, Вінницькій області – 38,4%. Майже на третину більша зарплата працівників Укрзалізниці у Львівській, Харківській, Одеській та інших областях. Найменша різниця між зарплатами залізничників та середньою по області – у Запорізькій, Дніпропетровській, Донецькій областях. Лише в Києві середня зарплата в регіоні випереджає зарплату залізничників більше ніж на 20%.

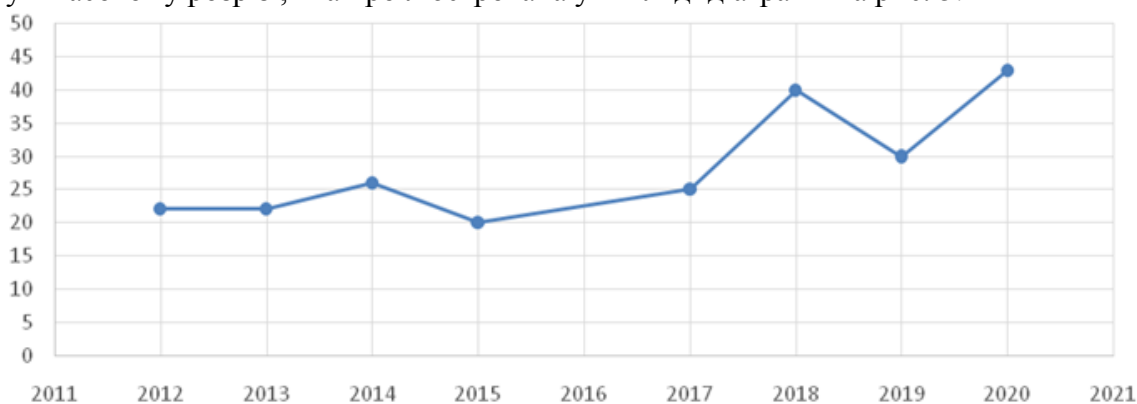
У табл.2 наведено інформація про середньомісячний розмір заробітної плати та премії працівників АТ "Укрзалізниця" у 2020 році.

**Таблиця 2. Інформація про середньомісячний розмір заробітної плати та премії працівників АТ «Укрзалізниця» у 2020 р.**

Найменування регіональної філії АТ «Укрзалізниця» (залізниця)	Середньомісячна заробітна плата (звичайна діяльність)					
	червень 2020	рівень серед філій Укрзалізниці	розмір премії, %	І п/р 2020	рівень серед філій Укрзалізниці	розмір премії, %
Донецька	11643,0	I	16,6	11890,6	II	21
Придніпровська	11350,4	III	26,3	11460,0	IV	28,5
Південна	10474,6	V	17,6	10778,0	VI	21,7
Південно-Західна	10663,1	IV	15,7	11848,3	III	25,1
Одеська	11589,1	II	31	11939,5	I	30,7
Львівська	10418,2	VI	17,0	11120,4	V	26,5

Джерело: побудовано на основі даних [4]

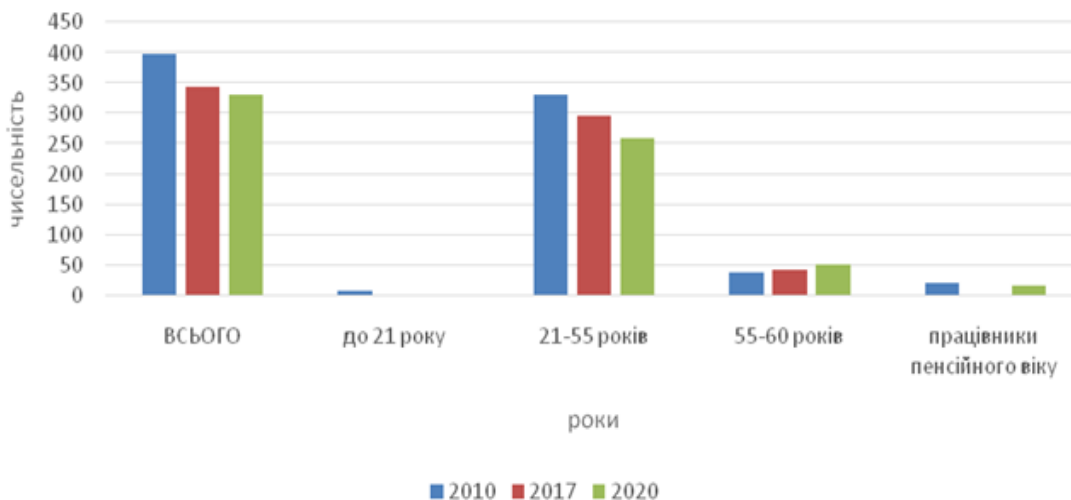
Пропозиції керівництва робити акценти для потенційних кандидатів на роботу на стабільних умовах праці та соціальному пакеті мало дієві, оскільки такі умови (медичне страхування, невисока, але стабільна заробітна плата тощо при відсутності перспектив забезпечення житлом) привабливі для працівників віку «стомленості» (від 45 років), але ж ніяк не для молодих спеціалістів. Це підтверджує статистика середнього віку прийнятих на роботу в часовому розрізі, яка проілюстрована у вигляді діаграми на рис. 5.



**Рис. 5. Середній вік прийнятих на роботу в окремий виробничий підрозділ**

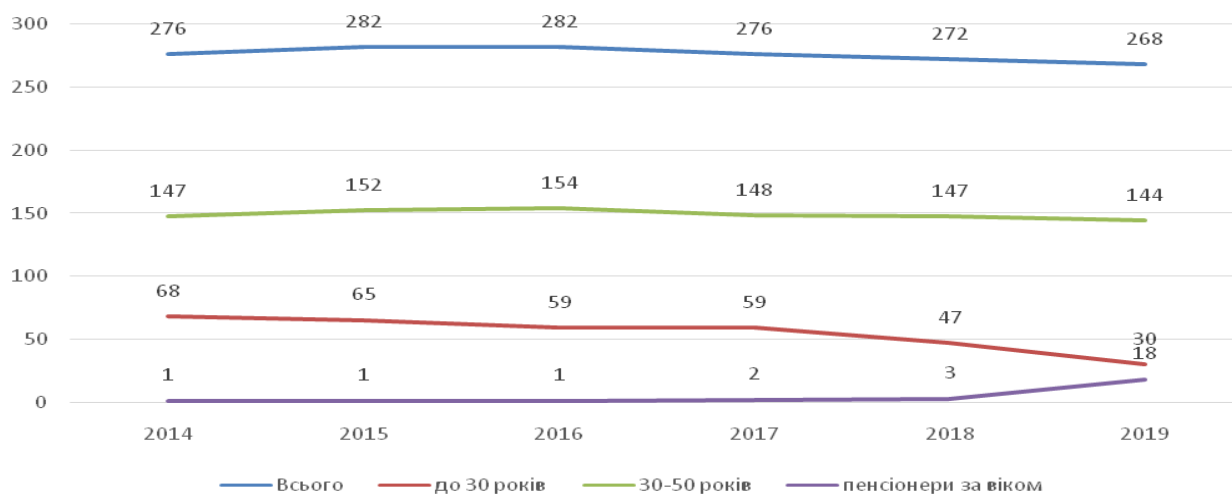
Джерело: побудовано на основі даних [4]

На рис. 6 та рис. 7 наочно проілюстровано віковий склад працівників масових професій, а також керівництва, фахівців та професіоналів окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця». З наведених даних видно, що чисельність молодих фахівців на залізниці падає, в той час, як чисельність фахівців передпенсійного та пенсійного віку зростає.



**Рис. 6. Віковий склад працівників масових професій окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця»**

*Джерело: побудовано на основі даних [4]*

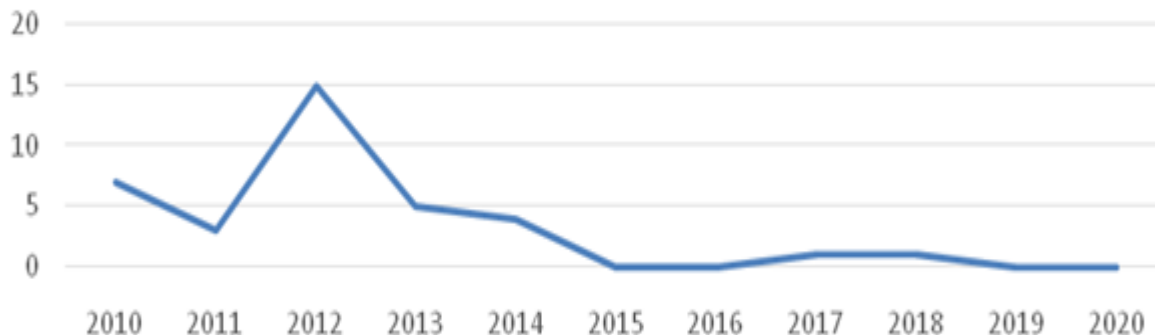


**Рис. 7. Віковий склад керівництва, фахівців та професіоналів окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця»**

*Джерело: побудовано на основі даних [4]*

АТ «Укрзалізниця» підписано Меморандум з МОН України про співробітництво, яким передбачається реалізація єдиних підходів щодо формування обсягів підготовки відповідно до потреб Товариства, організації та проведення теоретичної та практичної підготовки, подальшого працевлаштування молоді тощо. У рамках співпраці з вищими та професійно-технічними закладами освіти здійснюється низка заходів, спрямованих на покращення якості підготовки персоналу для АТ «Укрзалізниця». Але якщо раніше на залізниці функціонувала система рівномірного постачання кваліфікованих кадрів за рахунок випускників відомчих галузевих вищих закладів, формувалися цільові замовлення на навчання від підприємств, то

зараз ця система взаємодії з закладами освіти зруйнована, інтерес молоді до залізничних спеціальностей катастрофічно падає, і як наслідок – зупинився приплив молодих спеціалістів у виробничі підрозділи (рис. 8). А оскільки робота, пов'язана з безпекою руху, вимагає підбору персоналу з чітким дотриманням кваліфікаційних вимог ДКХП, питання нестачі фахівців та спеціалістів відповідного рівня освіти з кожним роком постає гостріше і невідворотніше.



**Рис. 8. Кількість молодих спеціалістів, прийнятих на роботу до окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця»**

*Джерело:* побудовано на основі даних [4]

Всупереч вищезгаданим тривожним тенденціям, підготовка спеціалістів для АТ «Укрзалізниця» не зупиняється. Одним з основних етапів підготовки молодих фахівців для Товариства є проходження практики студентів закладів вищої освіти та учнів професійно-технічних закладів освіти. Так, у звітному періоді в підрозділах регіональних філій та філій пройшли виробничу практику майже 4,7 тис. студентів закладів вищої освіти та учнів професійно-технічних закладів освіти. Наказом АТ «Укрзалізниця» затверджено Планові завдання з працевлаштування у 2020 році до регіональних філій АТ «Укрзалізниця» випускників, які проходили практику. Але, на жаль, ознайомившись з реаліями залізниці під час проходження виробничої практики, студенти залізничних закладів освіти все рідше приймають рішення працювати за спеціальністю, що проілюстровано на діаграмі, наведеній на рис. 9.



**Рис. 9. Щодо поповнення кадрового складу АТ «Укрзалізниця» практикантами та випускниками закладів освіти**

*Джерело:* побудовано на основі даних [4]

В умовах, що склалися на залізниці, робота з підтримання необхідного освітньо-кваліфікаційного рівня працівників ведеться шляхом професійного навчання робітників на

виробництві через впровадження єдиної системи навчання, визначення напрямів та перспектив розвитку робітничого персоналу, створення необхідних умов для навчання. Розроблено та ефективно діє Положення про професійне навчання робітників АТ «Укрзалізниця», в якому удосконалено механізми фінансового стимулювання навчання, визначені критерії оцінки результатів та процесу організації навчання. Також навчання ведеться з відривом від виробництва у центрах професійного розвитку персоналу. Ведеться перепідготовка робітників для освоєння нових професій з метою ефективного перерозподілу персоналу.

Для керівників та спеціалістів з метою професійного розвитку та розширення меж компетенцій функціонує система підвищення кваліфікації на базі закладів вищої освіти залізничного транспорту. В якості додаткових форм розвитку проводяться тематичні семінари, тренінги, курси цільового призначення.

Для вивчення специфіки діяльності підрозділів, набуття практичного досвіду певної роботи, оцінки ділових якостей працівників, зарахованих до кадрового резерву, проводиться стажування на вищих посадах.

**Висновки та пропозиції.** У сучасних реаліях вітчизняної економіки та при стрімкому розвитку зовнішньоекономічних чинників залізнична галузь України потребує негайної ефективної реорганізації, щоб бути високотехнологічною та конкурентоспроможною на транспортному ринку не тільки України, а й в глобальних світових транспортних проектах. Вирішенню цього завдання сприятиме ефективна система кадрового забезпечення, яка дозволить залучати до роботи інтелектуальних, висококваліфікованих, вмотивованих на працю та добросовісних фахівців – основу кадрового потенціалу залізничної галузі. Щоб досягти поставленої мети, необхідно не тільки організувати систему пошуку такого персоналу та надалі адаптувати його, а й модернізувати комплексну систему підготовки та забезпечення кваліфікованих кадрів для залізниці, підвищувати престиж залізничної професії за рахунок основних критеріїв: висока заробітна плата, спонукання до високих виробничих показників шляхом матеріального стимулювання за чіткими прозорими критеріями, збалансоване поєднання уніфікації та індивідуального підходу при розробці регламентуючих нормативів щодо кожної залізничної професії, очищення галузі від корупційних складових на всіх вертикалях управління.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)
2. Найдюнова М. В., Кибенко А. Ю. Організаційні засади управління персоналом на залізничному транспорті України. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 135. С. 136-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt\\_2013\\_135\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_135_26)
3. Левченко О. В., Двудіт З. П., Козленко О. В. Особливості управління персоналом підприємств залізничного транспорту. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7985>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.72
4. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua>
5. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала : монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 250 с.
6. Пазюк Р.Р. Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його поліпшення (на прикладі ТОВ Фірма «МН-Текст»). *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <https://kerivnyk.info /2013 /11/pazjuk.html>
7. Каличева Н.С., Зленко О.В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 75-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_10)
8. Семеняк М.М. Кадрове забезпечення Укрзалізниці в умовах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 41. С. 125-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_41\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_41_32)

## REFERENCES

1. Stratehiia AT «Ukrzaliznytsia» na 2019–2023 roky [Strategy of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2019–2023] (2019), available at: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Тypography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Тypography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf) (Accessed 03 September 2020).
2. Naidonova M.V., Kybenko A.Yu. (2013), "Organizational principles of personnel management on the railway transport of Ukraine". *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoi derzhavnoi akademii zaliznychnoho transportu*. Vol. 135. pp. 136-139, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt\\_2013\\_135\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_135_26)
3. Levchenko O.V., Dvulit Z.P., Kozlenko O.V. (2020), Features of Human Resource Management at Railway Transport Enterprises. *Efektivna ekonomika*. Vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7985>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.72 (Accessed 09 September 2020).
4. The Official Site of JSC "Ukrzaliznytsia", available at: <https://www.uz.gov.ua> (Accessed 15 September 2020).
5. Dzhain I.O. (2002), Otsenka trudovogo potentsiala [Labor potential assessment], ITD «Universitetskaya kniga», Sumy. 250 p.
6. Paziuk R.R. Staffing of the enterprise and ways to improve it (on the example of LLC Firm "MN-Text"). *Elektronnyi naukovyi visnyk «Kerivnyk.INFO»*, available at: <https://kerivnyk.info/2013/11/pazjuk.html> (Accessed 05 October 2020).
7. Kalycheva N.Ye., Zlenko O.V. (2018), "Effect of Personnel Management on Strategic Development of Railway Transport in Modern Conditions". *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2018. Vol. 62. pp. 75-82, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_10) (Accessed 05 October 2020).
8. Semeniak M.M. (2013), "Staffing of Ukrzaliznytsia in the context of railway transport reform". *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 41. pp. 125-130, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_41\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_41_32) (Accessed 15 October 2020).

**Оксана Карпенко, д.э.н., профессор**

*(зав. кафедри менеджмента, публичного управління и администрирования, Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

**Наталья Шовковая**

*(соискатель второго (магистерского) уровня высшего образования специальности «Менеджмент»)*

### **ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ – ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ**

*Одна из важнейших составляющих эффективного управления, особенно для железнодорожной отрасли, – это модернизация программы развития персонала, которая будет отвечать потребностям с точки зрения их профессионального и культурного развития.*

*Следует отметить, что управление персоналом должно быть взаимосвязанным с общей стратегией развития железнодорожной отрасли, которая в последние годы проводит реформы во всех сферах своей деятельности.*

*Для обеспечения развития железнодорожного транспорта Украины нужно развивать творческий потенциал персонала, чтобы изменить стереотипы в управлении кадрами предприятий отрасли железнодорожного транспорта.*

*Одним из факторов эффективного управления персоналом предприятия железнодорожной отрасли является постоянное повышение уровня профессиональных знаний и навыков, характеризующих квалификацию персонала. Профессиональное развитие и постоянное обучение персонала позволит принести реальную пользу отрасли и национальной экономике в целом.*

*В статье рассмотрена система кадрового обеспечения АО «Укрзалізниця», определены тенденции качественных изменений в кадровом составе железнодорожных предприятий,*

*установлена зависимость между профессионально-кадровым потенциалом АО «Укрзалізниця» и эффективностью вектора развития железнодорожного транспорта в Украине.*

*Усовершенствование системы управления персоналом для железнодорожной отрасли должно быть направлено на повышение уровня профессионализма и эффективности труда работников всех производственных подразделений и менеджеров всех уровней управления. А система управления персоналом в целом должна базироваться на таких подходах и принципах, применение которых позволит устанавливать ключевые факторы влияния на процесс управления, выявления возможных угроз и направлений повышения эффективности управления.*

*Определено, что наличие высококвалифицированного и мотивированного кадрового наполнения железной дороги является одним из основных факторов ее стабильного функционирования и прогресса.*

*Ключевые слова: железнодорожный транспорт, система кадрового обеспечения, развитие, профессионально-квалификационный уровень, персонал.*

*Oksana Karpenko, Doctor of Sciences in Economics, Professor  
(head of Management and Public Administration Department, State University of Infrastructure and Technologies)*

*Nataliia Shovkova  
(applicant for the second (master's) level of higher education, specialty «Management»)*

#### **EFFECTIVE PERSONNEL SUPPORT IS A DETERMINING FACTOR OF RAILWAY DEVELOPMENT IN UKRAINE**

*One of the most important components of good governance, especially for railways, is to modernize the workforce development program to meet their professional and cultural development needs.*

*It should be noted that personnel management should be interconnected with the general development strategy of the railway, which in recent years has been carrying out reforms in all areas of its activities.*

*To ensure the development of railway in Ukraine, it is necessary to develop the creative potential of personnel in order to change the stereotypes in personnel management of railway enterprises.*

*One of the factors of effective personnel management of an railway enterprises is a constant increase in the level of professional knowledge and skills that characterize the qualifications of personnel. Professional development and continuous training of personnel will bring real benefits to the railway and the national economy as a whole.*

*In the article the staffing system of JSC "Ukrzaliznytsia" is examined, trends in qualitative changes in the staff of railway enterprises are identified, a relationship between the professional and human potential of JSC "Ukrzaliznytsia" and the effectiveness of the vector of development of railway in Ukraine are established.*

*Improving the personnel management system for the railway should be aimed at increasing the level of professionalism and labor efficiency of employees of all production units and managers of all levels. And the personnel management system as a whole should be based on such approaches and principles, the application of which will make it possible to establish key factors of influence on the management process, identify possible threats and directions for improving management efficiency.*

*The presence of highly qualified and motivated staffing of the railway is one of the main factors of its stable functioning and progress is determined.*

*Keywords: railway, staffing system, development, professional and qualification level, personnel.*

*В'ячеслав Коба д.е.н., професор  
(професор кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування»,  
Державний університет інфраструктури та технологій)*

*Іван Польовик  
(аспірант кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування»,  
Державний університет інфраструктури та технологій)*

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ РЕЙТИНГ-АНАЛІЗУ МАЛОДІЯЛЬНИХ СТАНЦІЙ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ (МСЗТУ)

*У статті розглянуто критерії, за яким МСЗТУ потрапляють до переліку малодіяльних. АТ «Укрзалізниця» підійшла до вирішення своїх фінансових проблем з неповним поглибленням в дане питання по закриттю станцій. Така дія потребує збору багатьох показників стосовно діяльності станцій, та її впливу на економічні і соціальні показники, на регіон тяжіння. В зв'язку з скрутним становищем в компанії приймаються не зовсім зважені дії. Не популярні дії по закриттю МСЗТУ підвищити фінансові показники компанії потребують зваженої перевірки перед введенням. Закриття певних ланок самий легкий варіант для отримання вигоди, але в майбутньому перекидає шляхи до роботи. Бо відновлення роботи МСЗТУ у разі потреби буде досить затратним з фінансової точки зору. Діючий план послідовних дій, який застосовує в своїй діяльності для закриття станцій АТ «Укрзалізниця» є не зваженим, та потребує доопрацювання і удосконалення. Багато зацікавлених сторін не розглянуто, та не мають свого голосу при вирішенні не тільки економічних питань, а і стратегічних загалом. Перед здійсненням стратегічних рішень потрібно розглянути з всіх сторін, та точок зору, також аргументи, які будуть пред'явлені. Скорочення і закриття несе в собі велику вагу для всіх, та не тільки залізниці. Масове закриття призведе до невідновлювальних дій, які будуть проявлятися у майбутньому.*

*Ключові слова:* малодіяльна станція залізничного транспорту, закриття, прийняття рішення, перевезення вантажів, рейтинг.

**Постановка проблеми.** Економічна ситуація, в якій опинилась залізниця, на даний момент спонукає до прийняття непопулярних дій. Зниження перевезення, на які впливає багато чинників, змушує керівництво до пошуків різних шляхів скорочення не прибуткових сегментів галузі. Вважається що закриття малодіяльних вантажних станцій позитивно вплине на фінансовому стані компанії. Потрібно зважено вибирати станція, які мало впливають на економіку АТ «Укрзалізниця», регіону напруження, та їх соціальний стан. Дані дії потребують широкого розгляду, а не тільки фінансових показників по МСЗТУ. Закриття може привести до непоправних наслідків, збитків, можливості відновлення роботи в майбутньому.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** За останній час є наукові публікації, які розглядають питання про закриття малодіяльних вантажних станцій, що залізниця вважає збитковими та не рентабельними [1]. Проте недостатньо приділено увага соціальним та економічним наслідкам закриття таких станцій, перш за все, регіонів тяготіння, які обслуговує МСЗТУ.

© Коба В.Г., Польовик І.О., 2020

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

**Мета статті** – визначити критерії, яких дотримується залізниця, розглядаючи діяльність малодіяльних вантажних станцій. Удосконалити проведення рейтинг-аналізу МСЗТУ, розкрити принципи за яких дотримується залізниця визначаючи малодіяльні станції та приймає рішення про їх закриття, яке потребує зваженого підходу до кожної ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо транспорт виконує основну роль у задоволенні потреб народного господарства і населення в перевезеннях пасажирів і вантажів, як у внутрішніх так і міжнародних сполученнях. Одною з основних галузей транспорту є залізничний транспорт по наземному перевезенню пасажирів і вантажів. У структурі перевезень залізничний транспорт займає близько 25% всіх перевезень вантажів в Україні, по вантажообороту – майже 60%, (195 млрд. ткм.), по перевезенню пасажирів -17,3% всіх пасажирів, по пасажирообороту- 36,5 % (35,4 млрд. пас.км.). Залізничний транспорт як одна з основних галузей єдиної транспортної системи України забезпечує функціонування всіх галузей суспільного виробництва, є умовою соціального і економічного розвитку країни, зміцнює обороноздатність і міжнародні зв'язки держави[2].

Проте за останні 20 років залізничний транспорт (АТ «Укрзалізниця») працює нестабільно, практично не розвивається (табл. 1).

**Таблиця 1. Динаміка основних показників перевезень пасажирів і вантажів залізничним транспортом України у 2000-2019 рр.**

Показники	Роки								Темпи росту, %	
	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2019 / 2000	2019 / 2015
Перевезення вантажів залізничним транспортом, млн т	357	450	433	350	343	339	322	313	87	89
Вантажообіг, млрд т-км	172,8	224,0	218,1	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8	105	93
Перевезення пасажирів залізничним транспортом, млн у т. ч. за сполученнями:										
- далеке;	45	60	62	40	43	46	47	46	102	115
- приміське	454	385	365	350	346	119	111	109	24	31
Пасажирооборот, млрд пас.-км	51,8	52,7	50,2	35,4	36,8	28,1	28,7	28,4	54	80

*Джерело: [1]*

Має місце постійна нестача грошей, не зважаючи на те, що АТ «Укрзалізниця» (УЗ) на сьогодні є 100% державною компанією. Основні причини такого становища відомі:

– програш УЗ автомобільному транспорту в попиті на перевезення дальністю до 500км (без врахування перевезень міським електротранспортом - трамваї, тролейбуси, метрополітен);

– різке зменшення обсягів транзитних перевезень у зв'язку з війною з Росією. До 2014р. Росія була основним транзитером вантажів через Україну залізничним транспортом[3];

– зношеність рухомого складу УЗ, як локомотивів (тепловозів і електровозів), так і різних видів вагонів;

– зношеність інфраструктури і її обкладення.

Таким чином, за останні п'ять років як попит на перевезення, так і технічний стан основних засобів Укрзалізниці значно погіршилися, що відобразилось у зниженні обсягів робіт і нестабільності фінансового стану компанії [4].

В зв'язку з цим УЗ проводить реформи і заходи по виходу з кризового стану. Одним з напрямлень таких заходів є скорочення і ліквідація, де можливо, збиткових секторів своєї діяльності, і серед них оптимізація, або ліквідація малодіяльних вантажних станцій залізничного транспорту.

Укрзалізниця робить рейтинг-аналіз залізничних станцій, серед яких визначаються найменш задіяні в роботі. Станції з найменшим рейтингом роботи потрапляють до малодіяльних вантажних. УЗ дає таке поняття малодіяльної станції - це станції, в яких обсяг вивантаження та навантаження (середньодобове значення) менше аналогічного середнього показника всіх вантажних станцій по залізниці на 10% і більше[5].

Рейтингова оцінка вантажних станцій опирається на принципи повного аналізування експлуатаційної роботи станції. Показники, які описують експлуатацію вантажної станції :

– фронт навантаження (розвантаження) - мається на увазі одночасна робота по навантаженню та розвантаженню вагонів;

– немеханічна робота, яка вимірюється кількістю вагонів, які можуть стояти біля колії складу, що застосовується для одного миттєвого розвантаження, або навантаження;

– переробна спроможність що є важливим при механізації роботи при переробці і рух по фронту чи просуванні;

– спроможність станції до пересування вантажів до вагонів за добу - максимальна чисельність вогнів, яка може бути завантажена та розвантажена за добу станцією за допомогою технічного способу і технологій, які в наявності;

– навантаження та розвантаження, яке середньодобове в вагонах відбувається на станції у загальній чисельності розвантаження та навантаження на станції вагонів за звітний період;

– виконання роботи з вантажами по факту за спроможністю %, показник якості роботи, яку виконують станції і має визначення при розрахунку показників кількості[6].;

– абсолютне значення зменшення розвантаження та завантаження, показник якості роботи станцією, він розраховується за допомогою підрахунку показників кількості на добу;

– відстань в кілометрах від завантаження до сформування потягів – показник розраховується для урахування напрямку потоків вагонів та системи шантажування потягів на залізниці.

Керівництво статистики в АТ «Укрзалізниці» є відповідальними за послідовне забезпечення потреб процесу зібрання, консолідації та перевірки, аналізу інформації у розгляді кількості та якості роботи.

Відповідають за достовірність по наданню інформації філії по регіонах.

Фронт навантаження розраховується загалом всього розвантаження та завантаження колій під'їзду, що знаходяться на станції та примикають до неї. Дану інформацію отримують від договорів по експлуатації колії під'їзду, та окремо про забирання та подачу вагонів, і про обробку вантажних вагонів [7].

Загальне навантаження при рейтинговому розрахунку здійснюється у середньому за добу. Середнє за добу загальне навантаження та розвантаження отримують за допомогою ділення підсумку кількості вивантажених та завантажених вагонів за період, на кількість днів в періоді. Цю інформацію надають:

– отримання кількості вагонів, які завантажені по станції береться звіт по навантаженню за назвою вантажів;

– чисельність розвантажених вагонів-звіт по розвантаженню роботи за типом вагону, які формуються в системі по таблицю статистики звітності, який ведеться загалом на залізниці.

У рейтингу розраховується фактичне виконання. Беруться середні показники за добу та розрахунок відбувається в середньому за добу. Загальне розвантаження та завантаження вагонів на вантажну можливість станції, яка множить на сто відсотків.

Показники падіння навантаження та розвантаження – береться використання середньодобове і визначається як різниця між кількісним показником, який береться за порівняння за минулий звітний період.

Показник відстані від станції навантаження беруть абсолютну величину. Розрахунок буде відповідно направленню вагонопотоків та організацію їх в вантажні потяги на залізниці країни. Коли станція завантаження і станція, на якій, відбувається формування однакові, тоді відстань відповідає нулю. Коли формуються вантажні потяги у декілька напрямів - береться один з варіантів, визначається приблизна середня відстань найбільша, або середньоарифметичне загальних відстаней [8].

Після отримання від філій в регіонах інформації вона перевіряється та обробляється і управління статистики здійснює заповнення зведеної форми рейтингового аналізу по АТ «Укрзалізниця». В зведену форму додатково винесено вузлові, на стиках, прикордонних, вантажні станції в портах, та станції.

Зазначена форма надсилається до Департаменту економіки, планів і бюджету для проведення розрахунків рейтинг-аналізу вантажних станцій.

Управління статистики отримує інформацію по експлуатації діяльності вантажних станцій Департамент економіки, плануванням та бюджетування буде визначати малодіяльні станції та їх рейтинг.

Департамент комерційної роботи та регіональних філій отримує сформований список малодіяльних вантажних станцій та проводить додатковий аналіз, розрахунки фінансових результатів, щоб підписати додаткові угоди до договору про надання послуги з подачі контейнерів та збір вагонів, для завантаження чи розвантаження на малодіяльній станції, щоб виконати комерційні операції, також приймання, видача, розвантаження, навантаження.

Показники ставляться по порядку від найгіршого до найкращого за винятком показника середньої відстані від станції завантаження до станції формування потягів. При цьому найкращим показником виступає найменша відстань.

Кожна станція займає місце в списку, яке є балом для певної станції і показує її вагомність в даному переліку на певний період по залізниці. Найгірше значення даного показника одержує мінімальний бал, кожне наступне отримує бал відносно до свого місця. У всіх показниках стартовим балом є 1, за виключенням середньодобового загального завантаження та розвантаження. Для останнього показника береться коефіцієнт 4.

Загальний рейтинг вантажної станції розраховується за формулою:

$$ZPC_i = \Phi H_j + BC_j + 3NB_j + \Phi B_j + VNB_j + VH_j$$

де  $j=1, n$

$n$  – кількість вантажних станцій в рейтингу

$\Phi H$  – фронт навантаження

$BC$  – вантажна спроможність станції

$3NB$  – загальне середньодобове розвантаження та навантаження станції

$\Phi B$  – фактичне виконання вантажної роботи до вантажного спорожнення

$VNB$  – падіння навантаження та вивантаження

$VH$  – відстань від станції навантаження до станції з формування потягів.

Департамент комерційної роботи за п'ять днів по отриманню реєстру (списку) малодіяльних вантажних станцій відправляє запит в філії по регіонах для надання даних по доходах та витратах станції рейтингу.

Проведення розрахунків доходів та витрат окремо по кожній вантажній станції проводять служби з комерційної роботи, маркетингу, фінансово-економічними і причетними службами філій в регіонах. Висновки з підрахунку доходів та витрат надсилаються до департаменту комерційної роботи та копії до департаменту економіки, планування та бюджетування у строки до 10 денний термін з часу отримання запиту від департаменту комерційної роботи.

Директор регіональної філії відповідальний за вчасне та вірне подання даних по рівню одержаних доходів та витрат по утриманню вантажних станцій.

Якщо при детальному аналізі малодіяльна станція має негативні результати по фінансах, то станція вважається збитковою. Коли станція після додаткового аналізу має позитивний результат, то вона не додається до довідників малодіяльних вантажних станцій.

Регіональна філія у строк до двох тижнів після завершення підрахунків по доходу і витратам виготовляє документ, щоб подати до органів влади на місцевості, для компенсації збитків по утриманню станції, чи дозволити закрити.

Місцевий орган самоврядування, для компенсації збитків має 6 місяців після повідомлення АТ Укрзалізниці, щоб перерахувати кошти на рахунок компанії, або підприємства по обслуговуванню станції, потім відбувається погодження органами виконавчої влади в центрі по транспорту та приймається рішення по закриттю малодіяльної станції зі збитками.

Перевіркою по підписанню додаткової угоди кожен місяць займається департамент з комерційної роботи стосовно нарахуванню та стягненню домовленого тарифу, одержання компенсації по збитках чи закриття станції. Після моніторингу ведеться звіт, який дається операційному директору.

Схема проведення рейтинг-аналізу малодіяльних вантажних станцій АТ «Укрзалізниці» представлена на рис.1. Виходячи з неї, включення станцій ЗТ до списку малодіяльних вантажних проводяться за двома критеріями:

- не великий обсяг робіт по навантаженню/розвантаженню вантажів по станції за певних період;
- збитковість роботи МВС ЗТУ за цей же період.

По цій схемі «Укрзалізняця» працювала у 2018-2020 рр. До списку малодіяльних вантажних станцій були віднесені 301 станція, 134 з них – зернові, тобто ті, які переважно займалися перевалкою зернових культур, 167 – інші МВС ЗТУ, які займалися навантаженням/розвантаженням лісу, вугілля, руди та іншого[11]. Всього в Україні трохи більше 900 вантажних станцій, в список малодіяльних вантажних попали кожна третя вантажна станція (33%)[12]. Практично всі МВС ЗТУ (97%) є збитковими, середньомісячний збиток на одну станцію досягає близько 240 тис. грн., на рік – 850 по всім МВС ЗТУ. Тому зрозуміла позиція керівництво «Укрзалізниці» по скороченню кількості таких збиткових МВС ЗТУ. Положення і порядок проведення рейтинг-аналіз були розроблені з позиції «Укрзалізниці» без врахування інтересів і можливостей населення регіонів, які тяготіють до конкретної малодіяльної вантажної станції, вантажовласників, колективів МВС ЗТУ, інших стейкхолдерів [13].

До негативних наслідків закриття МВС ЗТУ, які не знайшли відображення у рейтинг-аналізу, можна віднести:

1. Не враховуються перспективи і показники розвитку регіону тяготіння МВС ЗТУ.
2. Не враховані інтереси вантажовласників, які замовляють перевезення вантажів залізничним транспортом. При закритті МВС ЗТУ вантажовласники будуть вимушені замовляти перевезення своїх вантажів автомобільним транспортом, що значно підвищить тарифи на перевезення і цини при реалізації товару [7].

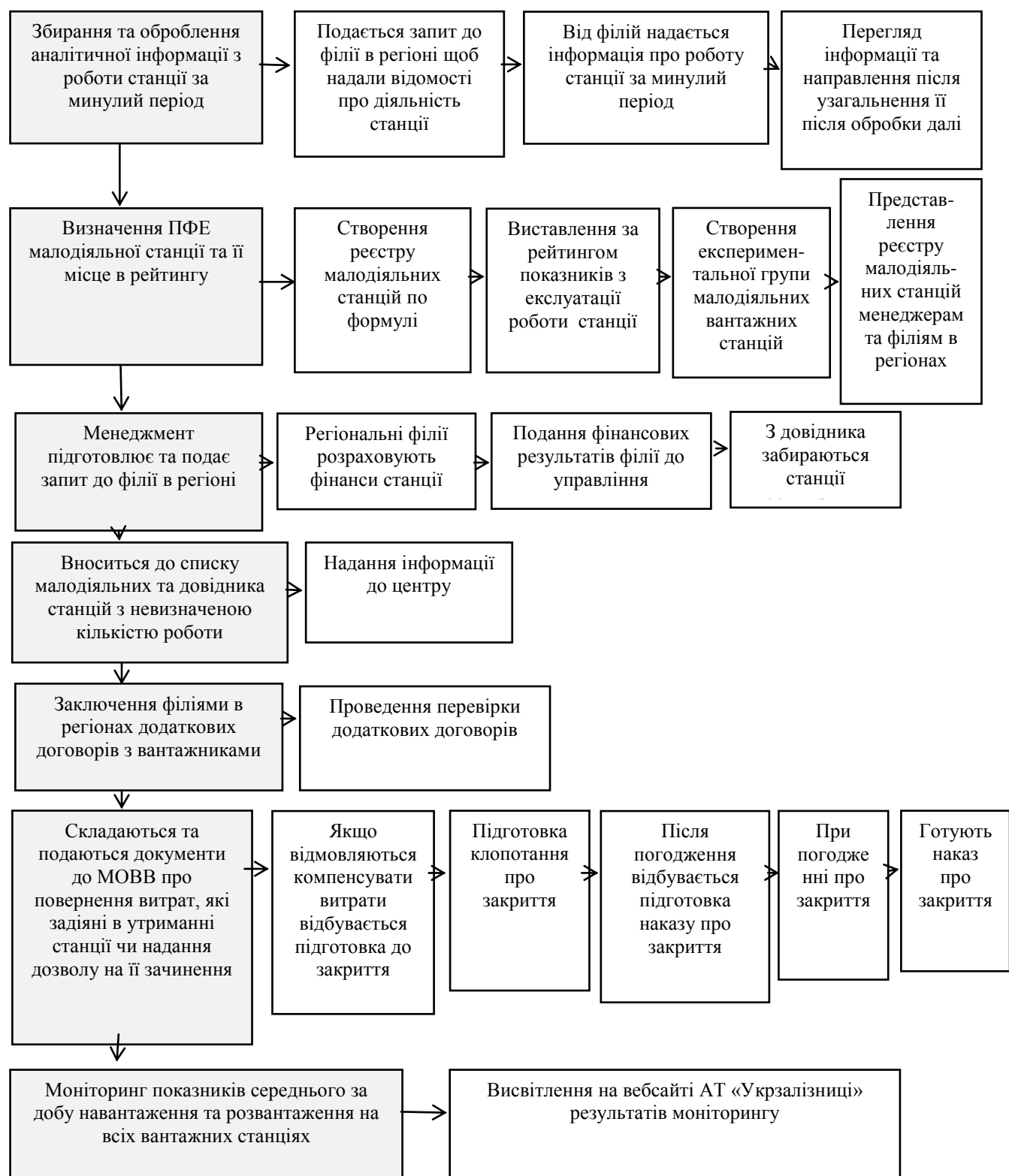


Рис. 1. Схема послідовності прийняття рішення щодо малодіяльної станції

Джерело побудовано автором на основі [2]

3. Ще у квітні 2018 р. «Укрзалізниця» надала списки 134 зернових МВС ЗТУ, які знаходяться на малодіяльних вантажних залізничних ділянках [14]. УЗ обґрунтувала пропозиції про необхідність повного закриття 60 таких станцій для вантажної роботи. Але в рейтинг-аналізу зовсім не враховано, що за останні 4 роки продаж зерна за кордон постійно

зростає і близько 60% перевезень припадає на залізничний транспорт. Якщо у 2005 році обсяг виробництва зерна становив 38 млн.т, то у 2018 р. обсяги виробництва зернових і зернобобових культур досягли більше 60 млн.т. За прогнозами Української зернової асоціації до 2022 р. зернові аграрні підприємства мають потенціал виробляти зернові в обсязі понад 100 млн.т [17]. Таким чином, МВС ЗТУ збільшать обсяги навантаження/розвантаження сільгосппродукції і мають перспективи виходу із списку малодіяльних.

До негативних наслідків закриття МВС ЗТУ, які не знайшли відображення у рейтинг-аналізі, можна віднести:

4. Не враховуються перспективи і показники розвитку регіону тяготіння МВС ЗТУ.

5. Не враховані інтереси вантажовласників, які замовляють перевезення вантажів залізничним транспортом. При закритті МВС ЗТУ вантажовласники будуть вимушені замовляти перевезення своїх вантажів автомобільним транспортом, що значно підвищить тарифи на перевезення і цини при реалізації товару [7].

6. Ще у квітні 2018 р. «Укрзалізниця» надала списки 134 зернових МВС ЗТУ, які знаходяться на малодіяльних вантажних залізничних дільницях[14]. Уз обґрунтувала пропозиції про необхідність повного закриття 60 таких станцій для вантажної роботи. Але в рейтинг-аналізі зовсім не враховано, що за останні 4 роки продаж зерна за кордон постійно зростає і близько 60% перевезень припадає на залізничний транспорт. Якщо у 2005 році обсяг виробництва зерна становив 38 млн.т, то у 2018 р. обсяги виробництва зернових і зернобобових культур досягли більше 60 млн.т. За прогнозами Української зернової асоціації до 2022 р. зернові аграрні підприємства мають потенціал виробляти зернові в обсязі понад 100 млн.т [17]. Таким чином, МВС ЗТУ збільшать обсяги навантаження/розвантаження сільгосппродукції і мають перспективи виходу із списку малодіяльних.

7. Треба також враховувати, що закриття МВС ЗТУ створює додаткові труднощі для функціонування малих і середніх підприємств району тяготіння малодіяльних станцій, що призведе до подорожання їх продукції і послуг, зниження конкурентоздатності і скорочення кількості робочих місць в регіоні.

8. МВС ЗТУ для багатьох регіонів є бюджетоутворюючими підприємствами, тому їх закриття потягне занепад розвитку всього регіону їх тяготіння.

9. Досить багато населення регіону тяготіння працює у малодіяльних станціях. При їх закритті виникають проблеми забезпечення роботою звільнених працівників, враховуючи депресивність багатьох регіонів МВС ЗТУ[18].

**Висновки та пропозиції.** Це основні негативні наслідки закриття МВС ЗТУ. Оскільки вони не враховані у Положенні і порядку рейтинг-аналізу, документ треба суттєво удосконалити і переробити, доповнити показниками, які відображають інтереси не тільки «Укрзалізниці», а також населення району тяготіння малодіяльних станцій, вантажовласників, колективів також станцій та інших заінтересованих сторін (стейкхолдерів).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Транспорт. Економічна статистика. Статистичний щорічник України за 2018 рік. Державна служба статистики України. Житомир: ТОВ «Бук-друк», 2019. С. 355-359.
2. Порядок проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця». Затверджено на засіданні правління АТ «Укрзалізниця» від 18.12.2018 р. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок\\_малодіяльні\\_станції.pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок_малодіяльні_станції.pdf)
3. Манчук А. Как убьют «Укрзалізницю»: массовые увольнения и на сто процентов изношенный состав. URL: <https://ukraina.ru/exclusive/20191031/1025524812.html>
4. Платонов А. Ю. Транзитний потенціал України та стримуючі фактори розвитку міжнародних вантажних перевезень. *Ефективна економіка*, 2017, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5943>
5. Пасічник А. М., Клен О. М., Мірошніченко С. В. Аналіз та оцінка ефективності використання транзитного потенціалу української транспортної системи. *Електромагнітна сумісність та безпека на залізничному транспорті*, 2016, № 12. С. 88-97. URL: <file:///C:/Users/Home/AppData/Local/Temp/107470-227872-1-PB.pdf>
6. Мірошніченко А. Транзитний потенціал: профукаємо чи ні? *Вечерние вести*, № 83. 22.01.2019. С. 5.
7. Соколова М. Железная дорога, работающая на износ. *Медиа курьер в Украине*, 7-13 августа 2019 г., С. 7.

8. Мельник В. Полный износ украинской железной дороги. Бизнес Цензор. Транспорт. URL: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyyi\\_iznos\\_ukrainskoyi\\_jeleznoyi\\_dorogi](https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyyi_iznos_ukrainskoyi_jeleznoyi_dorogi)
9. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Укрзалізниця», складена за МСФЗ. Фінансові показники – показники основної діяльності. Для інвесторів. Офіційний веб-сайт АТ «Укрзалізниця». URL: [https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial\\_statements/kfz\\_msfz/](https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/kfz_msfz/)
10. Кравцов рассказал о рекордной прибыли Укрзалізниця за 2019 год. Экономическая правда, 23.01.2020. URL: [<https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/01/23/656192/>]
11. Шахов О. Чи насправді 301 залізнична станція малодіяльна та збиткова? Агропортал, 13. 03. 2019. URL: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/deistvitelno-li-301-zheleznodorozhnaya-stantsiya-malodeyatelnaya-i-ubytochnaya/>
12. Вінокуров Я. Укрзалізниця може закрити понад 300 вантажних станцій. Економіка. Нромadske. 28.02/2019. URL: <https://hromadske.ua/posts/ukrzaliznitsya-mozhe-zakriti-ponad-300-vantazhnih-stancij>.
13. Ткачов В. Як АТ «Укрзалізниця» пиляє гілку, на якій сидить / Укрінформ. Економіка. 04.12.2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2830750-ak-at-ukrzaliznica-pilae-gilku-na-akij-sidit.html>
14. Укрзалізниця спільно з міністерствами, ОДА та ОТГ розробляє механізм виводу залізничних станцій з переліку малодіяльних. Офіційний веб-сайт Укрзалізниця. Прес-центр. Актуальна тема. 13.02.2020. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/512154/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/512154/)
15. Цветов Ю.М., Макаренко М.В. Проблемы и основные направления реформирования железнодорожного транспорта Украины: монография / под. общ.ред. Ю.М. Цветова. Киев : КУЭТТ, 2007. 222с.
16. Логвиненко Ю.Л. Сутність рейтингування підприємств та його значення в ринкових умовах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: *Проблеми економіки та управління*. 2009, №640. С. 319-327.
17. Прогноз української аграрної асоціації. Сайт: головні аграрні новини. URL: <https://agronews.ua/content/uz-a-prognozus>
18. Томіліна А.К. Методика управління витратами на підприємствах залізничного транспорту в умовах реформування галузі. *Зб. наук. пр. Дніпровського національного університету ім. акад. Лазаряна В. «Проблеми економіки транспорту»*. 2012, №3. С.86-90

## REFERENCES

1. «Transport. Ekonomichna statystyka» [Transportation. Economic Statistics] (2019). Statistical Yearbook of Ukraine for 2018. State Statistics Service of Ukraine. Zhytomyr, Book-printing LLC, P. 355-359.
2. The procedure of rating analysis of cargo stations of JSC "Ukrzaliznytsia". (2018) Approved at the meeting of the board of JSC "Ukrzaliznytsia" from 18. 12. 2018. Available at: [https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок\\_малодіяльні\\_станції.pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Порядок_малодіяльні_станції.pdf)
3. Manchuk A. "How to kill "Ukrzaliznytsya": mass layoffs and one hundred percent worn out staff", available at: <https://ukraina.ru/exclusive/20191031/1025524812.html>
4. Platonov A. Yu. (2017). "Tranzytnyi potentsial Ukrainy ta strymuiuchi faktory rozvytku mizhnarodnykh vantazhnykh perevezhen" [Transit potential of Ukraine and restraining factors for the development of international freight]. "Effective Economics" Electronic Edition, 2017, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5943>
5. Pasichnyk A. M., Klen O. M., Mirosnichenko S. V. (2016). "Analiz ta otsinka efektyvnosti vykorystannia tranzytnoho potentsialu ukrainskoi transportnoi systemy" [Analysis and evaluation of the efficiency of using the transit potential of the Ukrainian transport system], "Electromagnetic compatibility and safety in rail transport" Scientific Bulletin, 2016, No. 12., P. 88-97. Available at: <file:///C:/Users/Home/AppData/Local/Temp/107470-227872-1-PB.pdf>
6. Mirosnichenko A. (2019) "Tranzytnyi potentsial: profukaiemo chy ni?" [Transit potential: will we lose or not?] Evening News Newspaper, No. 83. 01/22/2019, P. 5.
7. Sokolova M. (2019) "Zheleznaya doroga, rabotayushaya na iznos" [Railroad, working for wearout] 'Media courier in Ukraine' Newspaper, August, 7-13, 2019, p. 7.
8. Melnik V. "Polnyj iznos ukrainskoj zheleznoj dorogi" [Full deterioration of the Ukrainian railway], Edition Business Censor, Transport., available at: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyyi\\_iznos\\_ukrainskoyi\\_jeleznoyi\\_dorogi](https://biz.censor.net.ua/resonance/3031893/polnyyi_iznos_ukrainskoyi_jeleznoyi_dorogi)
9. Consolidated financial statements of JSC "Ukrzaliznytsya" prepared under IFRS. Financial indicators / performance indicators / For investors. Official website of JSC "Ukrzaliznytsya", available at: [https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial\\_statements/kfz\\_msfz/](https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/kfz_msfz/)
10. "Kravtsov rasskazal o rekordnoj pribyli Ukrzaliznytsi za 2019 god" [Kravtsov told about Ukrzaliznytsia's record profit for 2019] "Ekonomicheskaya pravda" [Economic truth] Ed., 01/23/2020, available at: [<https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/01/23/656192/>]
11. Shahov O. (2019) "Chy naspravdi 301 zaliznychna stantsiia malodiialna ta zbytkova" [Are 301 railway stations inactive and unprofitable?]. Ahroportal, 13. 03. 2019, available at: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/deistvitelno-li-301-zheleznodorozhnaya-stantsiya-malodeyatelnaya-i-ubytochnaya/>

12. Vinokurov Ya. (2019) "Ukrzaliznytsia mozhe zakryty ponad 300 vantazhnykh stantsii" [Ukrzaliznytsia may close more than 300 cargo stations], available at: <https://hromadske.ua/posts/ukrzaliznytsia-mozhe-zakryti-ponad-300-vantazhnykh-stantsij>.
13. Tkachov V. (2019) "Yak AT «Ukrzaliznytsia» pyliaie hilku, na yakii sydyt" [How JSC "Ukrzaliznytsia" saws the branch on which it sits]. Ukrinform. Economy. 04.12.2019. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2830750-ak-at-ukrzaliznytsia-pyliaie-gilku-na-akij-sidit.html>
14. Ukrzaliznytsia, together with the ministries, the RSA and the OTG, develops a mechanism for the withdrawal of railway stations from the list of low-activity ones. / Ukrzaliznytsia Official Website. Press center. Hot topic. 13.02.2020. Available at: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/512154/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/512154/)
15. Tsvetov Yu.M., Makarenko MV Problems and main directions of reforming the railway transport of Ukraine: monograph / under. obsh.red. Yu.M. Цветова. Kiev: QUETT, 2007. 222p.
16. Logvinenko Yu.L. The essence of enterprise rating and its importance in market conditions // Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Problems of Economics and Management. 2009, №640. Pp. 319-327.
17. Forecast of the Ukrainian Agrarian Association / main agrarian news site. URL: <https://agronews.ua/content/uza-prognozus>
18. Tomilina AK Methods of cost management in railway transport enterprises in terms of reforming the industry. Coll. Science. pr. Dnieper National University. acad. Lazaryana V. "Problems of transport economics". 2012, №3. P.86-90

**Вячеслав Коба д.э.н., проф.**

*(профессор кафедры «Менеджмент, публичное управление и администрирование» Государственного университета инфраструктуры и технологий)*

**Иван Полевик**

*(аспирант кафедры «Менеджмент, публичное управление и администрирование» Государственного университета инфраструктуры и технологий)*

### УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОВЕДЕНИЯ РЕЙТИНГ АНАЛИЗА МАЛОДЕЯТЕЛЬНЫХ СТАНЦИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ (МСЖТУ)

*В статье рассмотрены критерии, по которым МСЖТУ попадают в перечень малодетельных. АО «Укрзалізниця» подошла к решению своих финансовых проблем с неполным углублением в данный вопрос по закрытию станций. Такое действие требует сбора многих показателей относительно деятельности станций и ее влияния на экономические и социальные показатели, на регион тяжести. В связи с тяжелым положением в компании принимаются не совсем проверенные действия. Не популярны действия по закрытию МСЖТУ повысить финансовые показатели компании нуждаются взвешенной проверки перед введением. Закрытие определенных звеньев самый легкий вариант для получения выгоды, но в будущем перекрывает пути к работе. Потому восстановления работы МСЖТУ в случае необходимости будет достаточно затратным с финансовой точки зрения. Действующий план последовательных действий, который применяет в своей деятельности для закрытия станций АО «Укрзалізниця» является не взвешенным и требует доработки и усовершенствования. Многие вопросы заинтересованных сторон не рассмотрены и не имеют своего голоса при решении не только экономических вопросов, а и стратегического целом. Перед осуществлением стратегических решений нужно рассмотреть по всем сторон и точек зрения также аргументы, которые будут предъявлены. Сокращение и закрытие несет в себе большой вес для всех, и не только железной дороги. Массовое закрытие приведет к невозобновляемых действий, которые будут проявляться в будущем .*

*Ключевые слова: малодетельный станция железнодорожного транспорта, закрытие, принятие решения, перевозка грузов, рейтинг.*

*Vyacheslav Koba Doctor of Economics, prof.*

*(professor, Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technology)*

*Ivan Polovyk*

*(PhD student, Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technology)*

#### **IMPROVEMENT OF THE RATING ANALYSIS OF MALODIAL STATIONS OF RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE (MSRTU)**

*The article considers the criteria according to which MSSTU are included in the list of inactive. JSC "Ukrzaliznytsia" approached the solution of its financial problems with incomplete deepening in this issue on the closure of stations. Such an action requires the collection of many indicators regarding the activity of stations and its impact on economic and social indicators, on the region of gravity. Due to the difficult situation, the company is not taking very measured action. Unpopular actions to close MSZTU to increase the company's financial performance require careful scrutiny before implementation. Closing certain links is the easiest option to benefit, but in the future it blocks the way to work. Because resuming the work of MSSTU, if necessary, will be quite costly from a financial point of view. The current plan of successive actions, which is used in its activities to close the stations of JSC "Ukrzaliznytsia" is unbalanced and needs refinement and improvement. Many stakeholders are not considered and do not have a voice in addressing not only economic issues but also strategic ones in general. Every one should disclose their suggestions for better improvement of the procedure for closing an inactive freight station. Each station that will be reduced has social and economic significance for the region in which it is located. Large financial infusions are needed to restore the station. The stations were opened over a long period of time and with large investments. It is necessary to deeply analyze this problem to better solve it. Before making strategic decisions, the arguments that will be presented must also be considered from all sides and points of view. Reduction and closure carries a lot of weight for everyone, not just the railways. Mass closure will lead to non-recovery actions that will be manifested in the future.*

*Keywords: inactive railway transport station, closure, decision making, freight transportation rating.*

Ганна Кириченко

(асистент кафедри економіки, Національний транспортний університет)

ORCID ID 0000-0002-3783-0804

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ ВАРТІСНОГО ПІДХОДУ

*Прийняття стратегічних рішень на рівні автотранспортних підприємств вимагає застосування ефективних методичних підходів до оцінювання напрямів розвитку та вибору механізму формування стратегії. Зважаючи на необхідність залучення інвестицій, такого роду оцінювання має ґрунтуватися на вартісному підході та, відповідно, формування стратегії розвитку має передбачати урахування показників вартості та факторів цінності.*

*В статті запропоновано організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту, який передбачає оцінку стратегічних напрямів за показниками вартості та з урахуванням факторів цінності з метою пріоритетизації альтернатив максимізуючих вартість та оптимізації процесу зростання ефективності економічної діяльності на ринку транспортних послуг. Розроблено науково-методичні засади формування стратегії розвитку з використанням вартісного підходу, які включають сукупність процедур прийняття управлінських рішень в рамках запропонованого організаційно-економічного механізму та передбачають послідовний перехід між п'яти блоками: визначення візійного бачення майбутнього автотранспортного підприємства; дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; за результатами діагностики умов і факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням місії, цінностей, візії встановлення цілей та конкретизація задач розвитку; розробка та оцінювання сукупності стратегічних напрямів; обґрунтування оптимального вибору за вартісними критеріями та наявними обмеженнями. Запропоновано науково-практичний підхід щодо оцінки ефективності стратегічних напрямів з урахуванням вартості підприємства, який дозволяє визначити та обґрунтувати найбільш ефективні напрями стратегічного розвитку за допомогою інтегральної оцінки з урахуванням показників вартості та факторів цінності, базується на методах багатовимірного статистичного аналізу та ураховує специфіку автотранспортних підприємств через загальні показники виробничої, фінансової та інвестиційної діяльності.*

*Ключові слова:* організаційно-економічний механізм, стратегія розвитку, автотранспортних підприємств, вартісний підхід, показники вартості, фактори цінності, інтегральне оцінювання.

**Постановка проблеми.** Дослідження сучасних умов формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту дозволяє сформулювати загальне уявлення про потенційні напрями довгострокових змін та обґрунтовує можливість ефективного просування та масштабування економічної діяльності підприємств автомобільного транспорту на ринку транспортних послуг України [1]. Існуючі орієнтири демонструють необхідність формування стратегії, що передбачає інноваційний, екологічний, виробничий, маркетинговий, фінансовий та соціальний розвиток, а отже, вимагає досить суттєвих інвестиційних вкладень.

© Кириченко Г. В., 2020

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поглянути на галузь з позицій пошуку специфічних напрямів стратегічного розвитку автотранспортних підприємств дозволяють дослідження М. Н. Бідняка, В. В. Біліченка, К. Л. Железняк, О. В. Клепікової, О. П. Левченка, Г. В. Мітченко, Ю. А. Паламарчука, Є. В. Смирнова, С. В. Цимбал, І. В. Шевченка та інших. Проте у них не акцентується достатньо уваги на вартісному підході, не враховується напряму залежність реалізації стратегічних альтернатив від інвестиційної привабливості перевізників, а отже, потенційної можливості залучення зовнішнього фінансування.

**Мета статті.** Саме тому узагальнення і розвиток науково-методичних засад формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу поставлено у статті за мету.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Прийняття стратегічних рішень на рівні автотранспортних підприємств вимагає застосування ефективних методичних підходів до оцінювання напрямів розвитку та вибору механізму формування стратегії. Побудова дієвого, відповідного вихідним умовам і сучасним вимогам організаційно-економічного механізму є об'єктивною необхідністю забезпечення ефективного розвитку підприємств автомобільного транспорту на національному та міжнародному ринках транспортних послуг. Зважаючи на важливість орієнтації стратегічних рішень на показники вартості організаційно-економічний механізм має передбачати оцінку стратегічних напрямів за показниками вартості та з урахуванням факторів цінності з метою пріоритезації альтернатив максимізуючих вартість та оптимізації процесу зростання ефективності економічної діяльності на ринку транспортних послуг (рис. 1). Представлений організаційно-економічний механізм ґрунтується на окремих положеннях теорії управління, теорії систем і системного аналізу.

Сучасні дослідники теорії управління поняття «механізм» розуміють як систему або як сукупність процедур прийняття управлінських рішень [2, с. 31; 3, с. 5], що у цілому описує залежність оптимального управління від параметрів моделі, зокрема від стану об'єкта управління та зовнішнього середовища. Відповідно до теорії систем і системного підходу будь-яка система є сукупністю взаємодіючих компонент [4, с. 4], а також має склад, структуру і функції. Склад такої системи (прийняття управлінських рішень) включає різні елементи, у т.ч. учасників. Структура – відображає сукупність інформаційних, управляючих, технологічних та інших зв'язків. З урахуванням цілеспрямованої поведінки, функції суб'єктів прийняття рішень реалізуються в рамках моделей прийняття рішень. При цьому модель прийняття рішень включає низку альтернатив, з яких у певні моменти часу, оцінюючи переваги, якими керується суб'єкт, і ґрунтуючись на інформації, якою він володіє, за визначеними критеріями здійснює оптимальний вибір.

Виходячи з такої позиції, організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку транспортного підприємства включає: елементи, що утворюють систему прийняття управлінських рішень, – позначають «Що?» (входить у механізм (склад системи)); взаємозв'язки, що пояснюють порядок функціонування механізму та відображають причинно-наслідкові зв'язки, – позначають «Що з чим взаємодіє?» (структура системи); діями, що передбачають: діагностику – «Якими є вихідні умови?», планування – «Якими можуть бути напрями розвитку?» і оптимізацію – «Які обираються напрями розвитку з урахуванням критеріїв вартості? (функції системи). Послідовність дій при формуванні стратегії розвитку за вартісним підходом описується відповідним алгоритмом (рис. 2). В наслідок того, що алгоритм представлено у циклічному вигляді, у нього закладено корегування стратегії із перманентним пошуком відповідей на запитання «Які ще є напрями розвитку?», отже «Які з них можуть бути реалізовані?», виходячи з існуючих принципів і обмежень. Корегування відбувається за результатами реалізації стратегії розвитку підприємства і у наслідок невідповідності одержаних результатів запланованим значенням показників передбачає перегляд, починаючи з верхньої ланки запропонованого організаційно-економічного механізму. Сукупність процедур прийняття управлінських рішень в рамках запропонованого організаційно-економічного механізму передбачає послідовний перехід між п'ятьма блоками.

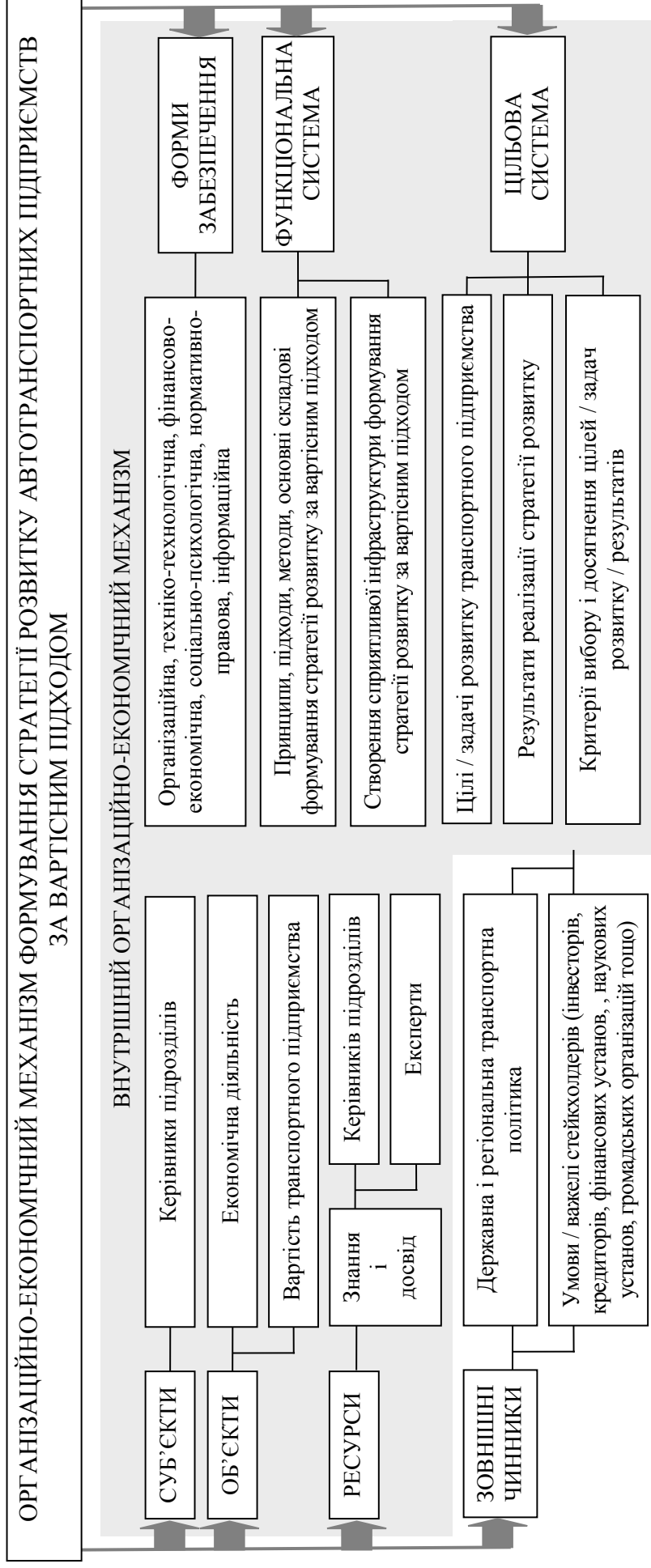


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств

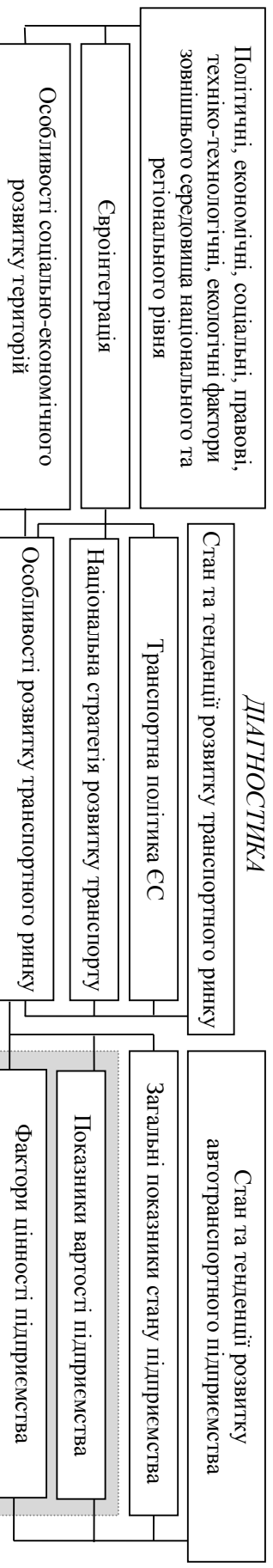
Джерело: розроблено автором

# АВТОМОБІЛЬНИЙ ТРАНСПОРТ

МІСЯ / ЦІННОСТІ / ВІЗЯ (ЦІЛЬ ІСНУВАННЯ) АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## ЗОВНІШНЄ / ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

### ДІАГНОСТИКА



## ЦІЛІ / ЗАДАЧІ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА



## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

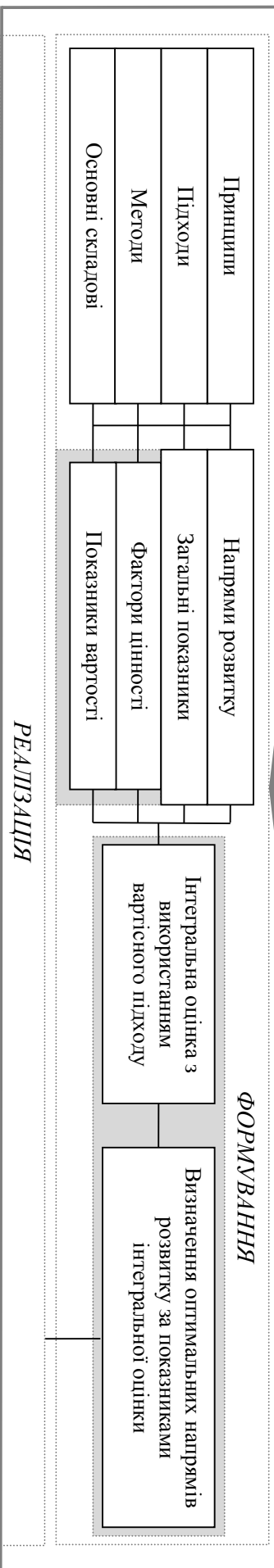


Рис. 2. Алгоритм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств  
Джерело: розроблено автором

1. Вихідною умовою формування стратегії розвитку є наявність візійного бачення майбутнього автотранспортного підприємства. Місія, цінності, візія є важливими базовими категоріями – прагненнями підприємства зазвичай переданими у формі коротких письмових заяв, що відповідають на такі запитання, як: «Хто ми?», «Що ми цінуємо?» і «Куди ми йдемо?». Виходячи з того, що повідомляється стейкхолдерам (ключовим сторонам, які мають вплив на підприємство або зацікавлені в його майбутньому): клієнтам, співробітникам, постачальникам, інвесторам, партнерам, державним установам та іншим агентам, стають зрозумілими причини і ціль існування підприємства, а отже, можуть бути якісніше встановлені загальні цілі подальшого розвитку.

Стратегія має безпосередньо витікати з бачення, оскільки стратегія призначена для досягнення бачення. Заяви про місію, цінності, візію відіграють три найважливіші ролі: (1) доводять до відома зацікавлених сторін мету існування організації, (2) інформують про розробку стратегії і (3) розробляють вимірні цілі та завдання, за допомогою яких можна оцінити успіх прийнятої стратегії [5, с. 160]. Те, наскільки добре стратегія допомагає реалізувати місію і візію підприємства, є одним із критеріїв її оптимальності. Місія, цінності, візія є управлінням високого рівня, а стратегія забезпечує конкретне керівництво по цілям і завданням. Саме тому блок «місія, цінності, візія» визначає початок формування стратегії розвитку в запропонованому організаційно-економічному механізмі.

2. Безпосередній процес формування стратегії розвитку розпочинається з дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства автомобільного транспорту. В теоретико-прикладній площині процес стратегічного управління в основному пов'язаний з розумінням загального соціально-економічного контексту, характеристик конкурентного середовища на ринку транспортних послуг, і, як наслідок, з визначенням того, як автотранспортне підприємство має позиціонувати себе стосовно конкурентам. Між тим підхід, зорієнтований на галузеві характеристики і конкурентні переваги, при формуванні стратегії може недооцінювати ресурсної складової та потенційних можливостей підприємства у розвитку конкурентних переваг. У сучасному конкурентному середовищі найбільш важливими джерелами конкурентних переваг стають ключові компетенції підприємства, що поєднані з позиціями на ринку.

Використовуючи зовнішній і внутрішній аналіз і враховуючи при формуванні стратегії основні компетенції, підприємства автомобільного транспорту отримують комплексну інформацію щодо власного стану та вартості, а також щодо головних факторів цінності. Стратегічна цінність матеріальних і нематеріальних ресурсів відображає внесок кожного фактору в розвиток ключових компетенцій, отримання конкурентних переваг і, в кінцевому рахунку, зростання вартості. До головних позабалансових або нефінансових факторів, що визначають вартість підприємства належать: фактори корпоративного управління (модель управління компанією, склад органів управління, корпоративна культура), ступінь соціальної відповідальності, інтелектуальний капітал і його оцінка, ступінь інноваційності, лояльність клієнтів і ступінь пізнаваності бренду, якість і новизна продукції, що виробляється, внесок компанії в соціально-економічне розвиток країни і регіонів [6, с. 58], які можуть варіювати залежно від сфери економічної діяльності та умов соціально-економічного середовища. Так згідно з дослідженням Hinge Research Institute за рейтингами, що базуються на 10-ти бальній шкалі, для формування вартості фактори за важливістю розподіляються у такий послідовності: міцність існуючих відносин з клієнтами (8,39), технології (8,00), якість управлінської команди (7,86), маркетингова стратегія (7,51), фінанси (7,21), працівники (6,89), профіль / зображення (6,28) [7].

3. За результатами діагностики умов і факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням місії, цінностей, візії визначаються цілі та конкретизуються задачі розвитку. Цілі розвитку автотранспортного підприємства забезпечують основу для вимірювання ефективності сформованої стратегії. Вони являють собою певні заяви про результати, що формалізують програмні та організаційні прагнення підприємства. В теоретико-прикладному аспекті цілі є набором взаємопов'язаних програм, які відображають основні дії і забезпечують

об'єднання суб'єктів управління в реалізації місії та візії. На відміну від цілей, задачі є більш точними, заснованими на часі та вимірюють дії, що сприяють досягненню мети. Задачі мають: (1) бути безпосередньо пов'язані з ціллю; (2) бути ясним, коротким і зрозумілим; (3) бути заявленими з точки зору результатів; (4) починатися з дієслова; (5) вказувати дату виконання; і (6) бути вимірними [5, с. 263]. Без конкретних задач неможливо досягти цілей розвитку.

Виходячи із вартісного підходу до формування стратегії розвитку та, відповідно, представленого організаційно-економічного механізму, однією з цілей розвитку (за підходом – обов'язковою) є максимізація вартості автотранспортного підприємства.

4. На етапі формування стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту виробляється сукупність напрямів, відбувається їх оцінювання та здійснюється оптимальний вибір за вартісними критеріями та наявними обмеженнями. Базуючись на принципах формування стратегії, застосовуючи різні підходи залежно від цілей та задач стратегії / підстратегії, що розробляємо, використовуємо відповідні методи, визначаються основні складові стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту. Тим самим утворюється сукупність напрямів вирішення задач і досягнення цілей, встановлених у попередньому блоці. При цьому зазначені напрями описуються через сукупність параметрів, що створюють можливості для порівняння альтернатив та забезпечують реалізацію однієї з цілей розвитку – максимізацію вартості. Це такі параметри, як: (1) загальні показники, (2) показники вартості, (3) фактори цінності.

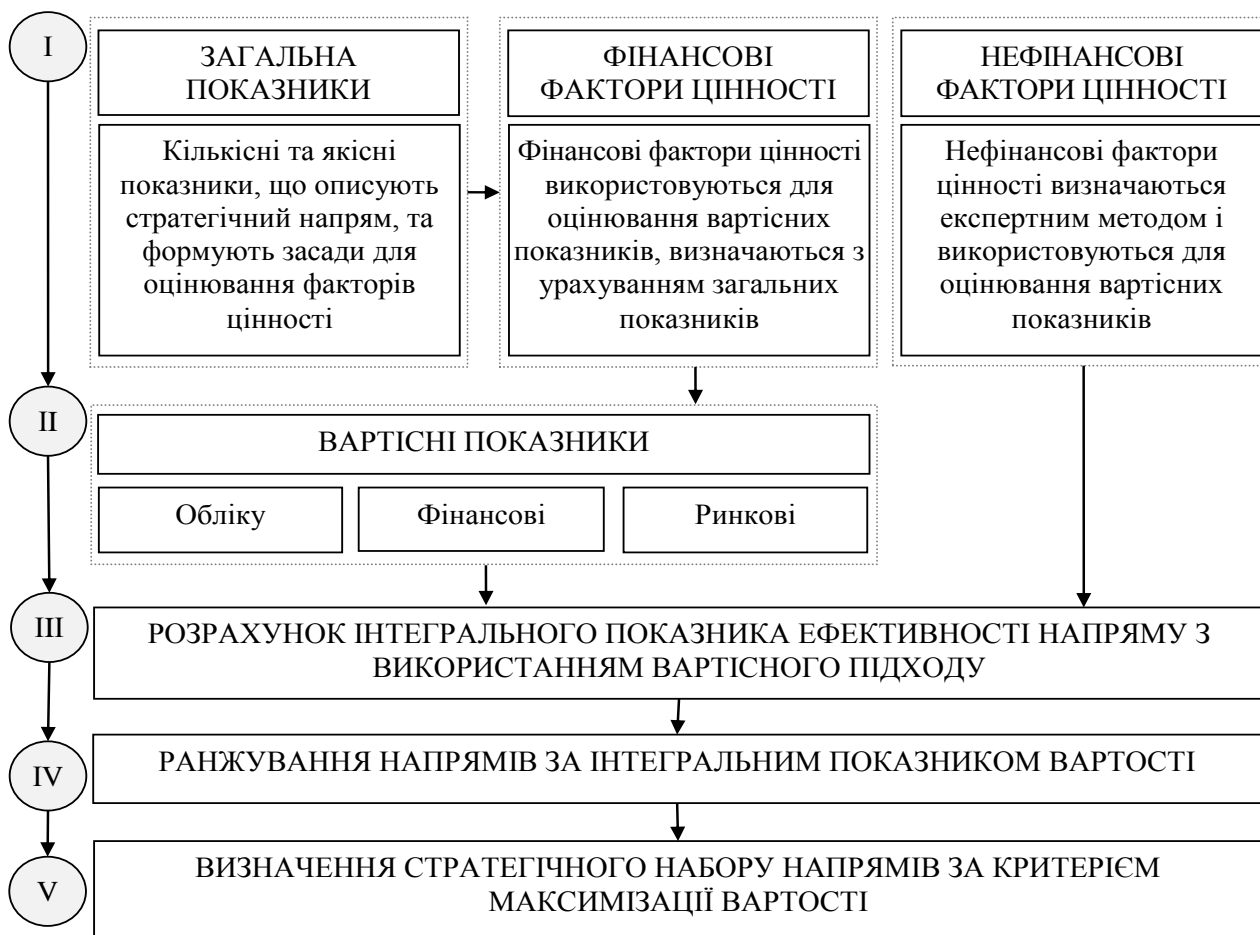
Виявленим напрямом розвитку, описаним через параметри вартості та цінності, з використанням вартісного підходу надається інтегральна оцінка. За результатами інтегрального оцінювання розробляються рекомендації щодо пріоритетності реалізації напрямів розвитку за критерієм максимізації вартості та здійснюється формування оптимального набору стратегічних напрямів.

5. За результатами формування слідує етап реалізації стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту. Ураховуючи високий рівень невизначеності та ризику зовнішнього середовища, звертаючись до принципів формування стратегії розвитку (зокрема до принципів адаптивності, гнучкості, реальності), блок реалізації стратегії розвитку пов'язаний з блоком зовнішнього і внутрішнього середовища, що передбачає за необхідності перевірку стратегії розвитку на конкурентність мінливим умовам та новим можливостям.

Моніторинг результатів виконання визначених цілей критично важливий для сучасних підприємств. В існуючих умовах вимірювання є фундаментальною вимогою і невід'ємною частиною стратегічного планування зокрема та теорії управління в цілому, без якої не можливо чітко визначитись з поточною ситуацією відносно поставлених цілей / визначених задач / бажаних результатів. Цілі та задачі забезпечують форму контролю, створюючи можливість зворотного зв'язку щодо того, наскільки підприємство реалізує стратегію розвитку, крім того є основою систем мотивації і можуть погоджувати інтереси і підзвітність між / всередині бізнес-одиниць.

Відповідно, такий організаційно-економічний механізм розвитку підприємств автомобільного транспорту не лише заснований на вартісному підході, а й сформований як динамічна система і постулює гнучкість стратегічного планування і постійне удосконалення стратегії розвитку з часом через перманентне уточнення окремих складових відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів за критеріями вартості та цінності. Таке бачення дозволяє розглядати стратегію розвитку автотранспортного підприємства з погляду комплексного й системного підходів. З погляду системного підходу формування стратегії розвитку є невід'ємною частиною і функціональною складовою загальної системи управління підприємством, а розвиток в контексті вартості описує шлях від поточного до потенційно бажаного стану підприємства, як цілісної соціально-економічної системи. З погляду комплексного підходу процес формування стратегії розвитку і, відповідно, дотичний організаційно-економічний механізм, як вже було раніше зазначено, є комплексною структурою, що складається із сукупності взаємодіючих елементів, пов'язаних між собою і таких, що доповнюють один одного.

Реалізація організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту вимагає розробки методичного підходу до оцінки ефективності стратегічних напрямів з урахуванням вартості підприємства. Методичний підхід має визначити та обґрунтувати найбільш ефективні напрями стратегічного розвитку за допомогою інтегральної оцінки з урахуванням показників вартості та факторів цінності і, відповідно, базуватися на методах багатовимірного статистичного аналізу (MSA, Multivariate Statistical Analysis), крім цього методичний підхід має ураховувати специфіку автотранспортних підприємств, яка виражається у загальних показниках виробничої, фінансової та інвестиційної діяльності. Запропонований методичний підхід, схематично відображений на рис. 3, включає послідовну покрокову оцінку стратегічних напрямів при формуванні стратегії розвитку. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту здійснюється на основі даного методичного підходу враховує напрям оцінювання з позиції цільового призначення (внутрішня та зовнішня оцінка).



**Рис. 3. Методичний підхід до оцінки напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств за критеріями вартості**

*Джерело: розроблено автором*

Очевидно, що при формуванні стратегії розвитку суб'єктом оцінювання є підприємство і, на перший погляд, позиція є суто внутрішня, але контекст оцінювання ширший. Методичний підхід передбачає використання критеріїв важливих не лише із позиції внутрішнього користувача, він дозволяє поширити бачення до позицій інвестора, а отже, і споживача. Кожен з напрямів стратегічного розвитку має враховувати фактори впливу на економічну діяльність автотранспортного підприємства, оскільки саме фактори дають змогу провести більш ґрунтовний аналіз та надати об'єктивнішу оцінку. Кожен з напрямів має описуватись

через сукупність загальних показників, факторів цінності та показників вартості.

Методичний підхід до оцінювання напрямів стратегічного розвитку передбачає послідовну реалізацію п'яти кроків: I. Визначення відносних значень загальних показників, фінансових та нефінансових факторів цінності; II. Визначення вартісних показників; III. Розрахунок інтегрального показника оцінки стратегічного напрямку з використанням вартісного підходу; IV. Ранжування напрямів за інтегральним показником вартості; V. Визначення стратегічного набору напрямів за критерієм максимізації вартості.

Перший крок. Визначення відносних значень показників, розподілених за трьома групами. Перша група включає загальні показники ( $G$ , General Drivers), що описують напрям і формують засади для оцінювання фінансових (друга група –  $M$ , Financial (Money) Value Drivers) та нефінансових (третя група –  $N$ , Non-financial Value Drivers) факторів цінності.

До загальних показників належать кількісні та якісні параметри, які описують стратегічний напрям. У сфері виробничої діяльності автотранспортного підприємства це можуть бути показники обсягу перевізної діяльності (кількість перевезених тон вантажу, тонно-кілометри), відстані переміщення вантажів, скорочення термінів доставки, потенційної вартості доставки, що відповідає зазначеним параметрам перевезення, вимоги до ресурсів, потрібних для здійснення перевезення з необхідними якісними і кількісними характеристиками, кількість і вартість залучення таких ресурсів та інші показники, що описують специфіку роботи автотранспортного підприємства в умовах реалізації стратегічного напрямку щодо удосконалення перевезень. У сфері інвестиційної діяльності до основних показників реалізації стратегічного напрямку можуть належати: кількість, технічні характеристики та вартість потрібних транспортних засобів, економічні, екологічні, соціальні або інші ефекти, пов'язані з інвестиційним проектом.

Опис стратегічних напрямів лише за показниками виробничої, інвестиційної та/або фінансової діяльності малоімовірний зважаючи на довгостроковий характер їх реалізації. До того ж перелік основних показників оцінювання буде варіювати, тому однозначно визначити їхню сукупність досить складно, проте цілком можливо встановити критерій для формування такого роду сукупності. Орієнтовний перелік основних показників представлено в табл. 1.

Головний критерій формування сукупності основних показників стратегічного напрямку – це забезпечення максимальної об'єктивності, достовірності та повноти визначення вартісних показників і факторів цінності. Іншою мовою, вихідною позицією для встановлення переліку основних показників стратегічного напрямку і подальшого визначення їхнього значення є відповіді на запитання: «Яким має бути рівень показників вартості за даними напрямом? Отже, що необхідно визначити для встановлення рівня показників вартості в межах даного напрямку?» і «На які фактори цінності стратегічний напрям здійснює вплив? Відповідно який саме вплив і наскільки вагомо він здійснює при реалізації стратегічного напрямку?». Множина відносних значень основних показників, на основі яких здійснюється формування факторів цінності та показників вартості при оцінці напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств може бути представлена як:  $G = \{g_{gi}\}$ , де  $g_{gi}$  – відносне значення (коефіцієнт зростання/зменшення)  $gi$ -го показника, при  $gi = \overline{1, GI}$ .

Після встановлення сукупності основних показників, надається відносна оцінка зміни фінансових і нефінансових факторів цінності. Фінансові фактори цінності безпосередньо впливають на показники вартості. Показники вартості разом з нефінансовими факторами здійснюють вплив на загальні враження стейкхолдерів відносно підприємств автомобільного транспорту та ефективності економічної діяльності, а отже, загалом визначають величину ринкової вартості. Множина відносних значень фінансових факторів цінності, що відповідають стратегічному напрямку розвитку, являє собою відповідну сукупність:  $M = \{m_{mi}\}$ . І одночасно є функцією від базових значень фінансових факторів цінності та відносно оцінки основних показників, що через кількісні та/або якісні параметри описують напрями стратегії розвитку автотранспортного підприємства:  $M = f(MV_{tmi}, g_{gi})$ , де  $m_{mi}$  – відносне значення  $mi$ -го показника, при  $mi = \overline{1, MI}$ ;  $MV_{tmi}$  – базове ( $t$ -го періоду) значення  $mi$ -го фінансового

фактору цінності (зокрема  $S_t$  – доходи, від продажу  $VC_t$ ,  $Am_t$  – амортизація,  $NI_t$  – чистий прибуток тощо).

Таблиця 1. Сукупність основних показників оцінки напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств за критеріями вартості

Найменування показника	Позначення показника в моделі оцінювання	Формула розрахунку показника для оцінювання	Характеристика складових формули розрахунку показника
Обсяг перевезень вантажів	$g_1$	$k_P = P_{t+1} / P_t$	$k_P$ – коефіцієнт зростання обсягу перевезень вантажів $P_{t+1}$ – обсяг перевезень вантажів при реалізації стратегічного напрямку $P_t$ – обсяг перевезень вантажів за базових умов
Вантажообіг	$g_2$	$k_{PL} = PL_{t+1} / PL_t$	$k_{PL}$ – коефіцієнт зростання вантажообігу $PL_{t+1}$ – обсяг вантажообігу при реалізації стратегічного напрямку $PL_t$ – обсяг вантажообігу за базових умов
Середня відстань перевезення вантажів	$g_3$	$k_L = L_{t+1} / L_t$	$k_L$ – коефіцієнт зростання середньої відстані перевезень $L_{t+1}$ – середня відстань при реалізації стратегічного напрямку $L_t$ – середня відстань за базових умов
Якість доставки вантажу	$g_4$	$k_R = R_{t+1} / R_t$	$k_R$ – коефіцієнт зростання якості доставки вантажу $R_{t+1}$ – якість доставки при реалізації стратегічного напрямку $R_t$ – якість доставки за базових умов
Середній термін доставки вантажу	$g_5$	$k_T = T_t / T_{t+1}$	$k_T$ – коефіцієнт зменшення середнього терміну доставки вантажу $T_{t+1}$ – середній термін доставки при реалізації стратегічного напрямку $T_t$ – середній термін доставки за базових умов

Джерело: розроблено автором

Перелік фінансових факторів цінності представлено в табл. 2.

Аналогічно множина відносних значень нефінансових факторів цінності це:  $N = \{n_{ni}\}$  або  $N = f(NV_{tmi}, g_{gi})$  де  $n_{ni}$  – відносне значення  $ni$ -го нефінансового фактору, при  $ni = \overline{1, NI}$ ;  $NV_{tmi}$  – базове ( $t$ -го періоду) значення  $ni$ -го нефінансового фактору цінності. У свою чергу за результатами групування виявляється можливість під час оцінювання напрямів стратегічного розвитку підприємств автомобільного транспорту сфокусувати увагу на факторах суттєвого і помірного впливу.

Задача цього етапу – встановити фактори, що змінюються в результаті реалізації стратегічного напрямку та надати їм кількісний вимір. Кількісна оцінка нефінансових факторів цінності дозволяє визначити їхню відносну зміну при реалізації стратегічного напрямку. значення відносних значень нефінансових факторів цінності може також відбуватися за результатами співвідношення величини  $ni$ -го фактору при реалізації стратегічного напрямку ( $NV_{nit+1}$ ) з величиною  $ni$ -го фактору за базових умов ( $NV_{nit}$ ):  $n_{ni} = NV_{nit+1} / NV_{nit}$ .

Таблиця 2. Сукупність фінансових факторів оцінки напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств за критеріями вартості

Найменування показника	Позначення показника в моделі оцінювання	Формула розрахунку показника для оцінювання	Характеристика складових формули розрахунку показника
1	2	3	4
Доходи від продажу	$m_1$	$k_S = S_{t+1}/S_t$	$k_S$ – коефіцієнт зростання доходів від продажу $S_{t+1}$ – доходи від продажу при реалізації стратегічного напрямку $S_t$ – доходи від продажу за базових умов
Змінні витрати	$m_2$	$k_{VC} = VC_{t+1}/VC_t$	$k_{VC}$ – коефіцієнт зростання змінних витрат $VC_{t+1}$ – змінні витрати при реалізації стратегічного напрямку $VC_t$ – змінні витрати за базових умов
Амортизація	$m_3$	$k_{Am} = Am_{t+1}/Am_t$	$k_{Am}$ – коефіцієнт зростання амортизації $Am_{t+1}$ – амортизація при реалізації стратегічного напрямку $Am_t$ – амортизація за базових умов
Чистий прибуток	$m_4$	$k_{NI} = NI_{t+1}/NI_t$	$k_{NI}$ – коефіцієнт зростання чистого прибутку $NI_{t+1}$ – чистого прибутку при реалізації стратегічного напрямку $NI_t$ – чистого прибутку за базових умов
Відсотки	$m_5$	$k_{IE} = IE_{t+1}/IE_t$	$k_{IE}$ – коефіцієнт зростання суми відсотків $IE_{t+1}$ – відсотки при реалізації стратегічного напрямку $IE_t$ – відсотки за базових умов
Податок на прибуток	$m_6$	$k_{TE} = TE_{t+1}/TE_t$	$k_{TE}$ – коефіцієнт зростання суми податку на прибуток $TE_{t+1}$ – податок на прибуток при реалізації стратегічного напрямку $TE_t$ – податок на прибуток за базових умов
Інвестиційні витрати	$m_7$	$k_{IC} = IC_{t+1}/IC_t$	$k_{IC}$ – коефіцієнт зростання інвестиційних витрат $IC_{t+1}$ – інвестиційні витрати при реалізації стратегічного напрямку $IC_t$ – інвестиційні витрати за базових умов
Середні загальні активи	$m_8$	$k_{AA} = AA_{t+1}/AA_t$	$k_{AA}$ – коефіцієнт зростання середніх загальних активів $AA_{t+1}$ – середні загальні активи при реалізації напрямку $AA_t$ – середні загальні активи за базових умов
Оборотні кошти	$m_9$	$k_{KO} = KO_{t+1}/KO_t$	$k_{KO}$ – коефіцієнт зростання оборотних коштів $KO_{t+1}$ – оборотні кошти при реалізації напрямку $KO_t$ – оборотні кошти за базових умов
Чиста заборгованість	$m_{10}$	$k_{DO} = DO_{t+1}/DO_t$	$k_{DO}$ – коефіцієнт зростання чистої заборгованості $DO_{t+1}$ – чиста заборгованість при реалізації стратегічного напрямку $DO_t$ – чиста заборгованість за базових умов
Чистий операційний капітал	$m_{11}$	$k_{NOA} = NOA_{t+1}/NOA_t$	$k_{NOA}$ – коефіцієнт зростання чистого операційного капіталу $NOA_{t+1}$ – чистий операційний капітал при реалізації стратегічного напрямку $NOA_t$ – чистий операційний капітал за базових умов

1	2	3	4
Середній власний капітал	$m_{12}$	$k_{AE} = AE_{t+1}/AE_t$	$k_{AE}$ – коефіцієнт зростання середнього власного капіталу $AE_{t+1}$ – середній власний капітал при реалізації стратегічного напрямку $AE_t$ – середній власний капітал за базових умов
Вартість власного капіталу	$m_{13}$	$k_E = E_{t+1}/E_t$	$k_E$ – коефіцієнт зростання вартості власного капіталу $E_{t+1}$ – вартість власного капіталу при реалізації стратегічного напрямку $E_t$ – вартість власного капіталу за базових умов
Вартість іншого залученого капіталу	$m_{14}$	$k_D = D_{t+1}/D_t$	$k_D$ – коефіцієнт зростання вартості іншого залученого капіталу $D_{t+1}$ – вартість іншого залученого капіталу при реалізації стратегічного напрямку $D_t$ – вартість іншого залученого капіталу за базових умов
Загальний розмір капіталу	$m_{15}$	$k_K = K_{t+1}/K_t$	$k_K$ – коефіцієнт зростання загального розміру капіталу $K_{t+1}$ – загальний розмір капіталу при реалізації напрямку $K_t$ – загальний розмір капіталу за базових умов

Джерело: розроблено автором

Проте моніторинг базових і перспективних значень нефінансових факторів цінності, в наслідок їх значного переліку та необхідності проведення ґрунтовних експертних досліджень з формуванням досить великої експертної групи, що складається з фахівців достатньо високої кваліфікації, є трудомістким та витратним за часом. Тому для оцінювання впливу основних показників стратегічних напрямів на нефінансові фактори цінності пропонується інший підхід. Запропонований підхід ґрунтується на рекомендаціях визначення інтегрального показника, наданих Д. Д. Киричок, але на відміну від розробленого у [8, с. 30–31] підходу, передбачає визначення інтегральних показників за групами нефінансових факторів і далі встановлення значення загального інтегрального показника на підставі інтегральних показників чотирьох груп. Оцінювання відбувається за умови, що напрями стратегічного розвитку автотранспортного підприємства априорі не погіршують існуючого стану, у тому числі в частині формування нефінансових факторів цінності. Виходячи із переліку досліджених у другому розділі нефінансових факторів цінності та завдяки поділу всієї сукупності на групи в оцінці стратегічного напрямку враховуються лише фактори суттєвого і помірною впливу.

Інтегральний показник впливу нефінансових факторів цінності визначається за формулою:

$$I = \sum_{ni=1}^N w_{ni} \cdot f_{ni}, \text{ де } w_{ni} - \text{питома вага відповідного нефінансового фактора цінності в показнику}$$

показнику

( $\sum w_{ni} = 1$ );  $f_{ni}$  – показник, що характеризує зміну нефінансового фактору цінності автотранспортного підприємства. Зміна нефінансового фактору цінності для цілей розрахунку інтегрального показника відображається через присвоєння показнику  $f_{ni}$  значення «1» (поліпшується) або «0» (залишається без змін) у відповідній графі матриці, що відображає відповідну множину значень  $N = \{n_{ni}\}$  (табл. 3). Для розрахунку вагових коефіцієнтів, значення яких не залежать від стратегічного напрямку, формуються відповідно до кількості позицій оцінювання, використовується формула Фішберна [9, с. 93]. Сфера застосування формули Фішберна відповідає умовам оцінки нефінансових факторів цінності:

(1) обмежена інформація; (2) фактори можуть бути / є впорядковані у напрямку зниження їх важливості ( $NV_1 \geq NV_2 \geq \dots \geq NV_n$ ).

Таблиця 3. Показники зміни нефінансових факторів цінності

Нефінансовий фактор цінності	Стратегічний напрям 1	Стратегічний напрям 2	...	Стратегічний напрям J
1	$f_{11}^*$	$f_{12}$	...	$f_{1J}$
...	...	...	...	...
$ni$	$f_{ni1}$	$f_{ni2}$	...	$f_{niJ}$
...	...	...	...	...
$NI$	$f_{NI1}$	$f_{NI2}$	...	$f_{NIJ}$

Примітка. \* значення «1» (поліпшується) або «0» (залишається без змін)

Джерело: розроблено автором

В такому випадку вагові коефіцієнти утворюють спадну арифметичну прогресію і можуть бути визначені за формулою (перша формула Фішберна):  $w_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{n \cdot (n + 1)}$ ,  $i = \overline{1, n}$ , де  $n$  – кількість факторів дослідної групи, тобто  $i = \overline{1, n}$ . Для чотирьох нефінансових факторів цінності (груп) або  $n = 4$  значення вагових коефіцієнтів дорівнюють:  $\frac{2}{5}, \frac{3}{10}, \frac{1}{5}, \frac{1}{10}$ . Для п'яти нефінансових факторів цінності або  $n = 5$  значення вагових коефіцієнтів дорівнюють:  $\frac{1}{3}, \frac{4}{15}, \frac{1}{5}, \frac{2}{15}, \frac{1}{15}$ .

Відповідно до даного дослідження нефінансові фактори поділені на чотири групи, в кожену віднесено по 8–18 факторів. Отже, варіанти оцінювання зазначеної сукупності передбачають формування вихідних розподілів вагових коефіцієнтів від  $n = 4$  (кількість груп) до  $n = 18$  (максимальна кількість нефінансових факторів цінності у групі). За умови вже визначених інтегральних показників за групами нефінансових факторів цінності, загальний інтегральний показник нефінансових факторів напрямів стратегічного розвитку підприємства автомобільного транспорту розраховується за формулою:  $NV = \frac{2}{5} \cdot A + \frac{3}{10} \cdot B + \frac{1}{5} \cdot C + \frac{1}{10} \cdot D$ ,  $i = \overline{1, n}$ , де  $A, B, C, D$  – інтегральні показники груп нефінансових факторів цінності (фактори організаційної структури та управління; фактори людського капіталу; фактори інноваційного капіталу; фактори реляційного капіталу), відповідно до ранжування вагомості груп факторів (від відповідності найбільш вагомому  $A$  до відповідності найменш вагомому  $D$ ). Фактори  $A, B, C$  і  $D$  можуть приймати тільки цілі значення (0 або 1), а сума вагових коефіцієнтів дорівнює одинці, інтегральний показник приймає значення в діапазоні від 0 до 1.

Для визначення інтегрального показника за напрямом стратегії розвитку автотранспортного підприємства слід урахувати значення загальних показників та експертну думку фахівців з VBM, безпосередньо залучених до підготовки рекомендацій для власників і потенційних інвесторів. Незважаючи на досвід, експерти по-різному ранжирують пріоритетні критерії при виборі підприємств в залежності від галузей з урахуванням основних загальногалузевих тенденцій і динаміки суміжних сфер економічної діяльності. Так, для ринків з активними процесами консолідації або з невеликим ступенем проникнення, можуть не пред'являтися вимоги по виплаті дивідендів. Для ринків з високою виручкою в залежності від зовнішніх факторів, більш високий пріоритет відводиться стабільності грошового потоку від операційної діяльності, обґрунтованості здійснення і ефективності інвестицій порівняно із виплатою дивідендів з урахуванням зовнішньої галузевої кон'юнктури [8, с. 32]. Звертаючись до значимості показників за галузями, слід звернути увагу, що для галузей металургії та електроенергетики пріоритет віддається рівню

забезпеченості інвестицій власними засобами і низькому борговому навантаженню в зв'язку з їх капіталоемністю і тривалим терміном окупності інвестицій. Для транспортної галузі та галузі телекомунікацій і медіатехнологій при високому ступені проникнення на ринок, висока значимість виплати дивідендів [8, с. 33].

Після завершення послідовності операцій першого кроку та формування множини: (1) відносних значень основних показників ( $G = \{g_{gi}\}$ ), (2) відносних значень фінансових факторів цінності ( $M = \{m_{mi}\}$ ,  $M = f(V_{tmi}, g_{gi})$ ), (3) відносних значень нефінансових факторів цінності ( $N = \{n_{ni}\}$ ,  $N = f(NV_{tmi}, g_{gi})$ ) та інтегральних показників їхнього оцінювання за групами і в цілому, відбувається перехід до другого кроку.

Другий крок. Визначення вартісних показників (показників обліку, фінансових і ринкових показників вартості). Процедури, передбачені методичними засадами на другому кроці, та спрямовані на формування множини відносних значень вартісних показників ( $VA = \{va_{vai}\}$ ,  $VA = (V_{tmi}, m_{mi}, NA_{tmi}, n_{ni})$ ) мають бути відповідним чином деталізовані.

Третій крок. Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності стратегічного напрямку з використанням вартісного підходу. Інтегральне оцінювання напрямів стратегічного розвитку, передбачає наступну послідовність дій.

А. Ідентифікація ступеню впливу групи нефінансових/фінансових факторів на формування інтегральної оцінки. На цьому етапі експертам пропонується розподілити 10 балів між фінансовими і нефінансовими факторами цінності за ступенем їхнього впливу на ринкову вартість підприємства. За результатами експертного оцінювання коефіцієнт впливу нефінансових факторів цінності ( $k_N$ ) визначається через співвідношення сумарної бальної оцінки, наданої експертами, і максимально можливої кількості балів, тобто як:

$$k_N = \frac{\sum_{j=1}^J (N_{ej} \cdot k_{ej})}{N_{\max}} \quad \text{або} \quad k_N = \frac{\sum_{j=1}^J (N_{ej} \cdot k_{ej})}{10} ,$$

де  $N_{ej}$  – кількість балів, надана групі нефінансових факторів цінності  $j$ -тим експертом,  $j = \overline{1, J}$ ;  $k_{ej}$  – коефіцієнт експертності  $j$ -го експерта;  $N_{\max}$  – максимальна кількість балів, що може бути надана експертом групі нефінансових факторів цінності,  $N_{\max} = 10$ ;  $J$  – загальна кількість експертів, що брала участь в опитуванні.

Відповідно коефіцієнт впливу фінансових факторів цінності ( $k_M$ ) або має аналогічний розрахунок, або визначається як одиниця за мінусом значення коефіцієнту впливу нефінансових факторів цінності ( $k_N$ ):

$$k_M = \frac{\sum_{j=1}^J (M_{ej} \cdot k_{ej})}{M_{\max}} \quad \text{або} \quad k_M = \frac{\sum_{j=1}^J (M_{ej} \cdot k_{ej})}{10} ,$$

де  $M_{ej}$  – кількість балів, надана групі фінансових факторів цінності  $j$ -тим експертом;  $M_{\max}$  – максимальна кількість балів, що може бути надана експертом групі фінансових факторів цінності, очевидно, що  $M_{\max} = N_{\max} = 10$ .

Сума коефіцієнтів впливу нефінансових і фінансових факторів цінності на показники вартості підприємства дорівнює одиниці:  $k_M + k_N = 1$ .

Б. Безпосередня оцінка ефективності стратегічного напрямку з використанням вартісного підходу. У загальному вигляді синтетичний показник вартісного оцінювання стратегічного напрямку можна назвати показником стратегічної цінності (англійською – Strategic Value Indicator) із застосуванням для позначення інтегрованого критерію відповідного

англомовного акроніму – *SVI*. І на формальному рівні логіку формування показника стратегічної цінності представити як:

$$SVI = = \{V, N\} = \{(v_{vi}), (n_{ni})\} = \{f(V_{tvi}, \gamma_{mi}, m_{mi}), f(NV_{tni}, g_{gi})\} = \\ \{f(V_{tvi}, \gamma_{mi}, f(MV_{mi}, g_{gi})), f(NV_{tni}, g_{gi})\}.$$

Безпосередня (кінцева) модель розрахунку підсумкового критерію виглядає набагато простіше. Зважаючи, що остаточне значення показника стратегічної цінності складається з інтегральної оцінки показників вартості та інтегральної оцінки нефінансових факторів цінності, крім цього кожна група показників має різний рівень вагомості в концепції цілісного бачення компанії / стратегічного напрямку розвитку з позицій вартісного підходу, визначення *SVI* відбувається через адитивне згортання локальних критеріїв. Відповідно формула розрахунку *SVI* відповідає середньозваженій арифметичній оцінці та має вигляд:  $SVI = k_M \cdot V + k_N \cdot NV$ . Тобто значення інтегрального критерію визначається як сума значень локальних інтегральних критеріїв, зважених на відповідні коефіцієнти вагомості, що відображають внесок локального інтегрального критерію в загальний інтегральний критерій.

Відповідно до методичного підходу заключними етапами оцінки напрямів стратегії розвитку автотранспортних підприємств за критеріями вартості є ранжування напрямів за інтегральним показником вартості (четвертий крок), за яким слідує визначення стратегічного набору напрямів за критерієм максимізації вартості (п'ятий крок).

**Висновки.** Представлені науково-методичні засади формування стратегії розвитку з використанням вартісного підходу, що включають організаційно-економічний механізм, алгоритм та методичний підхід до оцінювання, загалом спрямовано на прийняття управлінських рішень щодо майбутнього розвитку, виходячи із позицій цінності підприємства автомобільного транспорту для інвесторів. Привабливе з позиції вартості автотранспортне підприємство має ширші можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів, потрібних для подальшого розвитку, та відповідно має вищий рівень конкурентоспроможності та більший економічний потенціал.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – СС. *Економіка України*. 2020. № 12. С. 3–20.
2. Механизмы управления: Учебное пособие под ред. Д. А. Новикова. М.: УРСС (Editorial URSS), 2011. (Умное управление). URL: <http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism/MU.pdf>.
3. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005. 584 с. URL: <http://www.mtas.ru/start/tyos2005.pdf>.
4. Устенко А. О., Малинка О.Я. Теория систем і системний аналіз в менеджменті: Навчальний посібник. Івано-Франківськ:Фоліант, 2012. 328 с. URL: [http://nung.edu.ua/files/attachments/tsi\\_sa.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachments/tsi_sa.pdf).
5. Management Principles (v. 1.0) Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan. 2012. 720 p. URL: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>.
6. Древинга С. Р., Хрустова Л. Е. Нефинансовые факторы формирования стоимости в системе финансового контроля стратегии развития холдинга. *Финансы: теория и практика*. Т. 22. № 6. 2018. С. 53–68 URL: <https://financetp.fa.ru/jour/article/viewFile/777/525.pdf>.
7. Frederiksen L. The Seven Factors of Company Value. *Hinge Research Institute*, March 6, 2017 URL: <https://hingemarketing.com/blog/story/the-seven-factors-of-company-value>.
8. Киричок Д. Д. Финансово-инвестиционные стратегии на стадии зрелости жизненного цикла компании: дис. ... кандидата экономических наук, специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. М.: Финансовый университет, 2017. 202 с.
9. Макарова И. Л. Анализ методов определения весовых коэффициентов в интегральном показателе общественного здоровья. *Международный научный журнал «Символ науки»*. 2015. № 7. С. 87–95.

REFERENCES

1. Yanovska V.P., Kyrychenko H.V. (2020), Benchmarkinh rynku transportnykh posluh: porivnial'nyj analiz Ukraina – YeS [Transport services market benchmarking: Ukraine — EU comparative analysis]. Ekonomika Ukrainy. № 12. pp. 3–20.
2. Mehanizmy upravlenija [Control mechanisms] (2011): Uchebnoe posobie pod red. D. A. Novikova. M.: URSS (Editorial URSS). (Umnoe upravlenie). URL: <http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism/MU.pdf>.
3. Novikov D.A. (2005), Teoriija upravlenija organizacionnymi sistemami [Organizational Systems Management Theory]. M.: MPSI. 584 p. URL: <http://www.mtas.ru/start/tyos2005.pdf>.
4. Ustenko A.O., Malynka O.Ya. (2012), Teoriia system i systemnyj analiz v menedzhmenti [Systems theory and systems analysis in management]: Navchal'nyj posibnyk. Ivano-Frankivs'k:Foliant. 328 p. URL: [http://nung.edu.ua/files/attachments/tsi\\_sa.pdf](http://nung.edu.ua/files/attachments/tsi_sa.pdf).
5. Management Principles (v. 1.0) Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan (2012). 720 p. URL: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>.
6. Drevinga S. R., Hrustova L. E. (2018), Nefinansovyje faktory formirovaniya stoimosti v sisteme finansovogo kontrolja strategii razvitiya holdinga [Non-financial factors of value formation in the financial control system of the holding's development strategy]. Finansy: teoriya i praktika. T. 22. vol. 6. pp. 53–68 URL: <https://financetp.fa.ru/jour/article/viewFile/777/525.pdf>.
7. Frederiksen L. (2017), The Seven Factors of Company Value. Hinge Research Institute, March 6. URL: <https://hingemarketing.com/blog/story/the-seven-factors-of-company-value>.
8. Kirichok D. D. (2017), Finansovo-investicionnye strategii na stadii zrelosti zhiznennogo cikla kompanii [Financial and investment strategies at the stage of maturity of the company's life cycle]: dis. ... kandidata jekonomicheskikh nauk, special'nost' 08.00.10 – Finansy, denezhnoe obrashhenie i kredit. M.: Finansovyj universitet. 202 p.
9. Makarova I. L. (2015), Analiz metodov opredelenija vesovyh koeficientov v integral'nom pokazatele obshhestvennogo zdorov'ja [Analysis of methods for determining weighting coefficients in the integral indicator of public health]. Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Simvol nauki». № 7. pp. 87–95.

*Анна Кириченко*

*(ассистент кафедры экономики, Национальный транспортный университет)*

*ORCID ID 0000-0002-3783-0804*

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ  
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СТОИМОСТНОГО ПОДХОДА**

*Принятие стратегических решений на уровне автотранспортных предприятий требует применения эффективных методических подходов к оценке направлений развития и выбора механизма формирования стратегии. Учитывая необходимость привлечения инвестиций, такого рода оценки должны основываться на стоимостном подходе и, соответственно, формирование стратегии развития должно предусматривать учет показателей стоимости и факторов ценности.*

*В статье предложен организационно-экономический механизм формирования стратегии развития предприятия автомобильного транспорта, который предусматривает оценку стратегических направлений по показателям стоимости с учетом факторов ценности с целью приоритизации альтернатив, максимизации стоимости и оптимизации процесса роста эффективности экономической деятельности на рынке транспортных услуг. Разработаны научно-методические основы формирования стратегии развития с использованием стоимостного подхода, включающие совокупность процедур принятия управленческих решений в рамках предложенного организационно-экономического механизма и предусматривающие последовательный переход между пятью блоками: определение визионного видения будущего автотранспортного предприятия; исследование факторов внешней и внутренней среды; по результатам диагностики условий и факторов внешней и внутренней среды с учетом миссии, ценностей, видения установление целей и конкретизация задач развития; разработка и оценка совокупности стратегических направлений; обоснование оптимального выбора по стоимостным критериям и имеющимся ограничениям. Предложенный научно-практический подход к оценке эффективности стратегических направлений с учетом стоимости предприятия, позволяет определить и обосновать наиболее эффективные направления*

*стратегического развития с помощью интегральной оценки с учетом показателей стоимости и факторов ценности, базируется на методах многомерного статистического анализа и учитывает специфику автотранспортных предприятий через общие показатели производственной, финансовой и инвестиционной деятельности.*

*Ключевые слова:* организационно-экономический механизм, стратегия развития, автотранспортных предприятия, стоимостный подход, показатели стоимости, факторы ценности, интегральная оценка.

**Anna Kyrychenko**

*(Assistant of the Department of Economics, National Transport University)*

**ORCID ID 0000-0002-3783-0804**

### **ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF ROAD TRANSPORT ENTERPRISES WITH A VALUE APPROACH USE**

*Making strategic decisions at the level of road transport enterprises requires the use of effective methodological approaches to assessing development directions and choosing a mechanism for forming a strategy. Taking into account the need to attract investment, such assessments should be based on a cost approach and, accordingly, the formation of a development strategy should include taking into account cost indicators and value factors.*

*The article proposes an organizational and economic mechanism for forming a strategy for the development of a road transport enterprise. It provides for an assessment of strategic directions in terms of cost indicators, taking into account value factors in order to prioritize alternatives, maximize value of enterprise and optimize of the process of increasing the efficiency of economic activity in the transport services market. The scientific and methodological foundations have been developed for the formation of the development strategy using the cost approach, including a set of procedures for making managerial decisions within the framework of the proposed organizational and economic mechanism. This foundations provide a sequential transition between five blocks: determining the vision of the future road transport enterprise; study of factors of the external and internal environment; based on the results of diagnosing the conditions and factors of the external and internal environment, taking into account the mission, values, vision, setting goals and specifying development tasks; development and assessment of a set of strategic directions; justification of the optimal choice according to cost criteria and existing restrictions. The proposed scientific and practical approach to assessing the effectiveness of strategic directions, taking into account the value of the enterprise, makes it possible to determine and substantiate the most effective directions of strategic development using an integral assessment, taking into account cost indicators and value factors. It is based on the methods of multivariate statistical analysis and takes into account the specifics of road transport enterprises through general indicators production, financial and investment activities.*

*Keywords:* organizational and economic mechanism, development strategy, road transport enterprises, cost approach, cost indicators, value factors, integral assessment.

*Інна Афанас'єва к. е. н., доцент*

*(доцент кафедри «Облік та аудит», Національний авіаційний університет)*

*ORCID ID: 0000-0002-6518-3237*

*Олександр Розмислов к. е. н., доцент*

*(доцент кафедри «Облік і оподаткування», Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля)*

*ORCID ID: 0000-0003-1307-9662*

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

*Розглянуто сутнісні характеристики управлінського обліку, орієнтованого на стратегічне управління підприємством. Охарактеризовано сучасні напрями розвитку системи управління, збалансованість якої здійснюється в екологічно-економічному та соціально-економічному напрямках. На підставі сутнісних характеристик обґрунтовано залежність управлінського обліку від функцій та завдань системи управління. Охарактеризовані передумови та напрями модифікації парадигми управління та набуття управлінським обліком стратегічного характеру. Охарактеризовано напрями реалізації стратегії сталого розвитку у контексті відображення процесів та результатів з точки зору їх впливу на показники діяльності підприємства. Обґрунтовано залежність управлінського обліку від системи управління та відповідність його функціональних завдань потребам стратегічного управління. Розглянуто зміст та складові концепцій управлінського обліку, які дозволяють інтегрувати управлінський облік у систему стратегічного управління. Розкрито напрями модифікації завдань управлінського обліку обумовлені зміною інформаційних потреб системи управління. Згруповано основні завдання забезпечення облікової інформації екологічно-соціального характеру та виділено наслідки прийняття управлінських рішень. Проаналізовано основні групи інструментарію стратегічного управлінського обліку, комплексне використання яких дозволяє виконувати завдання будь-якої складності та забезпечити інформацією усі напрями управління. завдань облікової інформації екологічно-соціального характеру та наслідки прийняття управлінських рішень. Запропоновано етапи процесу прийняття управлінських рішень у системі управління на основі концепцій сталого розвитку. Доведено, що в сучасних умовах застосування принципів сталого розвитку трансформація управлінського обліку відбувається у стратегічному напрямі інноваційного та інтелектуального управління.*

*Ключові слова: сталий розвиток, стратегічний управлінський облік, екологічно-економічний напрям, соціально-економічний напрям, збалансована економіка, інструментарій управлінського обліку, процес прийняття управлінських рішень.*

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні на шляху досягнення сталого розвитку, пов'язані з глобалізацією та інтеграцією світових процесів, екологічним та соціальним векторами розвитку економіки. Зростаючі потреби системи управління у релевантній інформації, своєчасне її реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі розширили функціональні завдання управлінського обліку через синергетичне поєднання економічної, соціальної та екологічної складових. Зміни парадигми управління у стратегічному напрямі призвела до трансформації облікового забезпечення

© Афанас'єва І.І., Розмислов О.М., 2020

стратегічного управління та завдань, які стоять перед управлінським обліком за умов розвитку у напрямі збалансованої економіки.

У цьому зв'язку виникає необхідність визначити сучасні напрями розвитку управлінського обліку, сформулювати коло завдань, поставлених перед стратегічним управлінським обліком, у пошуку нових підходів до удосконалення інструментарію облікового забезпечення управління з позиції реалізації концепції сталого розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам та перспективам розвитку управлінського обліку як системи обліково-аналітичного забезпечення процесу управління приділялося та приділяється багато уваги науковцями у всьому світі. Генезис управлінського обліку пов'язує із розвитком цивілізації, науково-технічним прогресом, потребами системи управління. Одночасно розвиток обліку дав поштовх для впровадження сучасних інноваційних методичних прийомів, які дозволяють вирішити завдання тактичного та стратегічного характеру. В монографіях та статтях науковці більш детально розглядають еволюцію управлінського обліку, виділивши серед основних наступні етапи: калькуляційний облік, виробничий облік з елементами управлінського, управлінський облік як окрема галузь з власною парадигмою, стратегічний облік [1]-[5]. Така трансформація призвела до модифікації завдань інформаційного забезпечення процесу управління за умов стратегії збалансованої економіки.

Суттєвий внесок у дослідження теоретико-методичних питань управлінського обліку, інформаційного забезпечення системи управління, проблемних питань екологічно-соціальних напрямів трансформації облікової системи зробили такі вчені, як М.І. Бондар, Ф.Ф. Бутинець, Д.О. Грицишен, С.Ф. Голов, І.В. Жиглей, І.В. Замула, О.В. Карпенко, Л.М. Кіндрацька, Р.О. Костирко, Н.М. Малюга, О.А. Лаговська, С.О. Левицька, Т.Ю. Шевців. Відзначаючи значні доробки вчених-економістів у дослідженні питань сучасного стану та трансформації управлінського обліку слід зазначити, що методологічні питання стратегічного обліку, який повністю відповідав би потребам збалансованої економіки сталого розвитку, потребують подальшого дослідження.

Т.Ю. Шевців визначає, що існуючі види обліку не повністю забезпечують систему управління релевантною інформацією, структурованим відображенням даних, системою взаємопов'язаних показників, інтегрованим узагальненням діяльності, фактичною та аналітичною інформацією щодо соціальних і екологічних завдань підприємств [6]. Основна мета управлінського обліку як складової бухгалтерського обліку полягає у забезпеченні менеджерів різних рівнів релевантною інформацією для прийняття управлінських рішень. Щодо завдань облікової інформації, то науковці характеризують їх як складне теоретико-методологічне питання. Обґрунтуванням цієї тези вважають використання облікової інформації не лише на рівні окремого господарюючого суб'єкта, але й на національному та глобальному рівнях [7, с. 284]. Тому процес прийняття управлінських рішень щодо здійснення певних господарських процесів має відповідні наслідки, які відносяться не тільки до економічної діяльності, але й впливають на навколишнє середовище та соціальну сферу діяльності господарюючого суб'єкта.

**Метою статті** є наукове обґрунтування напрямів трансформації управлінського обліку в системі стратегічного управління та концепції збалансованої економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах управлінський облік є одним з найефективніших способів забезпечення системи управління підприємством інформацією, яка має відповідати загально визнаним вимогам, які постійно видозмінюються та доповнюються. Формування моделі управлінського обліку визначають дві його особливості – орієнтація на користувача інформації та оперативність надання даних [5].

На наш погляд найбільш змістовне визначення управлінського обліку сформульоване Ч.Т. Хорнгреном та Д. Фостером, які розглядають управлінський облік як ідентифікацію, вимір, збір, систематизацію, аналіз, інтерпретацію і передачу інформації, необхідної для управління будь-якими об'єктами [8]. Куцик П.О., Бачинський В.І., Полянська О.А. підкреслюють можливості управлінського обліку щодо комплексного вирішення проблем та допомоги

системі управління підприємством. Автори монографії визначають, що управлінський облік «є зорієнтованим не тільки на досягнення оперативних поточних завдань..., але й на стратегічні завдання, такі як виживання підприємства, його екологічний нейтралітет, збереження робочих місць» [3].

Аналіз точок зору дослідників щодо розуміння сутності управлінського обліку дозволяє сформулювати думку про його залежність від функцій та завдань системи управління, оскільки саме управлінський облік пов'язує обліковий процес з процесом управління [2], [9].

Зміщення акцентів з інформаційного забезпечення оперативного управління на стратегічне управління, відмінності між сферами функціонування та врахування сучасних ризиків, сприяло трансформації не тільки користувачів інформації, але і їх потреб, які відображаються у формах і змісті стратегічного напрямку розвитку облікової системи.

Стратегія сталого розвитку базується на об'єднанні трьох складових: економічної, екологічної та соціальної. Економічний підхід полягає у оптимальному співвідношенні максимального сукупного доходу, збереженні капіталу за умов обмеженості ресурсів. Ця концепція передбачає використання екологічних матеріало-зберігаючих та енергетичних технологій, мінімізацію відходів та їх утилізацію за встановленими стандартами, виробництво екологічно якісної продукції. Соціальна складова стратегії сталого розвитку орієнтована на ідею соціальної справедливості та корпоративного громадянства, збереження стабільності соціально-культурних аспектів і організацію соціально відповідального бізнесу. Стратегічні вектори сталого розвитку призвели до появи екологічного та соціального обліку. С.О. Левицька характеризує соціальний облік як відображення фактів господарської діяльності в рамках економічних та організаційних заходів використання, збереження, розвитку трудових ресурсів підприємства з урахуванням екологічно-економічного забезпечення їх реалізації [10], [11].

У наукових публікаціях відзначаються два підходи до проектування цих напрямів сталого розвитку на облікову систему. Перший полягає у відокремленні соціального та екологічного вектору від економічного. Другий міститься у відображенні процесів та результатів з точки зору суб'єкта господарювання та їх впливу на економічні показники та зв'язки з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Тому вважаємо обґрунтовано розглядати у якості стратегічних напрямів розвитку обліку екологічно-економічний та соціально-економічний вектори модифікації методології управлінського обліку.

За тривалий час становлення управлінського обліку Міжнародною федерацією бухгалтерів вже сформульовано концепції управлінського обліку, серед яких можна виділити основні, які у тому числі забезпечують потреби сталого розвитку (рис. 1). Саме ці концепції становлять підґрунтя для визначення сутності управлінського обліку і використовуються вченими для удосконалення його методичних прийомів управлінського обліку, дозволяють інтегрувати управлінський облік в систему стратегічного управління.

Сучасний управлінський облік має відповідати потребам стратегічного управління, функціонально змінюватися відповідно до загальної стратегії розвитку економіки на мікро- та макро рівнях.

Тривалий час основні функціональні завдання управлінського обліку були пов'язані з оцінкою різних альтернативних варіантів управлінських рішень щодо обґрунтування витрат, використанні заздалегідь підготовлених бюджетів та контролі відхилень від показників бюджетів. Враховуючи появу стратегічної управлінської парадигми, тобто базових положень системи управління, вчені наголошували на її модифікації як підсистеми стратегічного управління, яка дозволяє теоретико-методичними напрямками зорієнтувати систему бухгалтерського обліку у стратегічному напрямі. Так С.Ф. Голов досліджено сучасний стан та напрями подальшого розвитку бухгалтерського обліку в Україні в контексті міжнародних тенденцій гармонізації фінансової звітності та сучасних потреб управління бізнесом [1, с. 375].

Завдання економіко-екологічного напрямку ґрунтуються на функціональному аспекті екологічного обліку, який полягає в оцінці впливів діяльності підприємства на екосистему, порівняння їх із стандартами. Оптимальні управлінські рішення економіко-екологічного

напряму базуються на адекватному врахуванні екологічної складової діяльності підприємства, визначенні ризиків та реалізації екологічно свідомого управління підприємством. Впровадження у практичну діяльність підприємств принципів соціальної відповідальності, основними з яких є підзвітність та прозорість, обумовлює необхідність стимулювання та здійснення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності як основи сталого розвитку [12].



*Рис. 1. Концепції управлінського обліку*

*Джерело: складено авторами за [2], [3], [5]*

Соціально відповідальна діяльність або корпоративна соціальна відповідальність бізнесу визначені у багатьох документах та стандартах Європейського Союзу. Так у Зеленій книзі соціального підприємництва вона характеризується як процес інтеграції соціального та екологічного аспектів у діяльності підприємства та їх взаємодії з зацікавленими сторонами на добровільній основі [13]. Зокрема, зелена книга виокремлює шість проблемних областей, за якими потребують розробки та впровадження заходів щодо подолання викликів сучасності. Ключовим питанням стала необхідність розробки загальної Європейської стратегії в галузі енергетики та принципів, на яких має опиратися дана стратегія. Соціальна складова облікового процесу не являється новим вектором розвитку управлінського обліку. О.П. Карпенко відмічає найбільшу співзвучність із сучасним управлінським облік «школу людських стосунків», прихильники якої розглядали доходи та витрати у взаємозв'язку з конкретними особистостями [2].

Модифікація завдань управлінського обліку характеризується зміною інформаційних потреб системи управління, додаванням до кола традиційних завдань забезпечення екологічно-соціальної економіки. Спектр таких завдань змінюється та розширюється відповідно до запитів системи управління та характеру управлінських рішень (рис. 2). Прийняття зважених управлінських рішень позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства, стан довкілля та якість життя суспільства.

Практична реалізація процедур управлінського обліку залежить від набору обраного інструментарію та методичних прийомів, які мають забезпечити систему управління якісною інформацією [14]. Особливістю методології управлінського обліку на парадигмі сталого

розвитку є використання специфічних методів та інструментарію, які залежать від завдань управління за видами діяльності та інформаційного забезпечення [16]. А.А. Таран, Р.М. Циган виділяють наступні групи інструментарію управлінського обліку: інформаційно-звітні інструменти, матрично-аналітичні, тактично-оперативні, стратегічно-прогнозні [16]. Зазначені групи включають різні за складністю інструменти, більшість з яких широко використовуються спорідненими науками. Застосування складних методів та прийомів вимагає налагодження в системі управлінського обліку високотехнологічних інформаційних підсистем, які дозволяють оперативно виконувати завдання за потреби прийняття управлінських рішень. У системі управлінського обліку стрімко розвивалися і методи калькулювання. Етап впровадження операційно-орієнтованого калькулювання собівартості (АВС) призвів до появи операційно-орієнтованого управління (АМВ), яке зосереджено не на центрах відповідальності, а на операціях, пов'язаних з рухом ресурсів та на співставленні витрат та вигід від їх понесення [16, с. 138].



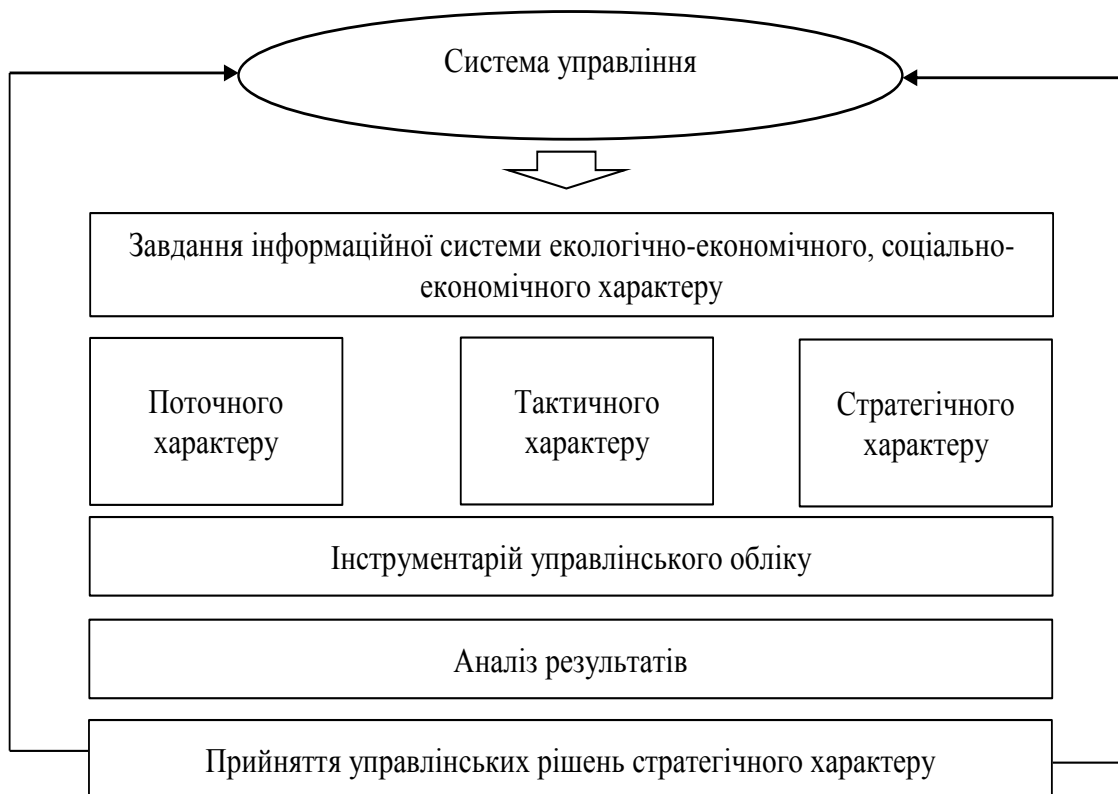
**Рис. 2. Характеристика завдань облікової інформації екологічно-соціального характеру та наслідки прийняття управлінських рішень**

*Джерело:* [7], [9]

Зауважимо, що важливим традиційним інструментом управлінського обліку є бюджетування, яке впроваджено у практику не тільки великих виробничих підприємств, але й у банківську систему. Бюджетне планування у поєднанні з будь-якою системою інструментарію надає можливість виконувати завдання оперативного, тактичного і стратегічного характеру, забезпечує звітування та контроль основних показників діяльності. Поєднання зазначених інструментів в єдину інформаційну модель забезпечення якості прийняття управлінських рішень сприяє синергетичному ефекту від їх взаємодії, підвищуючи можливості вирішення завдань та досягнення цілей [17], [18].

Зважаючи на те, що сучасний управлінський облік має стратегічний характер, він повинен бути здатним вирішувати завдання поточного та оперативного характеру, методологічні особливості яких вже уточнено та практично застосовано. На підставі вище приведеного

виділено основні етапи здійснення процедури виконання завдань соціально-економічного та екологічно-економічного напрямів для прийняття управлінських рішень (рис. 3).



*Рис. 3. Модель процесу прийняття управлінських рішень у системі управління на основі концепції сталого розвитку*

*Джерело: складено авторами*

Управління будь-яким процесом передбачає виділення поточних, тактичних та стратегічних завдань та формулювання інформаційного забезпечення цього процесу. Завдання тактики управління полягають у виборі найбільш оптимальних рішень та найбільш ефективних у певних умовах методів та прийомів. Прийняття поточних управлінських рішень забезпечують дані оперативного та поточного управлінського обліку, який організовано за центрами виникнення витрат та центрами відповідальності за різними об'єктами (доходами, витратами, грошовими потоками, прибутками тощо). Для прийняття стратегічних управлінських рішень необхідно використовувати більший масив інформації, який системі управління надає застосування сучасного інструментарію управлінського обліку. Стратегічний підхід дозволяє зосередити зусилля на ефективних варіантах рішення, відокремлюючи непотрібні альтернативи. Тому в сучасних умовах застосування принципів сталого розвитку трансформація управлінського обліку відбувається у стратегічному напрямі інноваційного та інтелектуального управління.

**Висновки та пропозиції.** Сучасною адекватною вимогам сталого розвитку системою інформаційного забезпечення процесу управління та прийняття управлінських рішень є управлінський облік, який інтегрується із системою управління та змінюється відповідно до її інформаційних потреб та викликів сучасності. У дослідженні визначено напрями трансформації управлінського обліку, адаптації концепцій обліку до принципів збалансованої економіки, модифікації та доповнення його завдань екологічно-економічними і соціально-економічними напрямками, визначено вплив цих процесів на показники діяльності

підприємства. Прийняття зважених управлінських рішень щодо заходів соціально-екологічного характеру, формування інформації та її аналіз в системі управлінського обліку позитивно впливають на конкурентні позиції підприємства, стан довкілля та якість життя суспільства. Методичні аспекти реалізації завдань управлінського обліку ґрунтуються на відборі відповідного інструментарію, який забезпечує систему управління якісною інформацією. Сучасні інформаційні системи дозволяють використовувати комбінації інструментів залежно від поставлених системою управління завдань.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
2. Карпенко О.В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.
3. Куцик П.О., Бачинський В.І., Полянська О.А. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі: монографія / заг. ред. проф. П.О. Куцика. Львів: Видавництво «Растр-7», 2015. 312 с. URL: [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh\\_Obliku/Kucik/Docs/K4\\_\(дата звернення 10.11.2020р.\)](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/K4_(дата звернення 10.11.2020р.)).
4. Нападівська Л.В. Управлінський облік: значення та застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств в умовах ринкових відносин. *Бухгалтерський облік і аудит*. № 8–9. 2009. С. 78–93.
5. Фоміна О.В. Управлінський облік у торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 468 с.
6. Шевців Л.Ю. Трансформація управлінського обліку в умовах сталого розвитку: обліково-інформаційний аспект. URL: <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/Upravlins-kyu-oblik-IRS-1.docx> (дата звернення 05.11.2020 р.).
7. Грицишин Д.О. Трансформація завдань бухгалтерського обліку як основа розвитку його теоретико-методологічної конструкції. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/11-2015/62.pdf> (дата звернення 10.11.2020р.).
8. Хорнгрен Ч.Т. Управленческий учет: [науч. издание] / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш.Датар; пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2005. 1008 с.
9. Костирко Р.О., Зайцева Л.О., Міклашевська Є. Пріоритети методологічних засад управлінського обліку в забезпеченні сталого розвитку підприємств. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/206592/207491> (дата звернення 05.11.2020р.).
10. Левицька С.О. Управлінський облік: теорія та практика впровадження в умовах сталого національного розвитку. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/prvse\\_2013\\_19\\_4\\_7.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/prvse_2013_19_4_7.pdf) (дата звернення 03.12.2020р.).
11. Левицька С.О. Соціальний облік: методичний підхід та організаційне забезпечення. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2014\\_797\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_36) (дата звернення 28.11.2020р.).
12. О.В. Будько. Облік соціальної відповідальної діяльності як інформаційна основа управління сталим розвитком підприємства. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2016/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/9.pdf) (дата звернення 28.11.2020р.).
13. Зелена книга Європейського Союзу URL: [http://www.rspnener-gy.ru/main\\_static.asp?art\\_id=1552/](http://www.rspnener-gy.ru/main_static.asp?art_id=1552/) (дата звернення 28.11.2020р.).
14. Булгакова С.В. Структуризація процедур та інструментів управлінського обліку. *Вісник ВГУ*, 2006. № 1. С. 169–173.
15. Шкворак А.М., Гадзевич О.І., Слєпченко К.О. Модель управлінського обліку як інструмент процесу прийняття рішень на авіаційному підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/204.pdf> (дата звернення 05.11.2020 р.).
16. Таран А.А. Пошук ефективних інструментів управлінського обліку для сільськогосподарських підприємств. URL: [http://grani3.kznscience.ru/data/documents/5\\_Taran](http://grani3.kznscience.ru/data/documents/5_Taran) (дата звернення 17.12.2020 р.).
17. І. Садовська. Теорія калькуляції: операційно-орієнтовний метод. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12001/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення 11.11.2020 р.).
18. Ж.В. Павловська, А.С. Полянська. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf> (дата звернення 07.12.2020 р.).

## REFERENCES

1. Holov S.F. (2007), “Accounting in Ukraine: analysis of the state and prospects of development”: monohrafiia, Kyiv, Ukraine.
2. Karpenko O.V. (2005), Upravlins'kyj oblik: orhanizatsiia, metodolohiia, metodyka vykladannia “Management accounting: organization, methodology, teaching methods”, monohrafiia. Poltava, Ukraine/

3. Kutsyk P.O., Bachyns'kyj V.I., Polians'ka O.A. (2015), Upravlins'kyj oblik operatsijnoi diial'nosti pidprijemstv optovoi torhivli "Management accounting of operational activity of wholesale trade enterprises": monohrafiia, L'viv, Ukraine, 312 p, available at: [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/\\_Buh\\_Obliku/\\_Kucik/Docs/K4](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/_Buh_Obliku/_Kucik/Docs/K4) (Accessed 07 november 2020).
4. Napadovs'ka L.V. (2009), Management accounting: the importance and application in practice of domestic enterprises in market relations, *Bukhhalters'kyj oblik i audyt.* vol. 8-9, pp. 78–93.
5. Fomina O.V. (2016), Management accounting in trade : monohrafiia, Kyiv, Ukraine/
6. Shevtsiv L.Yu. Transformation of management accounting in the conditions of sustainable development: accounting and information aspect, available at: <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/Upravlins-kyy-oblik-IRS-1.docx> (Accessed 23 november 2020).
7. Hrytsyshyn D.O. Transformation of accounting tasks as a basis for the development of its theoretical and methodological structure, available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/11-2015/62.pdf> (Accessed 10.11.2020r.).
8. Khornhren Ch.T. (2005), Management accounting : [nauch. yzdanye] / Ch.T. Khornhren, Dzh. Foster, Sh.Datar; per. s anhl. 10rd ed. SPb, Russia, 1008 s.
9. Kostyrko R.O., Zajtseva L.O., Miklashevskya Ye. Priorities of methodological bases of management accounting in ensuring sustainable development of enterprises, available at: <http://fkd.org.ua/article/download/206592/207491> ( (Accessed 05.11.2020).
10. Levytska S.O. "Management accounting: theory and practice of implementation in terms of sustainable national development", available at: [file:///C:/Users/User/Downloads/prvse\\_2013\\_19\\_4\\_7.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/prvse_2013_19_4_7.pdf) (Accessed 11 november 2020).
11. Levytska S.O. "Social accounting: methodical approach and organizational support", available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2014\\_797\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_36) (Accessed 09 november 2020).
12. Budko O.V. (2020), "Accounting for socially responsible activities as an information basis for managing the sustainable development of the enterprise], available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2016/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/9.pdf) (Accessed 07 november 2020).
13. Zelena knyha Yevropejskoho Soiuzu Green Paper of the European Union, available at: [http://www.rspenergy.ru/main-static.asp?art\\_id=1552/](http://www.rspenergy.ru/main-static.asp?art_id=1552/) (Accessed 05 december 2020).
14. Bulhakova S.V. (2006), Structuring procedures and tools for management accounting. *Visnyk VHU.*, vol. 1, pp. 169–173.
15. Shkvorak A.M., Hadzevych O.I., Sliapchenko K.O. Model of management accounting as a tool of the decision-making process at the aviation enterprise, available at: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/204.pdf> (Accessed 07 november 2020).
16. Taran A.A. Search for effective management accounting tools for agricultural enterprises, available at: [http://grani3.kznscience.ru/data/documents/5\\_Taran](http://grani3.kznscience.ru/data/documents/5_Taran) (Accessed 19 november 2020).
17. Sadovs'ka I. Calculation theory: operation-oriented method", available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12001/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (Accessed 27 november 2020).
18. Zh.V. Pavlovs'ka, A.S. Polians'ka. Paradigm change of strategic management at the enterprise in the conditions of modern development, available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf> (Accessed 07 november 2020).

**Інна Афанасьєва к. э. н., доцент**

**(доцент кафедры «Учет и аудит», Национальный авиационный университет)**

**Александр Розмыслов к. э. н., доцент**

**(доцент кафедры «Учет и налогообложение», Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля)**

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

*Рассмотрены сущностные характеристики управленческого учета, ориентированного на стратегическое управление предприятием. Охарактеризованы современные направления развития системы управления, сбалансированность которой осуществляется в эколого-экономическом и социально-экономическом направлениях. На основании сущностных характеристик обоснована зависимость управленческого учета от функций и задач системы управления. Охарактеризованы предпосылки и направления модификации парадигмы управления и приобретение управленческим учетом стратегического характера. Охарактеризованы направления реализации стратегии устойчивого развития в контексте отображения процессов*

*и результатов с точки зрения их влияния на показатели деятельности предприятия. Обоснована зависимость управленческого учета от системы управления и соответствие его функциональных задач потребностям стратегического управления. Рассмотрены содержание и составляющие концепций управленческого учета, которые позволяют интегрировать управленческий учет в систему стратегического управления. Раскрыты направления модификации задач управленческого учета обусловленные изменением информационных потребностей системы управления. Сгруппированы основные задачи обеспечения учетной информации экологически-социального характера и выделены последствия принятия управленческих решений. Проанализированы основные группы инструментария стратегического управленческого учета, комплексное использование которых позволяет решать задачи любой сложности и обеспечить информацией все направления управления, задач учетной информации экологически-социального характера и последствия принятия управленческих решений. Предложено этапы процесса принятия управленческих решений в системе управления на основе концепции устойчивого развития. Доказано, что в современных условиях применения принципов устойчивого развития трансформация управленческого учета происходит в стратегическом направлении инновационного и интеллектуального управления.*

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, стратегический управленческий учет, эколого-экономическое направление, социально-экономическое направление, сбалансированная экономика, инструментарий управленческого учета, процесс принятия управленческих решений.

*Inna Afanasieva, Candidate of Economic Sciences*

*(Associate Professor, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, National Aviation University)*

*Alexander Rozmyslov, Candidate of Economic Sciences,*

*(Associate Professor, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University)*

## CURRENT TRENDS OF MANAGEMENT ACCOUNTING TRANSFORMATION

*The essential characteristics of management accounting focused on strategic management of the enterprise are considered. The modern directions of development of the management system, the balance of which is carried out in the ecological-economic and socio-economic directions, are characterized. Based on the essential characteristics, the dependence of management accounting on the functions and tasks of the management system is substantiated. Prerequisites and directions of modification of management paradigm and acquisition of strategic accounting by management accounting are characterized. The directions of realization of strategy of sustainable development in the context of reflection of processes and results from the point of view of their influence on indicators of activity of the enterprise are characterized. The dependence of management accounting on the management system and the compliance of its functional tasks with the needs of strategic management are substantiated. The content and components of management accounting concepts that allow to integrate management accounting into the system of strategic management are considered. It is proved that the modification of management accounting tasks is characterized by a change in the information needs of the management system. The main tasks of providing accounting information of ecological and social nature are grouped and the consequences of management decisions are highlighted. The main groups of strategic management accounting tools are analyzed, the complex use of which allows to perform tasks of any complexity and provide information to all areas of management. tasks of accounting information of ecological and social nature and the consequences of management decisions.*

*The stages of the management decision-making process in the management system based on the concept of sustainable development are proposed. It is proved that in modern conditions of application of the principles of sustainable development the transformation of management accounting takes place in the strategic direction of innovative and intellectual management.*

*Keywords:* sustainable development, strategic management accounting, ecological and economic direction, socio-economic direction, balanced economy, management accounting tools, management decision-making process.

**Людмила Баценко**

(к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет)

ORCID ID: 0000-0003-2859-4448

**Роман Галенін**

(к.е.н., ст.викладач, Сумський національний аграрний університет)

ORCID ID: 0000-0003-0266-7266

**Олександр Комаров**

(магістрант, Сумський національний аграрний університет)

## ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ: РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ ОЦІНКА

*У статті розглянуто проблему формування та оцінки інноваційних стратегій підприємства. Визначено місце і роль стратегії інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто сутність, цілі та етапи формування стратегії інновацій. Розкрито сутність каскаду вибору стратегій інноваційної діяльності, важливості інноваційної діяльності як для підприємства, так і економічного розвитку цілому. Методологія дослідження включає послідовний аналіз етапів розробки інноваційних стратегій; збір та аналіз інформації щодо показників, які використовуються для оцінки інноваційних стратегій компаній з урахуванням виявлених факторів, що впливають на інноваційну діяльність.*

*Встановлено, що складність інноваційного розвитку компанії вимагає при аналізі стратегій даного розвитку використовувати системи вимірювання. Запропоновано показники, за якими можна оцінити процес впровадження інноваційної стратегії, виявити проблеми на всіх етапах втілення та знайти ефективні рішення для їх подолання. Серед яких можна виділити: коефіцієнт рентабельності інновацій, кількість нових продуктів, сервісів та бізнесів, які компанія вивела на ринок, кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками компанії, співвідношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості висунутих пропозицій, зміну відносного зростання ринкової вартості компанії в порівнянні з відносним зростанням галузевого ринку та інші. Визначено, що ефективність інноваційних стратегій визначається здатністю зберігати відповідну кількість ресурсів в розрахунку на одиницю всіх необхідних і можливих корисних ефектів: економічного, науково-технічного, соціального та екологічного.*

*Ключові слова:* інноваційна стратегія, компанія, каскад вибору стратегій, система вимірювання, оцінка, показники інновацій.

**Постановка проблеми.** Сучасна світова економіка все більше набуває рис інноваційної економіки. Основним протиріччям у сфері інноваційного розвитку економіки в Україні є те, що з одного боку, досить високий інноваційний потенціал, а з іншого – такі механізми господарювання, які цей потенціал просто не сприймають і не реалізують. Результатами реалізації інноваційних стратегій на підприємствах повинні стати їх високі науково-технічні досягнення. Підтвердженням ролі розробки і впровадження інноваційних стратегій на

© Баценко Л.М., Галенін Р.В., Комаров О.Д., 2020

підприємствах для забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості є те, що в більшості країн стимулюють не тільки НТП як такої, а й високий рівень інноваційного сприйняття через введення стратегічного менеджменту. Впровадження системи інновацій на підприємстві з метою забезпечення його конкурентоспроможності повинні здійснюватися через певний стратегічний набір, в якому стратегії інновацій відіграють роль надстратегії, яка буде орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації в компанії та навколо неї, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток за рахунок інновацій.

Стратегія полягає у виборі між низкою можливих варіантів, щоб мати найкращі шанси на "перемогу", а інновації - лише один із засобів досягнення ваших стратегічних цілей. Без інновацій досить складно досягти довгострокового успіху та орієнтувати свій бізнес на швидкість, щоб забезпечити конкурентні переваги.

Цікаво те, що згідно зі статистичними даними 96% керівників визначили інновації стратегічним пріоритетом [1]. Однак відсутність чіткої інноваційної стратегії є основною проблемою, особливо для усталених компаній, коли оптимізація існуючого бізнесу стає пріоритетом. Інновації стають все більш необхідною умовою розвитку бізнесу і забезпечення його конкурентоспроможності, а інноваційні компанії-лідери отримують все більше переваг над своїми конкурентами, показуючи більш високу динаміку розвитку і якість зростання.

Хоча розробка інноваційної стратегії не обов'язково сама по собі складна, узгодження її із загальними бізнес-цілями та способами роботи – це те, що займає більшу частину часу та зусиль.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що проблемам управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємства присвятили свої праці як іноземні науковці: П. Друкер, М. Портер, Й. Шумпетер, так і вітчизняні: О. Кузьмін, Н. Краснокутська, В. Чубай та інші. Проте широкий спектр питань, які стосуються змісту і шляхів розробки стратегій інновацій у довгостроковому контексті, а також їх функціонування та розвитку, ще недостатньо досліджено і вивчено.

**Метою статті** є уточнення місця та і ролі стратегії інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування вибору інноваційної стратегії з використанням інструменту стратегічного планування – каскаду вибору стратегій.

В ході дослідження були використані методи системного аналізу, морфологічного аналізу, методу порівнянь. Інформаційною базою стали наукові праці іноземних та вітчизняних науковців з проблематики стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною компонентою стратегії будь-якого рівня управління на підприємстві є інноваційна, яка визначає зміст і задає стратегічні напрями розвитку для всіх інших компонент.

Інновації – це створення нової цінності, яку організації (керівництво) готові використовувати, тоді як стратегія – це план використання, наприклад, маркетингу, операцій, фінансів та НДДКР для підтримки досягнення конкурентної мети.

Інноваційну стратегію можна описати як чітку дорожню карту бажаного майбутнього. Важливо зазначити, що інноваційні цілі не повинні відокремлюватися від загальних бізнес-цілей, оскільки єдине бачення та спільні цілі інновацій допоможуть підвищити операційну ефективність.

Немає сенсу вводити інновації лише заради інновацій, оскільки вони повинні зробити свій внесок у максимізацію результату.

Вбудовування інновацій у процес розробки стратегії розпочинається з вибору, при цьому необхідно зосереджуватись на найкращому з можливих способів досягнення цілей, а також з обґрунтування причин, що стоять за цим вибором. Найчастіше найкращим підходом до цього є вибір варіантів.

Однією з відносно надійних рамок для прийняття таких стратегічних рішень є Каскад вибору стратегії, розроблений А. Г. Лафлі та представлений в книзі «Грати на перемогу».

Метою каскаду вибору стратегії є перетворення стратегії зі складної, безладної та часто глибоко заплутаної та роздільної роботи до систематичної та простої вправи. Каскад складається з п'яти кроків, які можуть допомогти у розробці та реалізації стійкої стратегії в будь-якій організації (рис. 1).

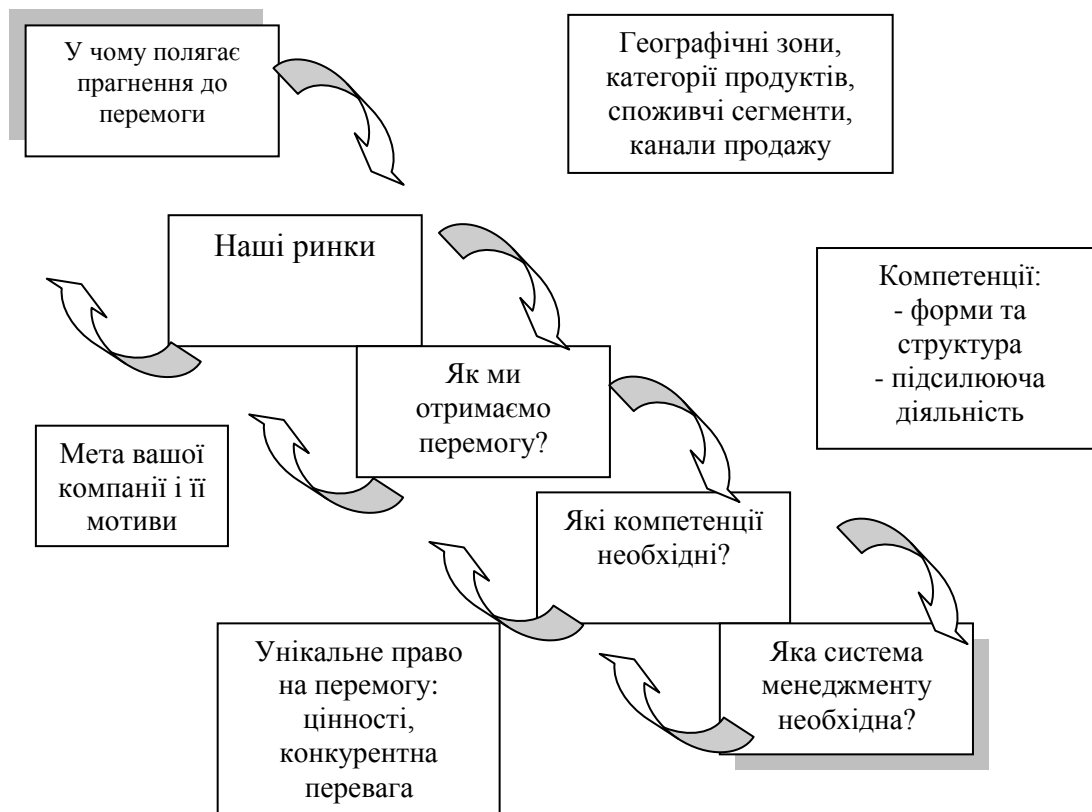


Рис. 1. Каскад вибору стратегії

Джерело: [11]

Розглянемо кожен із цих кроків окремо з точки зору інновацій.

Першим кроком у каскаді вибору стратегії є визначення інноваційних цілей та причин, за якими будується інноваційна стратегія. Провідні новатори прагнуть синхронізувати інноваційну практику зі стратегією і цільовими результатами свого бізнесу. Пол Кенмір (Paul Kenmir), директор з виробництва компанії Global Life Europe, що входить в страхову групу Zurich Life, висловив думку: «Коли мова йде про інновації, мені потрібно щось таке, що допомогло б генерувати більше доходів за певну суму витрат, щось таке, що дозволило б нам діяти більш ефективно і результативно на наших цільових ринках, або щось таке, що забезпечило б нам вихід на ті ринки, до яких ми не могли підступитися, використовуючи існуючі підходи».

Інноваційна стратегія повинна сприяти підтримці бізнес-цілей і навпаки. Існує два різні підходи до інноваційної стратегії: інновація бізнес-моделі та використання існуючої бізнес-моделі.

Інновації бізнес-моделі – це розробка нових, унікальних концепцій, що підтримують фінансову життєздатність організації, включаючи її місію, та процеси реалізації. Основною метою інновацій бізнес-моделі є реалізація нових джерел доходу шляхом покращення вартості продукції та способу доставки продукції до споживачів. Метою інновації бізнес-моделі є вирішення питання про вибір цільового сегмента, пропозиції товару чи послуги та

моделі доходу. На рівні операційної моделі основна увага приділяється підвищенню прибутковості, конкурентних переваг та створенню вартості.

Інновації бізнес-моделі – це мистецтво посилення переваг та створення вартості шляхом одночасних – і взаємопідтримуючих – змін як до ціннісної пропозиції організації для споживачів, так і до основної операційної моделі. Інновації бізнес-моделі вимагають глибокого розуміння конкурентних переваг компанії і до них можна підходити чотирма різними способами (рис. 2) .

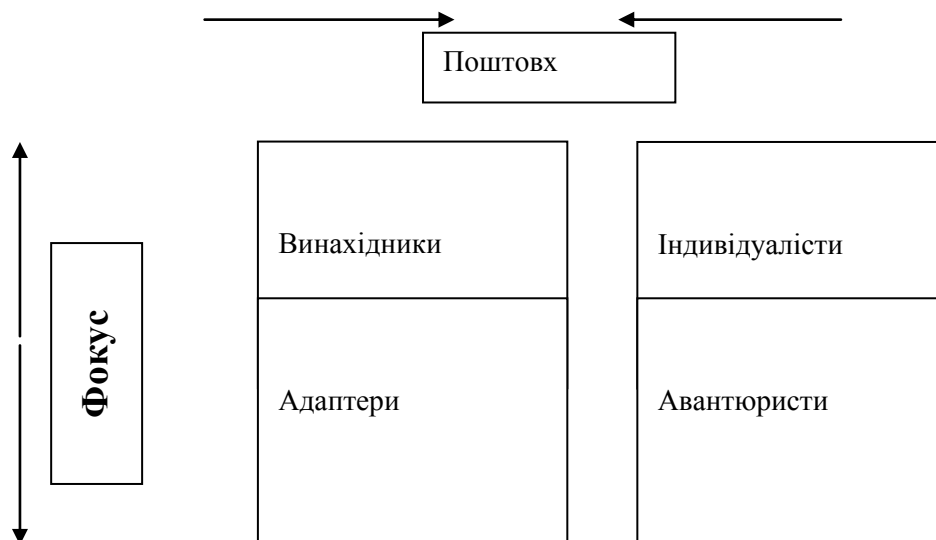


Рис. 2. Підходи до визначення конкурентних переваг

Джерело: власна розробка

Використання існуючої бізнес-моделі означає постійні поліпшення і поступові інновації. На відміну від інноваційної бізнес-моделі, стратегічна мета організацій, що використовують існуючу бізнес-модель, полягає в поліпшенні основного бізнесу.

Другим кроком у каскаді вибору стратегії є визначення правильних умов середовища, таких як ринок, та сегмент клієнтів, для якого пропонується цінність.

Конкурентні потреби є індивідуальними та часто дуже специфічними, стратегію, яка працює для суб'єкта господарювання не слід копіювати.

Наступним кроком є визначення унікальної ціннісної пропозиції. Оскільки метою інновацій є створення конкурентних переваг, слід зосереджуватись на створенні вартості, яка або заощаджує споживачам гроші та час, або змушує їх платити більше за пропозицію, забезпечує більші вигоди для суспільства, робить продукт кращим або зручнішим для використання.

Для створення унікальної ціннісної пропозиції, пропонуємо ідентифікувати та використовувати нові безперечні ринки за допомогою ціннісних інновацій.

Метою ціннісних інновацій є досягнення стійкої конкурентної переваги. Щоб досягти успіху, потрібно адаптувати існуючі товари чи послуги шляхом диференціації та зниження собівартості.

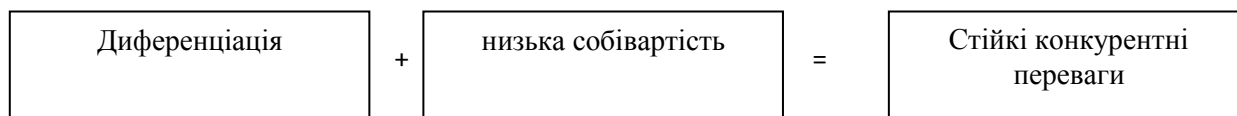


Рис. 3. Формування стійких конкурентних переваг

Джерело: Розроблено авторами

Перші три етапи в каскаді вибору стратегії зводяться до основних можливостей, необхідних для перемоги. Набір можливостей повинен враховувати наступні елементи:

- культура;
- науковість та розвиток (НТП);
- поведінка;
- цінності;
- знання;
- навички.

Здатність пов'язувати та розвивати ці можливості є ключовою для інновацій.

На останньому етапі створення інноваційної стратегії з'ясовують, які системи та методи повинні бути в компанії. У систему входять наступні елементи:

- дослідження та розробки, особливо технології
- навчання, пов'язане з інноваціями
- чітко побудовані системи виробництва, збуту та фінансів.

Узгодження інноваційної стратегії з загальними бізнес-цілями є одним із найскладніших завдань. Понад 50 % інноваційних компаній намагаються подолати розрив між інноваційною стратегією та бізнес-цілями.

Щоб подалати дану проблему необхідно донести роль інновацій у всьому порт фоліо (загальній стратегії) до всіх підрозділів організації, а також забезпечити раціоналуну вбудову інновацій в загальну стратегію бізнесу, – і це є єдиний спосіб впровадження інновації в довгостроковій перспективі.

Вибір оптимальних показників та встановлення правильних очікувань допоможе контролювати процес впровадження інноваційної стратегії.

Систематичне вимірювання - це єдиний спосіб адаптування до змін, щоб досягти кращих результатів у майбутньому, що задає формалізовану базу для прийняття управлінських рішень. Показники інновацій відображають стратегічні інтереси компанії, дозволяючи "вбудувати" інновації в бізнес-процеси і налагодити відносини між тими, хто генерує нові ідеї, і управлінською командою. Також показники допомагають обґрунтовано розподіляти ресурси між корпоративною системою управління, ідеями та інноваційними ініціативами. Показники інновацій мотивують персонал до ініціативної роботи. Чітко сформульовані амбітні цілі роблять співробітників більш заповзятливими, спонукаючи їх прагнути до виконання поставлених завдань. Оптимальні набори метрик можуть відрізнятися в залежності від профільної діяльності організації, проте існує група базових метрик, які можна застосувати в будь-якій компанії.

- ROI (return on innovation investment) – коефіцієнт рентабельності інновацій. ROI може бути розрахований як для успішно виконаних проєктів, так і для проєктів, підготовлених до реалізації, за умови зроблених прогнозних розрахунків по зростанню виручки або скороченню витрат;

- частка виручки від реалізації нових продуктів в загальному обсязі прибутку за останні N років;

- зміна відносного зростання ринкової вартості компанії в порівнянні з відносним зростанням галузевого ринку за останні N років;

- кількість нових продуктів, сервісів і бізнесів, які компанія вивела на ринок за останні N років;

- кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками компанії протягом останніх N місяців;

- ставлення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості висунутих пропозицій (найважливіший показник, що характеризує ефективність корпоративної системи управління ідеями);

- час, що минув з моменту ініціювання (подачі) нового пропозиції до запуску інноваційного проєкту;

– інноваційний індекс (innovation index).

Таким чином, ефективність інноваційних стратегій визначається здатністю зберігати відповідну кількість праці, часу, ресурсів і фінансів в розрахунку на одиницю всіх необхідних і можливих корисних ефектів створюваних продуктів, технічних систем, структур. При цьому ефективність інноваційних розробок є багатоаспектною категорією, що включає себе наступні ефекти:

Економічний ефект інноваційної діяльності передбачає раціональне використання ресурсів, збільшення економічних цінностей підприємства, збільшення динаміки зростання, динаміки прибутку.

Науково-технічний ефект, перш за все, являє приріст інформації, отримання нових знань.

Соціальний ефект проявляється, перш за все, в досягненні якісно нового рівня життя населення, вдосконалення його побутового середовища проживання. Інноваційна діяльність призводить також до підвищення рівня освіти, появи нових нематеріальних цінностей - культурних, етичних, естетичних.

Екологічний ефект – це поліпшення показників екологічного середовища: рівня шуму, показників електромагнітного поля, забрудненості, освітленості, вібрацій і т.д. Інновація за своїми цілями може бути чисто екологічної, якщо вона спрямована на підвищення екологічної безпеки виробництва.

**Висновки та пропозиції.** Підсумовуючи зазначимо, інноваційна стратегія полягає в тому, щоб зробити найкращий вибір між низкою можливих варіантів. Щоб досягти успіху в розробці найкращої інноваційної стратегії, потрібно визначити і скласти найкращі стратегічні варіанти. Однак зробити такий вибір - це лише половина успіху, оскільки не менш важливо протестувати та підтвердити свій підхід. Для того, щоб інноваційна стратегія працювала, ключовим є стратегічне узгодження та безперервна інтеграція до способів роботи. Чітка комунікація, а також підтримка показників на рівні компанії та на індивідуальному рівні допоможуть зробити інновації постійною практикою.

Внаслідок проведеного дослідження були отримані наступні результати:

1. Визначено місце і роль стратегії інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

2. Обґрунтовано вибір інноваційної стратегії з використанням інструменту стратегічного планування – каскад вибору стратегій, який включає 5 етапів;

3. Оцінка інновацій може бути суттєвим моментом при формулюванні інноваційної стратегії. І цього можна зробити висновок, що необхідність виконувати аналіз інноваційної стратегії обґрунтований проблемами її вибору, які пропонується вирішувати, використовуючи оптимальний набір метрик: коефіцієнт рентабельності інновацій, кількість нових продуктів, сервісів і бізнесів, які компанія вивела на ринок, кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками компанії, співвідношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості висунутих пропозицій, зміну відносного зростання ринкової вартості компанії в порівнянні з відносним зростанням галузевого ринку та інші.

Варто мати на увазі, що універсальну модель стратегії інноваційного розвитку розробити неможливо. Кожна компанія має свої унікальні характеристики. Вибір інноваційної стратегії залежить від різних чинників, таких як ринкове становище організації та динаміки його зміни, інноваційного потенціалу організації, виду реалізованої продукції, а також інших зовнішніх і внутрішніх факторів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Key World Energy Statistics. 2011. URL: [http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key\\_world\\_energy\\_stats](http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats) (дата звернення 12.09.2020)
2. Дрок Т.Е. О подходах к формированию и реализации инновационной стратегии развития организации. *Молодой ученый*. 2014. № 10. С. 232–235.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К. : Україна. 1994. 319 с.
4. Портер М. Конкуренция. М.: ИД "Вильямс". 2005. 608 с.

5. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М. : Прогресс. 1982. 455 с.
6. Кузьмін О.С., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкуренентоспроможність підприємства: планування та діагностика : моногр. Івано-Франківськ: Івано-Франків. нац. техн. Ун-т нафти і газу. 2011. 198 с.
7. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. К. : КНЕУ. 2003. 504 с.
8. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. Т. 2. 2010. № 1 (3). С. 347–356.
9. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. (eds). *Technical Change and Economic Theory*. London : New National System of Innovation. 1988. pp. 330–348.
10. Freeman C. *The economics of industrial innovation*. London: Campus Verlag. 1982. 448 p.
11. Harvard Business Review. You-need-an-innovation-strategy. URL: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (дата звернення: 02.09.2020).

## REFERENCES

1. Key World Energy Statistics (2011). Available at: [http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key\\_world\\_energy\\_stats](http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats). (Accessed 12 September 2020).
2. Drok T.E. (2014.) O podhodah k formirovaniyu i realizacii innovacionnoj strategii razvitiya organizacii. *Young scientist*. vol. 10, pp. 232-235.
3. Drucker P.(1994). *Yak Zabezpechyty Uspikh u Biznesi: Novatorstvo i Pidpryemnytstvo [Innovation and Entrepreneurship]*. Kyiv, Ukraine
4. Porter M. (2005). *Konkurentsiya [On Competition]*. Moscow.
5. Schumpeter J. (1982). *Teoriya Ekonomicheskogo Razvitiya [The Theory of Economic Development]*. Moscow.
6. Kuz'min O.E., Mel'nyk O.G., Romanko O.P. (2011). *Konkurentospromozhnist' Pidpryemstva: Planuvannya ta Diagnostyka [Competitiveness of an Enterprise: Planning and Diagnostics]*. Ivano-Frank. Nat. Techn. Univ. of Oil and Gas. [in Ukrainian].
7. Krasnokuts'ka N.V. (2003). *Innovatsiyni Menedzhment [Innovative Management]*. Kyiv. [in Ukrainian].
8. Chubai V.M. (2010). *Sut' i vydy innovatsiynykh strategii mashynobudivnykh pidpryemstv [Essence and forms of innovative strategies of machine building enterprises]*. *Bulletin of Intern. Nobel Econ. Forum*. T.2, vol. 1(3), pp. 347-356.
9. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., SoeteL. (1988). *Technical Change and Economic Theory*. London, New Nat. System of Innovation.
10. Freeman C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. London.
11. Harvard Business Review (2010). You-need-an-innovation-strategy. Available at: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (Accessed 2 September 2020).

**Людмила Баценко**

*(к.э.н., доцент, Сумской национальный аграрный университет)*

**Роман Галенин**

*(к.э.н., ст.преподаватель, Сумской национальный аграрный университет)*

**Александр Комаров**

*(магистрант, Сумской национальный аграрный университет)*

## ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ: РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ И ИХ ОЦЕНКА

*В статье рассмотрена проблема формирования и оценки инновационных стратегий предприятия. Определено место и роль стратегии инноваций в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены сущность, цели и этапы формирования стратегии инноваций. Раскрыта сущность каскада выбора стратегий инновационной деятельности, важности инновационной деятельности как для предприятия, так и экономического развития в целом. Установлено, что сложность инновационного развития компании требует при анализе стратегий данного развития использовать системы измерения. Предложены показатели, по которым можно оценить процесс внедрения инновационной стратегии, выявить проблемы на всех этапах воплощение и найти эффективные решения для их преодоления. Определено, что эффективность инновационных стратегий определяется способностью сохранять соответствующее количество ресурсов в расчете на единицу всех необходимых и возможных полезных эффектов: экономического, научно-технического, социального и экологического.*

*Ключевые слова:* инновационная стратегия, компания, каскад выбора стратегий, система измерения, оценка, показатели инноваций.

**Liudmyla Batsenko**

*(Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Sumy National Agrarian University)*

**Roman Halenin**

*(Candidate of Sciences (Economics), Sumy National Agrarian University)*

**Oleksandr Komarov**

*(Student (master of Economics), Sumy National Agrarian University)*

## INNOVATIVE ACTIVITY OF COMPANIES: DEVELOPMENT OF INNOVATIVE STRATEGIES AND THEIR EVALUATION

*The article deals with the problem of formation and estimation of innovative strategies for the company. The place and role of innovation strategy in the system of ensuring the competitiveness of the enterprise are determined. The essence, goals and stages of formation of innovation strategy are considered. The essence of the strategy selection cascade of innovative activity, importance of innovative activity both for the enterprise, and economic development as a whole is revealed. Based on the approaches to innovation, three archetypes of innovators have been identified: market leader, learning leader, consumer needs leader.*

*The research methodology includes a consistent analysis of the development stages of innovation strategies; collection and analysis of information on indicators used to assess the innovation strategies of companies, taking into account the identified factors influencing innovation.*

*It is established that the complexity of the innovative development of the company requires the use of measurement systems in the analysis of strategies for this development. Indicators are proposed by which it is possible to evaluate the process of implementation of the innovation strategy, identify problems at all stages of implementation and find effective solutions to overcome them. Among them are: the rate of return on innovation investment, the number of new products, services and businesses that the company has brought to market, the number of innovative ideas put forward by employees, the ratio of implemented innovative ideas to the total number of proposals, the change in relative market value of the company relative growth of the industry market and others. It is determined that the effectiveness of innovation strategies is determined by the ability to store the appropriate amount of resources per unit of all necessary and possible beneficial effects: economic, scientific and technical, social and environmental.*

**Keywords:** *innovation strategy, company, strategy selection cascade, measurement system, evaluation, innovation indicators.*

*Марина Ковбатюк, к.е.н., професор*

*(завідувач каф. «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0002-1149-6537*

*Вікторія Шкляр, к.е.н., доцент*

*(доцент каф. «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0003-2651-0319*

## ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК СТИМУЛ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Процеси інноваційного розвитку підприємств відображають сучасні тенденції розвитку світової економіки. З одного боку, інновації сприяють зближенню економік різних країн, з іншого – загострюють міжнародну конкуренцію між ними. У світі формується глобальний інноваційний простір, що визначає стратегії розвитку як інноваційних процесів, так і глобалізованої економіки в цілому. Інноваційний розвиток є невід’ємною частиною соціально-економічного розвитку, що задовольняє потреби споживачів, виступає головним фактором конкурентоздатності економіки та удосконалення інституційного середовища. Саме на ньому базується удосконалення стратегій економічного розвитку, що передбачає чітке спрямування конкурентної політики на створення сприятливих умов для інноваційної діяльності підприємств.*

*В статті визначено взаємозв’язок між конкуренцією, інноваціями та конкурентоздатністю, які характеризують сучасний стан економічного зростання в умовах глобалізації. Сформовано пріоритети розвитку економічної конкуренції в інноваційній економіці та напрями впливу глобалізації на інноваційний процес. Високий рівень конкуренції в умовах глобалізації забезпечується шляхом розробок, фінансування та використання інновацій. Впровадження інновацій стимулює підвищення рівня конкурентоздатності продукції чи послуг, їх просування на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також забезпечує мотивацію подальшого інноваційного розвитку в країні. З кожним роком рівень міжнародної конкуренції на глобальних ринках стає більш жорсткішим за рахунок новітніх розробок високотехнологічної продукції і породжує незворотній процес глобальної інноваційної інтеграції.*

*Оскільки інноваційна діяльність є єдиним гарантованим засобом, який дозволить українським підприємствам вистояти в конкурентній боротьбі та посилити свої позиції на міжнародному ринку, сформована модель взаємозв’язку інноваційного розвитку підприємства та його конкурентоздатності в умовах глобальної конкуренції. Взаємозв’язок між конкурентоздатністю та інноваційною діяльністю підприємства характеризується наступною умовою: чим радикальніше інновація, тим унікальнішими є конкурентні переваги підприємства, які дозволяють йому на певний час долати конкуренцію.*

*Ключові слова:* інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, конкуренція, конкурентоздатність, глобальна конкуренція.

© Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., 2020

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси набувають нових форм під впливом інноваційного розвитку, що підвищує конкурентні переваги країн та інтегрує їх у глобальну інноваційну сферу. Основними тенденціями розширення глобальних інноваційних мереж є трансфер знань, тобто технологічне співробітництво та обмін знаннями, що дозволяє підвищити мобільність кваліфікованих фахівців, впровадження нових бізнес-моделей і стратегій управління. Інноваційні технології обумовлюють сам процес глобалізації виступаючи як фактором конкурентоздатності, так і фактором інтеграційних процесів на регіональному і світовому рівні. Масштаби та інтенсивність інноваційних процесів посилюють міжнародну конкуренцію, напряду впливають на швидкість зростання економічної ефективності країн світу та посилюють відмінності у їх технологічному розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку інноваційних технологій та дослідження їх впливу на рівень конкурентоздатності економіки в умовах глобалізаційних процесів розглядається багатьма науковцями, а саме З.О. Адаманова, О.А. Довгаль, Г.В. Довгаль, М.Й. Ковач, В. Лагутін, Ю. Ясько, О.В. Левківський, А.В. Теркіна, Н.Є. Терьошкіна та інші. Значна увага в наукових працях спрямована на визначення впливу конкуренції на інноваційний розвиток та конкурентоздатність економіки, вивчення тенденцій інноваційної глобалізації, впливу глобалізаційних процесів на інноваційний потенціал економіки, розгляд інновацій як фактору конкурентоздатності економіки та рушія глобальної конкуренції, особливостей інноваційного розвитку та формування інноваційних стратегій з метою підвищення конкурентоздатності економіки.

**Метою роботи** є формування моделі взаємозв'язку інноваційного розвитку підприємства та його конкурентоздатності в умовах глобальної конкуренції.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інноваційні процеси, з одного боку, набули найширшого розповсюдження по всьому світі, а з іншого – посилилася міжнародна конкуренція, яка супроводжується диференціацією темпів зростання різних країн і наростанням нерівності в їхньому технологічному розвитку. Одночасно йшов процес суттєвої лібералізації міжнародної торгівлі та науково-технічного обміну під керівництвом Світової організації торгівлі, яка сьогодні визначає стратегію глобального економічного розвитку. Все це разом перетворило інноваційні процеси в світовій економіці на чинник поглиблення економічної інтеграції, на двигун загострення міжнародної конкуренції, а також необхідну умову повноцінного виходу підприємств і країн на глобальні ринки [2].

У зв'язку з цим все більш очевидними стають кроки щодо формування глобального інноваційного простору, основу якого складає технологічне партнерство цивілізацій. Найважливішу роль у цих процесах відіграє міжнародне поширення технологій, які з'являються в окремих країнах, що стимулюється бажанням компаній вийти на світові ринки, закріпитися на них й отримати при цьому конкурентні переваги. Більш того, інноваційний розвиток є способом компаній «гри на випередження», тобто їх заявкою на статус вже не локального, а глобального інноватора. Формами реалізації цього процесу є експорт інноваційної продукції, продаж ліцензій і патентів, організація виробництва інноваційної продукції за межами країни, в якій були розроблені відповідні технології [8]. Для досягнення цього компаніям-інноваторам з інших країн доводиться долати опір національних виробників. Однак міжнародний досвід свідчить, що більш тісна співпраця експортерів та імпортерів інновацій на міждержавному рівні та інтеграція їхніх ринків у цілому полегшують іноземним інноваційним компаніям діяльність у відповідній країні доти, поки приймаюча економіка не зможе самостійно виробляти продукцію, аналогічну інноваційній, внаслідок чого конкуренція між країнами неминує загострюється.

Слід зазначити, що міжнародна конкуренція на глобальних ринках високотехнологічної продукції сьогодні має більш жорсткий характер, ніж на традиційних, що враховується при укладанні й реалізації міжнародних інтеграційних проєктів в інноваційній сфері. Однак, незважаючи на природні протиріччя національних інтересів, в сучасному світі процес глобальної інноваційної інтеграції є незворотнім. Основними інструментами транскордонного поширення інновацій є прямі іноземні інвестиції, головними умовами успішності залучення

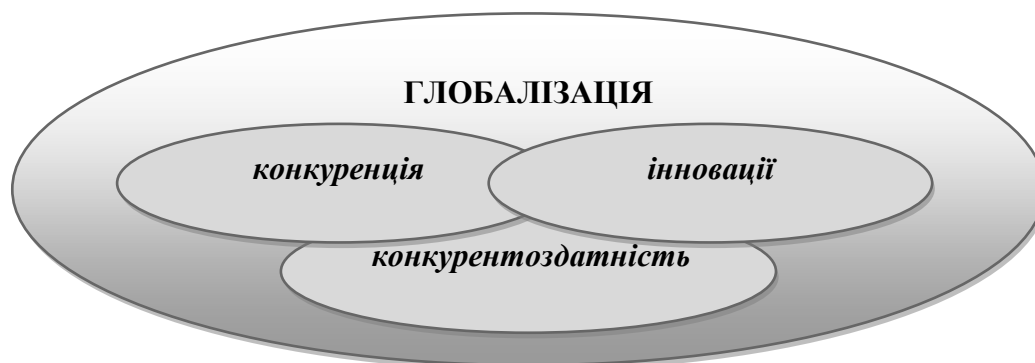
яких є політична й економічна стабільність, інституційне середовище в країні, що приймає прямі інвестиції з високим інноваційним змістом, а також процес глобального генерування інновацій багатонаціональними підприємствами, які створюють і розвивають дослідницькі підрозділи в різних країнах, фінансують дослідницькі програми по всьому світі.

Таким чином, процеси у галузі інноваційного розвитку мають свою логіку, що відповідає сучасним тенденціям розвитку світової економіки. Інновації, з одного боку, зближують економіки різних країн, а з іншого – призводять до загострення міжнародної конкуренції. У світі формується глобальний інноваційний простір, що визначає стратегії розвитку як інноваційних процесів, так і глобалізованої економіки в цілому [2].

Однією з головних складових соціально-економічного розвитку, що задовольняє потреби споживачів, виступає головним фактором конкурентоздатності економіки та удосконалення інституційного середовища є інноваційний розвиток. Саме його закладають в основу удосконалення стратегій економічного розвитку, що передбачає чітке спрямування конкурентної політики на створення сприятливих умов для інноваційної діяльності. Високий рівень конкуренції в умовах глобалізації забезпечується шляхом розробок, фінансування та використання інновацій.

Головним стимулом інноваційного розвитку має бути дотримання умов добросовісної конкуренції, яка передбачає стимулювання суб'єктів господарювання в розробці та впровадженні нововведень у вигляді продукції та послуг, що мають нові функції, інноваційних продуктів і технологій та новітніх систем прийняття управлінських рішень. З іншого боку, використання інновацій стимулюють підвищення рівня конкурентоздатності продукції чи послуг, їх просування на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також забезпечує мотивацію подальшого інноваційного розвитку в країні. У випадку відсутності конкуренції на товарному ринку суб'єкти господарювання не мають стимулів для інноваційного розвитку. Найбільше це притаманне монополізованим ринкам, власники яких не бачать необхідності вкладання коштів в удосконалення виробництва товарів чи послуг, оскільки їх продукція має визначене коло споживачів.

Необхідність дослідження взаємозв'язку між конкуренцією, інноваціями та конкурентоздатністю посилюється в той час, коли економіка переходить до всебічної модернізації. Світовий досвід свідчить, що тільки інноваційний шлях розвитку може забезпечити здорове конкурентне середовища та підвищення конкурентоздатності економіки. Сучасний стан економічного зростання в умовах глобалізації характеризують три явища – конкуренція, інновації та конкурентоздатність, які здійснюють значний взаємовплив один на одного (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозв'язок конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності в умовах глобалізації**

*Джерело:* розроблено авторами

В сучасному суспільстві, одним із головних чинників, який стимулює інноваційний розвиток є економічна конкуренція. Економічне зростання країни обумовлює її високий

науково-технологічний потенціал, інноваційні зміни, що забезпечують її конкурентоздатність. Конкурентна стратегія інноваційного розвитку значно розширює можливості конкурентоздатності як окремого підприємства, так і всієї національної економіки.

Чітка спрямованість на реалізацію програми технологічного лідерства на основі формування конкурентного економічного середовища створює необхідні умови для переходу економіки на постіндустріальну інформаційну стадію [4].

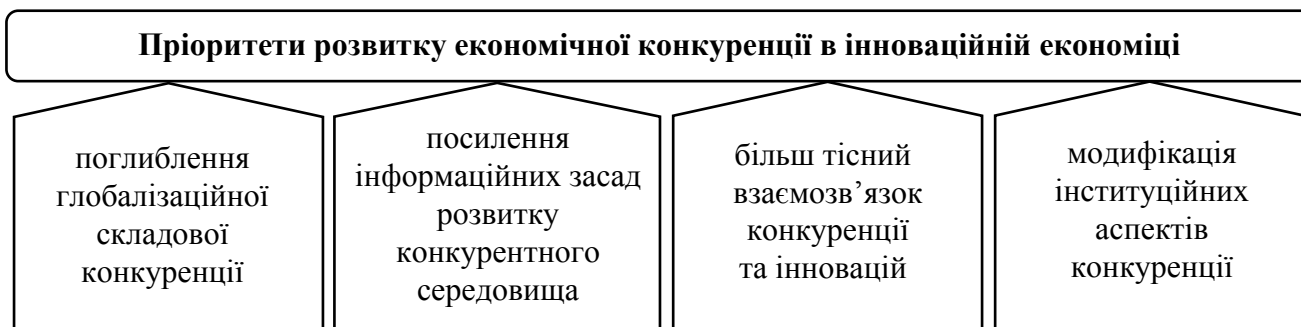


Рис. 2. Пріоритети розвитку економічної конкуренції в інноваційній економіці

Джерело: розроблено за [4]

Новітні технології відіграють фундаментальну роль у сприянні глобалізації. Без літаків, телефонного та супутникового зв'язку, комп'ютерів і телебачення не було б можливим передавати інформацію з одного місця до іншого з інтенсивністю, характерною для сучасного світу. Вони породжують швидкість поширення і передачі знань, яка виявляється значно вищою, ніж в минулому.

Виникнення якісно нового суспільства, заснованого на знаннях, розширення ринків, інтенсивний обмін капіталами, міжнародна торгівля та істотне зростання прямих інвестицій за кордон робить національні економічні системи більш інтегрованими одна з одною. Темпи глобалізації і науково-технічного прогресу є взаємозалежними.

Напрями технологічних та інноваційних наукових розробок визначають глобалізаційні виклики. Глобальні інноваційні мережі поєднують дослідницькі центри державного і приватного підпорядкування. Спільна науково-дослідна робота багатьох країн здійснюється з метою задоволення не лише приватної зацікавленості, але й загальноекономічного і науково-технічного світового розвитку. Значною особливістю інновацій є швидке розповсюдження новітніх технологічних розробок у світовому масштабі й одночасне зниження тривалості виробничого циклу і впровадження технологічних інновацій.

Тьоркіна Г. визначає, що «глобалізація є інноваційним процесом, в основі якого лежать інновації, і який у ході свого становлення трансформує суспільно-культурне середовище» [6]. Тобто, безпосередньо сама глобалізація представляє собою одну з базисних (радикальних) інновацій людства.

Адаманова З. надає комплексну характеристику інноваційної глобалізації – процесу якісного переходу від нинішнього традиційного розуміння інновацій як ключового фактора підвищення міжнародної конкурентоздатності окремих суб'єктів світової економіки (насамперед багатонаціональних підприємств, держав), до перетворення їх на універсальний інструмент дедалі більш гармонійної інтеграції цілей креативної діяльності учасників інноваційного процесу з параметрами стійкого економічного, соціального й екологічного розвитку в інтересах послідовного поліпшення умов життєдіяльності, що вже досягається у країнах – інноваційних лідерах (доступність і висока якість освіти, гнучкий і мобільний

ринок праці із суттєвим зростанням заробітної плати, високі споживчі стандарти, соціальна безконфліктність і екологічна безпека тощо).

Тобто, відповідно до прогресивного сценарію світогосподарського розвитку, якого дотримується автор, інноваційний глобалізм за своїми метою, кількісними і якісними параметрами відповідатиме як глобально-економічним, так і національно-соціальним критеріям розвитку із гармонізацією інтересів нинішнього і майбутнього поколінь людської цивілізації [1, С. 4].

Отже, елементи глобалізації посідають визначальну позицію в ході процесу інноваційного розвитку. Сьогоднішній інноваційний сектор розвивається в умовах відкритої транснаціональної економіки, що відрізняється прозорим ринком, високим рівнем конкуренції, присутністю систем масових комунікацій і підвищенням швидкості розвитку і поширення інновацій. Внаслідок цього процесу кардинальним чином підвищилася інтенсивність стосунків між державами, підприємствами, організаціями у всіх галузях господарської і громадської діяльності.

І хоча інновації є основним рушійним фактором глобалізації, можна виділити наступні основні напрями впливу глобалізації на сам інноваційний процес (рис. 3).

Необхідно також відзначити, що глобалізація створює умови для переходу до VI технологічного укладу, що і буде рушійною силою постіндустріального суспільства, визначаючи конкурентоздатність товарів і послуг на світовому ринку в 20-40 роки XXI століття.

Насправді, основною рушійною силою цих тенденцій і процесів є інновації, розробку і потребу в яких породжує глобалізація.

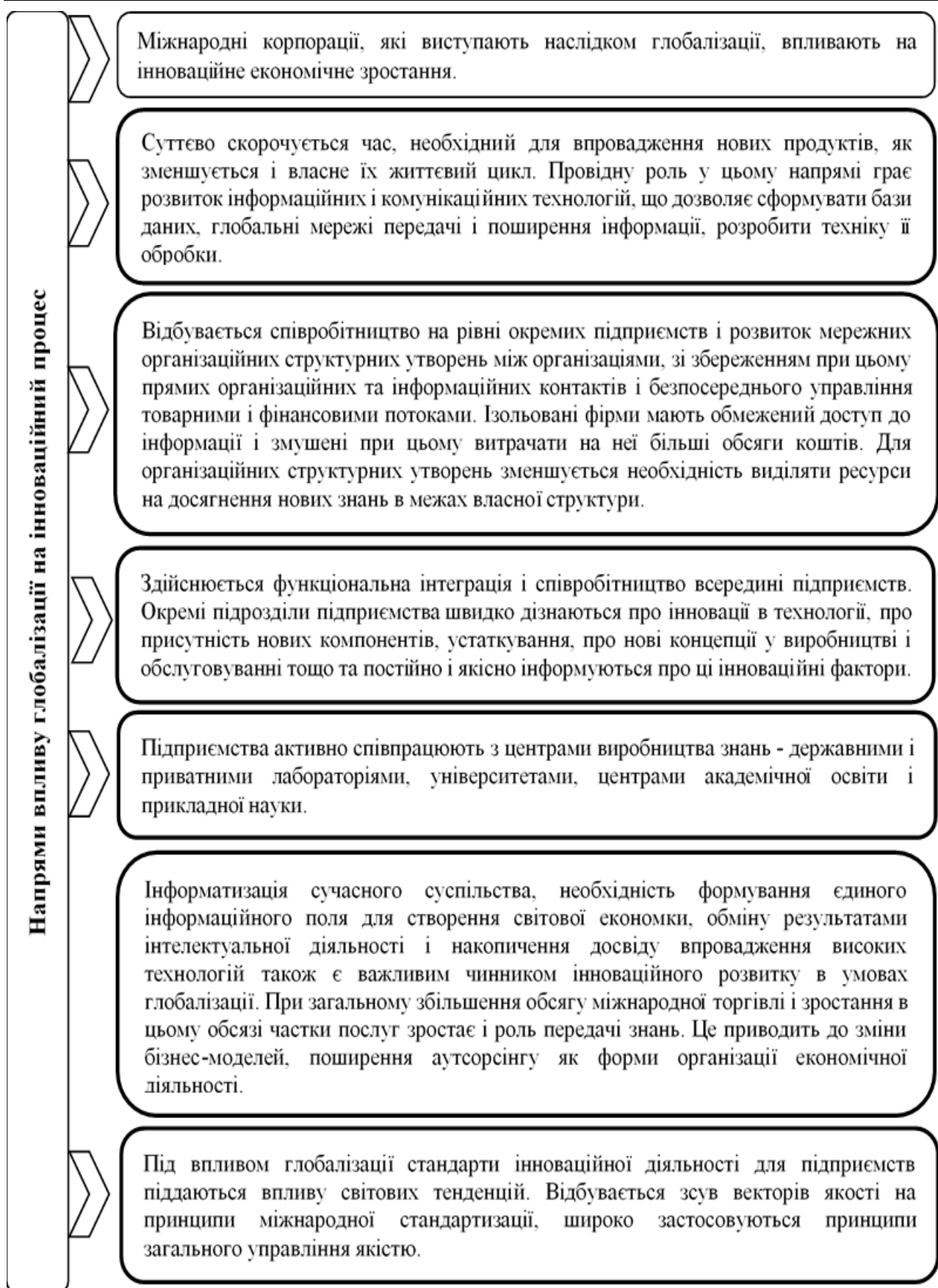
Результати аналізу процесів глобалізації сфери інновацій дозволяють відзначити, що її необхідно розглядати як інноваційну. Це обумовлено наступними факторами:

- ✓ саме сфера інновацій є об'єктивним чинником, який впливає на економічний і соціальний розвиток більшості країн світу;
- ✓ будь-яка сучасна країна, пов'язана з міжнародними економічними процесами, не може не бути учасником інноваційної глобалізації;
- ✓ інвестиційна привабливість держави напряму залежить від її конкурентоздатності в інноваційній сфері;
- ✓ глобалізація не усуває протиріччя між індустріально розвинутими країнами і країнами, що розвиваються.

Процеси глобалізації та інтеграції визначають наступні задачі держави в напрямку розвитку міжнародних зв'язків в інноваційній сфері:

- ✓ виділення міжнародної складової інноваційної політики;
- ✓ створення загальних умов для взаємодії національної інноваційної системи із закордонними інноваційними системами;
- ✓ розвиток форм і напрямів інтеграції в глобальну інноваційну систему відповідно до реалізації національних інтересів;
- ✓ участь у міждержавній координації національних інноваційних систем;
- ✓ визначення інноваційної стратегії розвитку в умовах реалізації геостратегічних інтересів країни [7].

У сучасних умовах конкурентоздатність країни визначається не стільки забезпеченістю різноманітними ресурсами, скільки ефективністю їх використання в реальному секторі економіки, активними інноваційними процесами, можливістю своєчасно генерувати і впроваджувати нововведення. Саме інновації, пов'язані з високотехнологічним виробництвом, є ключовим фактором, який забезпечує високі позиції економічних суб'єктів в глобальному просторі, сприяє захисту інтересів держави від зовнішніх і внутрішніх загроз.



**Рис. 3. Напрями впливу глобалізації на інноваційний процес**

*Джерело: сформовано за [7]*

Орієнтація на інноваційну модель економічного розвитку вимагає врахування нових викликів, які виникають внаслідок стрімкого посилення глобалізаційних процесів, що проникли практично в усі сфери господарської діяльності країни та є об'єктивною реальністю сучасності. Саме тому, проблематика глобалізаційного впливу на реалізацію інноваційного потенціалу національної економіки є вкрай актуальною.

Будь-які процеси сучасності доцільно розглядати з врахуванням фактору глобалізації, оскільки вона напряму пов'язана з технологічними розробками та провайдингом інновацій. Світові інноваційні процеси, що відбуваються під впливом світової конкуренції та інтеграції збільшують спектр джерел інновацій за рахунок імпорту високих технологій, міжнародній торгівлі та копіювання технологій, залучення прямих іноземних інвестицій, укладання ліцензійних угод та міжнародній мобільності наукових кадрів.

Конкурентні переваги в світовій економіці мають країни, які базуються на інноваційному типі розвитку, що передбачає фінансове забезпечення науки, техніки та освіти, розробку та використання високотехнологічних виробництв і наукоємних послуг. Тому процеси інноваційної глобалізації розмежовують країни-лідери, де зосереджений інноваційний потенціал та країни-аутсайтери, які залежать від розвинених центрів у глобальному економічному просторі.

Глобалізація створює принципово нове зовнішнє середовище для інноваційної діяльності, вплив якого не враховувати неможливо. У державній інноваційній політиці України недостатньо враховуються глобалізаційні тенденції, їй не вистачає системності. Адаптація інноваційної системи до умов глобалізації і визначення свого місця у світовому інноваційному просторі є важливим пріоритетним завданням для нашої держави в найближчій перспективі. Адже саме інновації є основою підвищення міжнародної конкурентоздатності на глобальних ринках, ефективним засобом завоювання нових сегментів ринку та прискорення економічного зростання країни. У зв'язку з цим держава повинна використати всі можливості, які надає глобалізація, особливо у сфері розвитку міжнародного співробітництва, а також мінімізувати негативні наслідки її впливу [5].

Теорія конкуренції переходить до нової стадії розвитку – інноваційної, коли конкурентні переваги підприємства визначаються його технологічним рівнем, здатністю створювати нові знання та інновації, освоювати та адаптувати їх ззовні.

Ступінь зацікавленості підприємства в інноваціях залежатиме від того, якою мірою останні впливають на конкурентоздатність підприємства. Якщо результат діяльності підприємства (у вигляді прибутку або частки ринку) залежить виключно від доступу до природних ресурсів і дешевої робочої сили, інновації виявляться незатребуваними.

І, навпаки, підприємства, які цілком залежать від рівня інноваційності своїх продуктів (послуг), будуть витратити кошти на дослідження і розробки, пошук «зовнішніх» знань, освоєння сучасних зарубіжних технологій тощо. Така ситуація пояснюється характером інституційного та регуляторного середовища тієї країни, де функціонує підприємство, рівнем стабільності її політичної системи, станом і відкритістю економіки та інтеграцією її у світове господарство [3].

Інноваційна діяльність є єдиним гарантованим засобом, який дозволить українським підприємствам вистояти в конкурентній боротьбі та посилити свої позиції на міжнародному ринку. Взаємозв'язок інноваційного розвитку підприємства та його конкурентоздатності в умовах глобальної конкуренції представлений на рисунку 4.

**Висновки.** Таким чином, конкуренція нерозривно пов'язана з конкурентоздатністю та інноваційною діяльністю. Конкуренція стимулює суб'єктів економічної діяльності впроваджувати інноваційну складову у власне функціонування з метою вдосконалення продукції чи послуг, зниження собівартості, підвищення навиків персоналу, надійності системи управління, стрімкого темпу зростання рентабельності та частки ринку. Конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоздатності, оскільки вона є результатом, який свідчить про їх наявність.

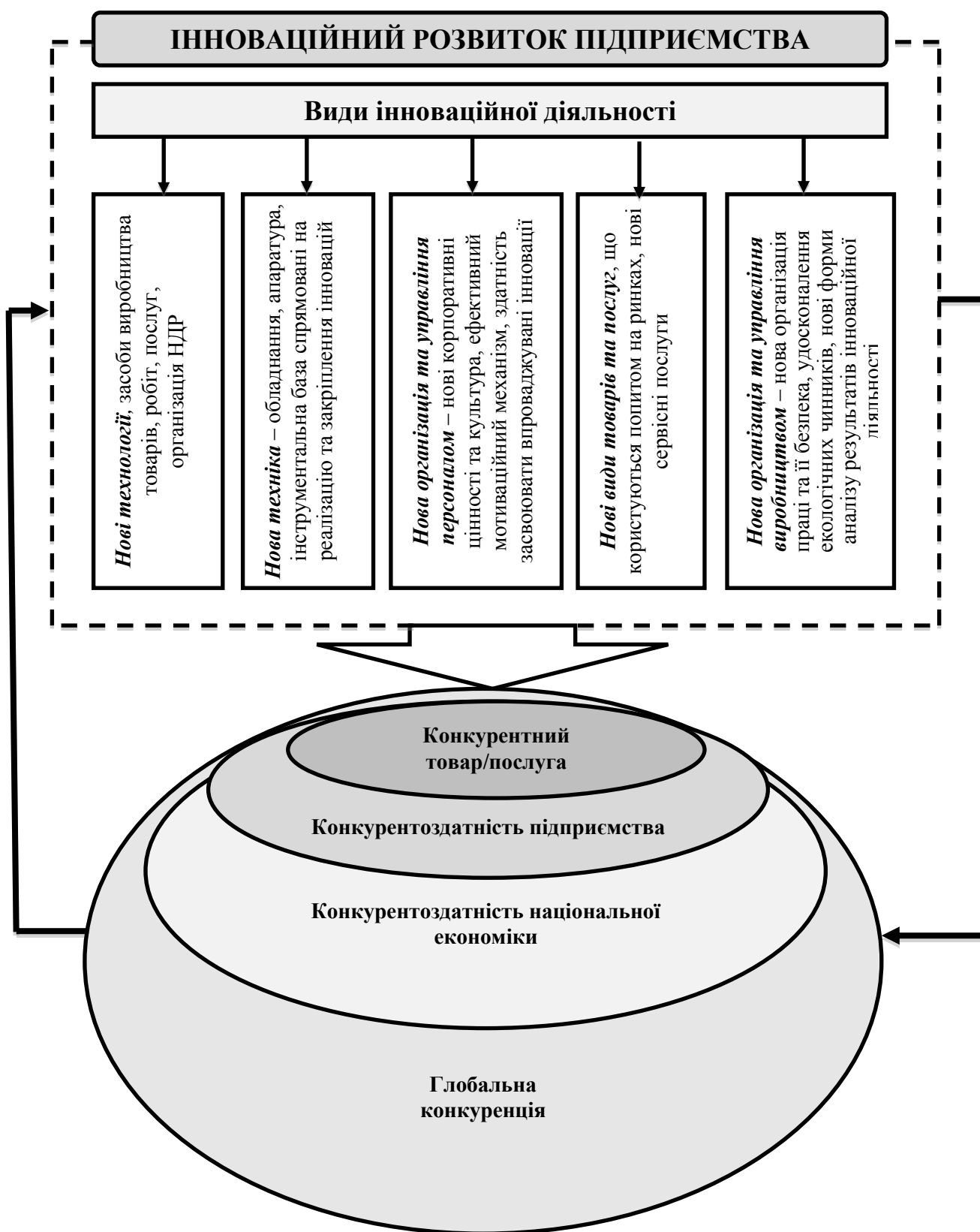


Рис. 4. Взаємозв'язок інноваційної діяльності та конкурентоздатності підприємства в умовах глобальної конкуренції

Джерело: розроблено авторами

Конкурентоздатність, обумовлена інноваційною діяльністю, виступає значущим фактором довгострокового зростання підприємства в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Взаємозв'язок між конкурентоздатністю та інноваційною діяльністю характеризується

наступною умовою: чим радикальніше інновація, тим унікальнішими є конкурентні переваги підприємства, які дозволяють йому на певний час долати конкуренцію.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Адаманова З. О. Інноваційні фактори економічного розвитку в умовах глобалізації: автореф. дис. ... док. екон. наук. 08.05.01. Київ, 2006. 34 с.
2. Довгаль О. А., Довгаль Г. В. Глобальний інноваційний простір: передумови, специфіка й інструменти формування. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 15-20.
3. Ковач М. Й. Синергетичний ефект як важливий фактор інноваційного розвитку економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 1 (49). Т.2. С. 84-89.
4. Лагутін В., Ясько Ю. Вплив конкуренції на інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економіки. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія Економіка*. 2013. №10(151). С. 22-26.
5. Левківський О. В. Вплив глобалізаційних процесів на реалізацію інноваційного потенціалу економіки України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.19. С. 28-32.
6. Теркина А.В. Глобализация в зеркале инноваций *Представительная власть*. 2006. №4 (70). URL: <http://www.pvlast.ru/archive/index.249.php>.
7. Терьошкіна Н. Є. Інноваційна глобалізація: специфічні риси та тенденції. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 97-101.
8. Archibugi D., Iammarino S. The Globalization of Technological Innovation: Definition and Evidence. *Review of International Political Economy*. March 2002. №9. URI: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.557.9703=rep1&type=pdf>.

## REFERENCES

1. Adamanova, Z.O. (2006) "Innovative factors of economic development in conditions of globalization", Ph.D. Thesis, 08.05.01, KNEU im. Vadyma Getmana, Kyiv, Ukraine.
2. Dovgal, O.A. and Dovhal, G.V. (2017), "Global innovation space: prerequisites, specifics and tools of formation", *Problemy ekonomiky*. № 1. pp. 15-20.
3. Kovach, M. Yi. (2017), "Synergetic effect as an important factor of innovative economic development", *Naukovyi visnyk Uzhgorodskogo universytetu. Seriiia Ekonomika*. Vol. 1 (49). T.2. pp. 84-89.
4. Lagutin, V and Yasko, U. (2013), "Effect of competition on innovate development and competitiveness of economy", *Visnyk KNU im. T. Shevchenka. Seriiia Ekonomika*. №10 (151). pp. 22-26.
5. Levkivskyi, O.V. (2017), "Influence of globalization processes on the implementation of innovation potential of Ukrainian economy", *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vol. 19. C. 28-32.
6. Terkina, A.V. (2006), "Globalization in a mirror of innovations", *Predstavitelnaia vlast*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.pvlast.ru/archive/index.249.php> (Accessed 15 Sep 2020).
7. Teroshkina, N.Ye. (2014), "Innovative globalization: specific features and trends", *Ekonomika i derzhava*. № 6. pp. 97-101.
8. Archibugi, D. and Iammarino, S. (2002), The Globalization of Technological Innovation: Definition and Evidence. *Review of International Political Economy*. №9. URI: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.557.9703=rep1&type=pdf>.

**Марина Ковбатюк, к.э.н., профессор**

**(заведующая каф. «Теоретическая и прикладная экономика», Государственный университет инфраструктуры и технологий)**

**Виктория Шкляр, к.э.н, доцент**

**(доцент каф. «Теоретическая и прикладная экономики», Государственный университет инфраструктуры и технологий)**

## ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ КАК СТИМУЛ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Процессы инновационного развития предприятий отражают современные тенденции развития мировой экономики. С одной стороны, инновации способствуют сближению экономик*

разных стран, с другой – обостряют международную конкуренцию между ними. В мире формируется глобальное инновационное пространство, которое определяет стратегии развития как инновационных процессов, так и глобализационной экономики в целом.

Инновационное развитие является неотъемлемой частью социально-экономического развития, удовлетворяющее запросы потребителей, выступает главным фактором конкурентоспособности экономики и совершенствования институциональной среды. Именно на нем базируется совершенствование стратегий экономического развития, которое предусматривает четкое направление конкурентной политики на создание благоприятных условий для инновационной деятельности предприятий.

В статье определена взаимосвязь между конкуренцией, инновациями и конкурентоспособностью, характеризующих современное состояние экономического роста в условиях глобализации. Сформированы приоритеты развития экономической конкуренции в инновационной экономике и направления влияния глобализации на инновационный процесс.

Высокий уровень конкуренции в условиях глобализации обеспечивается путем разработки, финансирования и использования инноваций. Внедрение инноваций стимулирует повышение уровня конкурентоспособности продукции или услуг, их продвижение на внутреннем и внешних рынках, а также обеспечивает мотивацию дальнейшего инновационного развития в стране. С каждым годом уровень международной конкуренции на глобальных рынках становится более жестким за счет новейших разработок высокотехнологичной продукции и порождает необратимый процесс глобальной инновационной интеграции.

Поскольку инновационная деятельность является единственным гарантированным средством, которое позволит украинским предприятиям выстоять в конкурентной борьбе и усилить свои позиции на международном рынке, сформирована модель взаимосвязи инновационного развития предприятия и его конкурентоспособности в условиях глобальной конкуренции. Взаимосвязь между конкурентоспособностью и инновационной деятельностью предприятия характеризуется следующим условием: чем радикальнее инновация, тем более уникальными являются конкурентные преимущества предприятия, которые позволяют ему на определенное время преодолевать конкуренцию.

*Ключевые слова:* инновационная деятельность, инновационное развитие, конкуренция, конкурентоспособность, глобальная конкуренция.

*Maryna Kovbatiuk, Candidate of Sciences (Economics), Professor  
(Head of Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies)*

*Viktoriya Shklyar, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor  
(Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, the State University of Infrastructure and Technologies)*

## GLOBAL COMPETITION AS AN INCENTIVE FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

*The processes of innovative development of enterprises reflect the current trends in the development of the world economy. On the one hand, innovations contribute to the convergence of the economies of different countries, on the other hand, they exacerbate international competition between them. A global innovation space is being formed in the world, which determines the development strategies of both innovation processes and the globalization economy as a whole.*

*Innovative development is an integral part of socio-economic development that satisfies consumer needs, is the main factor in the competitiveness of the economy and the improvement of the institutional environment. It is on this basis that the improvement of economic development strategies is based, which provides for a clear direction of competition policy to create favorable conditions for innovative activities of enterprises.*

*The article defines the relationship between competition, innovation and competitiveness, which characterize the current state of economic growth in the context of globalization. The priorities for the*

*development of economic competition in the innovation economy and the directions of the influence of globalization on the innovation process have been formed.*

*A high level of competition in the context of globalization is ensured through the development, financing and use of innovations. The introduction of innovations stimulates an increase in the level of competitiveness of products or services, their promotion in the domestic and foreign markets, and also provides motivation for further innovative development in the country. Every year the level of international competition in global markets is becoming more severe due to the latest developments in high-tech products and gives rise to an irreversible process of global innovation integration.*

*Since innovation is the only guaranteed means that will allow Ukrainian enterprises to withstand the competition and strengthen their positions in the international market, a model has been formed of the relationship between the innovative development of an enterprise and its competitiveness in a global competition. The relationship between the competitiveness and innovation of an enterprise is characterized by the following condition: the more radical the innovation, the more unique are the competitive advantages of the enterprise, which allow it to overcome competition for a certain time.*

**Keywords:** *innovative activity, innovative development, competition, competitiveness, global competition.*

*Анастасія Костенко, к.філос.н.*

*(старший викладач каф. «Соціальна філософія, філософія освіти та освітньої політики», Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова)*

*ORCID ID 0000-0001-7112-9643*

*Оксана Кузьменко, к.е.н, доц.*

*(доцент каф. «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0002-6141-5774*

## АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ

*У роботі узагальнено сутність економічного аналізу бюджетних установ на прикладі найбільших ВНЗ України ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» та ДУ «Чернігівський національний технологічний університет». Здійснено дослідження фінансових результатів фінансової діяльності університетів України за 2017–2019 рр. В статті визначено сучасні тенденції фінансової діяльності університетів України та тренди розвитку освіти в умовах трансформаційних перетворень.*

*Розглянуто проблематику формування та використання фінансових потоків - ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка», де в складі витрат за останні два роки переважали витрати за обмінними операціями та витрати на надання освітніх послуг, а сальдо доходів та витрат вказує на стабільну дефіцитність в фінансуванні діяльності ВНЗ. Структура елементів витрат за обмінними операціями вказує на переважання витрат на оплату праці та матеріальних витрат, що обумовлено характером діяльності бюджетної установи, особливостями організації бізнес-процесів в сучасній українській вищій школі, бюджетний характер фінансування поточної діяльності ВНЗ, превалювання витрат на оплату праці як базових витрат сучасного університету.*

*Проведено економічний аналіз діяльності ДУ «Чернігівський національний технологічний університет», де оцінка співставлення доходів і витрат за 2017-2018 рр. вказує, що в 2017 році була дефіцитність фінансування ВНЗ, а в 2018 році внаслідок зростання доходів бюджет ВНЗ став профіцитним. Загалом же в динаміці фінансові результати ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за цей період зросли .*

*Визначено шляхи покращення ведення економічного аналізу ВНЗ з метою виведення на самоокупність та формування індикативної системи реалізації фінансових планів та запровадження оперативного фінансового контролю в рамках побудови системи фінансового бюджетування в освітній сфері. Обґрунтовано ключові аспекти поєднання концепції розвитку освіти з фінансовим забезпеченням освітнього процесу. Проведено дослідження проблем трансформації освіти. Визначено перспективи розвитку української освіти в умовах сьогодення.*

*Ключові слова:* фінансовий результат, тенденція, освіта, трансформація, видатки, доходи.

**Постановка проблеми.** Сучасна система вищої освіти є досить динамічною та адаптивною. Це підтверджує процес переходу на дистанційну освіту в умовах пандемії коронавірусної хвороби та карантинного режиму. В той же час актуальним є дослідження особливостей

© Костенко А.М., Кузьменко О.М., 2020

фінансування, напрямків формування доходів та витрат і особливостей реалізації бюджетних програм на прикладі ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» та ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка». Актуальність тематики зумовлена тим, що в даний час відбувається коригування системи освіти в Україні як в шкільній системі, так і стосовно вищої освіти. В той же час зміна соціально-економічного середовища в Україні внаслідок військового конфлікту вимагає від керівництва держави перегляду стратегії освітнього процесу, в тому числі в сфері фінансового забезпечення та пріоритетів стратегічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематику трансформації української освіти досліджувала значна кількість науковців, зокрема: В.П. Андрущенко, В. П. Антонюк, Л. Бевзенко, Т. Л. Гавриленко, О. Гринькевич, В. В. Липов, Т. С. Чернуха, С. В. Мудра, В. В. Олійник, О. Чубрей, О. З. Хома та інші [1-10]. В той же час мало дослідженими є концептуальні питання розвитку національної освіти в умовах воєнного конфлікту.

**Метою статті** є проведення економічного аналізу бюджетних установ є оцінка сучасного стану фінансування ВНЗ, складу та структури доходів та витрат, напрямків їх використання, інтенсивності освітньої діяльності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Соціально-економічні перетворення в Україні неоднозначно вплинули на становлення та розвиток національної освітньої системи, оскільки прямо скорочується чисельність школярів та студентів в освітній системі та активізується їх прагнення до переведення на навчання в закордонні навчальні заклади. Для сучасної освітньої системи України актуальним стає запровадження концепції національної інноваційності, що дозволяє надати нові змісти та імпульси для розвитку освіти. Спостерігається перегляд концепції освітнього розвитку на всіх рівнях: від дошкільної до вищої освіти, при цьому військовий конфлікт (анексія АРК та проведення АТО в Донбасі) впливає на потенціал.

В рамках освітньої стратегії та існування воєнного конфлікту чи не найбільшу загрозу має система вищої освіти, оскільки демографічна криза, втрата частини потенційних абітурієнтів на непідконтрольних Україні територіях Донбасу та АРК, відтік населення закордон скорочує потенціал вступників для системи вищої освіти, а відтік кадрів в освітньо-науковій сфері природно провокує скорочення загальної якості вищої школи в країні.

Концептуальні основи розвитку освітньої системи визначаються умовами та факторами розвитку суспільства та напрямками реалізації державної політики стосовно окремих освітніх процесів. В даний час на українську систему освітньої діяльності в значній мірі впливають ряд факторів, а саме: впровадження концепції нової української школи; переведення всіх видів освітніх закладів на дистанційне навчання в умовах каратину; впровадження елементів діджиталізації в освітній сфері; розвиток освітньої системи в рамках існування воєнного конфлікту на сході України та анексії АРК.

Дані фактори вказують на потребу врахування освітніх пріоритетів при формування освітнього контексту розвитку на наступні 5-7 років, оскільки освітня стратегія має перспективний характер на значним чином впливає не лише на підготовку кадрів, але й на загальну характеристику ринку праці країни в перспективі.

В даний час під економічним аналізом в бюджетній сфері розуміється сукупність методів, інструментів та підходів до оцінювання фінансово-майнового стану, джерел формування доходів і витрат та напрямків їх використання, що дозволить прийняти певні управлінські рішення. Завданнями проведення економічного аналізу бюджетних установ в освітній сфері є: оцінка складу та структури доходів ВНЗ; оцінка складу та структури витрат ВНЗ; аналіз профіцитності/дефіцитності фінансування ВНЗ; оцінка рівня виконання плану за доходами та витратами; аналіз ключових фінансових бюджетних програм; дослідження цільового використання коштів; оцінка потенціалу коригування фінансової політики ВНЗ.

Інструментальною основою реалізації економічного аналізу бюджетних установ на базі ВНЗ є використання наступних методів економічного аналізу: горизонтальний та вертикальний аналіз доходів та витрат ВНЗ; факторний аналіз доходів та витрат ВНЗ;

структурний аналіз та аналіз інтенсивності освітньої діяльності ВНЗ; порівняльний метод доходів та витрат ВНЗ; дослідження виконання плану доходів та витрат ВНЗ. Суб'єктом проведення економічного аналізу в ВНЗ є: керівництво ВНЗ; фінансово-управлінський апарат ВНЗ; Міністерство освіти та науки України. Об'єктом проведення економічного аналізу в ВНЗ є: доходи ВНЗ; витрати ВНЗ; фінансові індикатори ВНЗ; бюджетні програми в сфері освіти. Джерелами інформації для проведення економічного аналізу в ВНЗ є: звіт про фінансові результати; кошторис ВНЗ; звіт за окремими бюджетними програмами; звіт про рух грошових коштів.

Проведення економічного аналізу в ВНЗ має власні особливості, що обумовлено наступними факторами: сервісний характер діяльності; переважання дотаційності з боку бюджету; існування платних послуг; значне скорочення чисельності студентів і системне недофінансування освітньої сфери; існування значних витрат на утримання виробничо-сервісної бази та витрат на оплату праці. Узагальнення сутності економічного аналізу бюджетних установ на базі ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» і ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» і вказує, що під даним поняттям доцільно розуміти сукупність інструментів дослідження фінансово-майнового стану ВНЗ, визначення трендів його розвитку та достатності фінансування. Значення економічного аналізу в освітній сфері визначається роллю освіти, в тому числі вищої, в соціально-економічній системі України, при цьому на основі результатів економічного аналізу фінансових планів та показників ВНЗ можна робити управлінські рішення в рамках стратегічного розвитку окремих сфер освіти та науки.

Розглянемо проблематику формування та використання фінансових потоків на прикладі одного з найбільших ВНЗ України – ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка». Динаміка доходів ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. наведено в табл. 1.

*Таблиця 1. Динаміка доходів ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр., тис. грн*

	2017	2018	2019	Абсолютний приріст 2019 до 2017	Відносне відхилення, %
Доходи від обмінних операцій					
Бюджетні асигнування	1042777,08	1180044,63	1367140,38	324363,30	31,11
Доходи від надання послуг	416692,04	515511,06	569068,99	152376,95	36,57
Доходи від продажу активів	2123,70	717,15	2862,27	738,57	34,78
Інші доходи від обмінних операцій	3103,17	3775,62	4167,18	1064,01	34,29
Всього доходів від обмінних операцій	1464695,99	1700048,48	1943238,82	478542,83	32,67
Доходи від необмінних операцій					
Інші доходи від необмінних операцій	14750,62	21413,41	42342,78	27592,16	187,06
Всього доходів	1479446,61	1721461,88	1985581,60	506134,99	34,21

*Джерело:* складено автором за даними ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» [11]

В складі доходів ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. були наявними 2 групи доходів в бюджетній установі, а саме доходи від обмінних операцій і від необмінних операцій.

Загальна сума доходів зросла на 506134,99 тис. грн. або на 34.21%, що вказує на обсяги збільшення фінансування ВНЗ, при цьому доходи від обмінних операцій збільшилися на 478542.83 тис. грн. (на 32.67%), а від необмінних операцій відповідно на 27592,16 тис. грн. або на 187.06%. В складі доходів від обмінних операцій найбільше зросли бюджетні асигнування та доходи від надання послуг. Базовими джерелами формування доходів в сучасних українських ВНЗ є бюджетні асигнування та частково кошти від платних освітніх послуг.

Особливості господарської діяльності ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» визначають, що більшість доходів було отримано від обмінних операцій. В структурі доходів ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. переважають бюджетні асигнування та доходи від надання освітніх послуг, що обумовлено галузевою специфікою діяльності ВНЗ в сфері вищої освіти. Витрати ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. наведено в табл. 2.

*Таблиця 2. Витрати ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр., тис. грн*

	2017	2018	2019	Абсолютний приріст 2019 до 2017	Відносне відхилення, %
Витрати за обмінними операціями	1067459,10	1390762,78	1404783,50	337324,40	31,60
Витрати на надання послуг	425884,68	458012,26	587169,87	161285,19	37,87
Інші витрати за обмінними операціями	10162,05	327281,86	22636,94	12474,89	122,76
Усього витрат за обмінними операціями	1503505,84	2176056,90	2014590,31	511084,47	33,99
Інші витрати за необмінними операціями	2,52	15,24	0,00	-2,52	-100,00
Всього витрат	1503508,36	2176072,14	2014590,31	511081,95	33,99

*Джерело:* складено автором за даними ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» [11]

Витрати ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. зростали в результаті збільшення обсягів освітньої діяльності, зокрема, загальні витрати зросли на 511081.95 тис. грн. або на 33.99%, в тому числі за обмінними операціями на 337324.40 тис. грн. або на 31.60%, а за необмінними операціями вони впали на 2.52 тис. грн. (на 100%). В складі витрат ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. переважали витрати за обмінними операціями та витрати на надання освітніх послуг. Сальдо доходів та витрат ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Сальдо доходів та витрат ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр., тис. грн

	2017	2018	2019	Абсолютний приріст 2019 до 2017	Відносне відхилення, %
Всього доходів	1479446,61	1721461,88	1985581,60	506134,99	34,21
Всього витрат	1503508,36	2176072,14	2014590,31	511081,95	33,99
Сальдо	-24061,75	-454610,26	-29008,71	-4946,96	20,56
Сальдо, % доходів	1,63	26,41	1,46	-0,17	x

Джерело: складено автором за даними ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» [11]

Сальдо доходів та витрат ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. вказує на стабільну дефіцитність в фінансуванні діяльності ВНЗ, зокрема, обсяг негативного сальдо фінансування скоротився на 4946.96 тис. грн. або на 20.56%, при цьому дефіцитність фінансового плану скоротилася з 1.63% в 2017 році до 1.46% в 2019 році або на 0.17%. Наведене сальдо доходів та витрат ВНЗ вказує на превалювання витрат над доходами, в результаті цього ефективність поточної діяльності ВНЗ може значно скоротитися. Динаміка витрат за обмінними операціями ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. наведена в табл. 4.

Таблиця 4. Динаміка витрат за обмінними операціями ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр., тис. грн

	2017	2018	2019	Абсолютний приріст 2019 до 2017	Відносне відхилення, %
Витрати на оплату праці	1050547,52	1159195,66	1302742,93	252195,41	24,01
Відрахування на соціальні заходи	200201,12	222234,12	255120,60	54919,48	27,43
Матеріальні витрати	198084,27	216227,43	357372,45	159288,18	80,41
Амортизація	44510,89	115997,50	75167,52	30656,63	68,87
Інші витрати	10162,05	462402,20	24186,81	14024,76	138,01
Всього	1503505,85	2176056,91	2014590,31	511084,46	33,99

Джерело: складено автором за даними ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» [11]

Загальна величина витрат за обмінними операціями ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. зросла на 511084,46 тис. грн. або на 33.99%, в тому числі витрати на оплату праці зросли на 252195,41 тис. грн. або на 24.01%, відрахування на соціальні заходи на 54919.48 тис. грн. або на 27.43%, матеріальні витрати на 159288.18 тис. грн. або на 80.41%, амортизація на 30656,63 тис. грн. або на 68.87%, інші витрати на 14024.76 тис. грн. або на 138.01%. Найбільш динамічно зростали витрати на оплату праці, що обумовлено переглядом посадових окладів та системи мотивації викладачів ВНЗ.

Ключовими факторами подібної динаміки витрат за обмінними операціями ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. є особливості організації бізнес-процесів в сучасній українській вищій школі, бюджетний характер фінансування поточної діяльності ВНЗ, превалювання витрат на оплату праці як базових витрат сучасного університету.

Структура елементів витрат за обмінними операціями ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» за 2017-2019 рр. вказує на переважання витрат на оплату праці та матеріальних витрат, що обумовлено характером діяльності бюджетної установи. Загалом організацію надання послуг в ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» доцільно вважати неефективною, оскільки доходи від надання послуг були вищими за витрати лише в 2018 році (чистий фінансовий результат 57498,80 тис. грн.), при цьому рентабельність надання платних послуг в 2017 році складала -0.32 % (негативна), в 2018 році 2.30% (позитивна), в 2019 році -0.70% (негативна).

В той же час в 2017-2018 рр. спостерігалось покращення ефективності надання послуг, оскільки чистий фінансовий результат зріс на 66691.44 тис. грн., в тому числі за рахунок зміни активів чистий фінансовий результат зріс на 1064,19 тис. грн., за рахунок зміни рентабельності надання послуг чистий фінансовий результат зріс на 65627,25 тис. грн. В 2018-2019 рр. організації надання послуг в ВНЗ стала неефективною, оскільки фінансовий результат впав на -75599,68 тис. грн., в тому числі за рахунок зміни активів чистий фінансовий результат зріс на 1958,59 тис. грн., за рахунок зміни рентабельності надання послуг чистий фінансовий результат скоротився на -77558,27 тис. грн. Проведемо економічний аналіз діяльності ДУ «Чернігівський національний технологічний університет». На сайті ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» наявним є звіт про фінансові результати ВНЗ за 2017-2018 рр. В табл. 5 наведено динаміку доходів та витрат ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр.

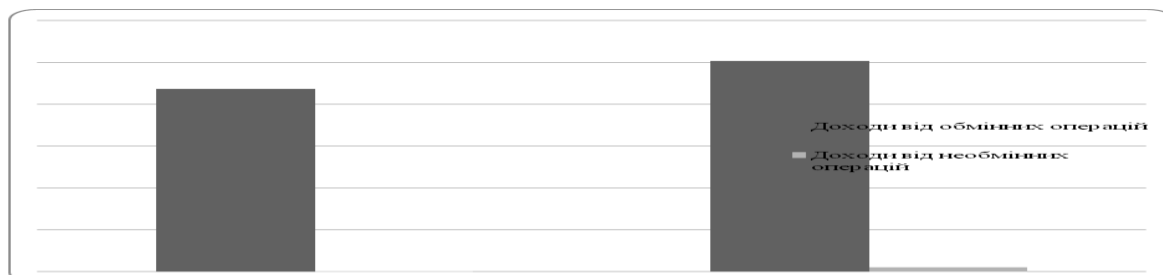
**Таблиця 5. Динаміка доходів та витрат ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр., тис. грн**

	2017	2018	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
Доходи від обмінних операцій	87519,98	100674,40	13154,43	15,03
Бюджетні асигнування	40219,99	41177,67	957,67	2,38
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	8,32	87,27	78,95	948,83
Доходи від продажу активів	419,99	757,03	337,03	80,25
Інші доходи від обмінних операцій	128168,29	142696,37	14528,09	11,34
Доходи від необмінних операцій				
Інші доходи від необмінних операцій	321,95	2015,80	1693,85	526,13
Усього доходів від необмінних операцій	321,95	2015,80	1693,85	526,13
Усього доходів	169138,54	186734,14	17595,60	10,40
Витрати за обмінними операціями	69257,65	81684,67	12427,03	17,94
Витрати на виконання бюджетних програм	44304,95	35574,86	-8730,10	-19,70
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	3326,06	3263,48	-62,57	-1,88
Усього витрат за обмінними операціями	116888,66	120523,01	3634,36	3,11
Витрати за необмінними операціями	69257,65	81684,67	12427,03	17,94
Інші витрати за необмінними операціями	16425,83	17439,81	1013,98	6,17
Всього витрат	133314,49	137962,82	4648,33	3,49
Профіцит/дефіцит за звітний період	-4824,26	6749,35	11573,61	-239,90

*Джерело:* складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

Динаміка доходів та витрат ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. наведена за даними звіту про фінансові результати ВНЗ.

В складі доходів ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. були наявні як доходи від обмінних операцій, так і доходи від необмінних операцій. Загальні доходи ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. зросли на 17595.6 тис. грн. або на 10.40%, що вказує на розширення обсягів освітньої діяльності ВНЗ, зокрема, від обмінних операцій доходи зросли на 13154,43 тис. грн. або на 15.03%, а від необмінних операцій на 1693,85 тис. грн. або у 5.26 разів (рис. 1).



*Рис. 1. Динаміка доходів від обмінних і необмінних операцій ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр., тис. грн*

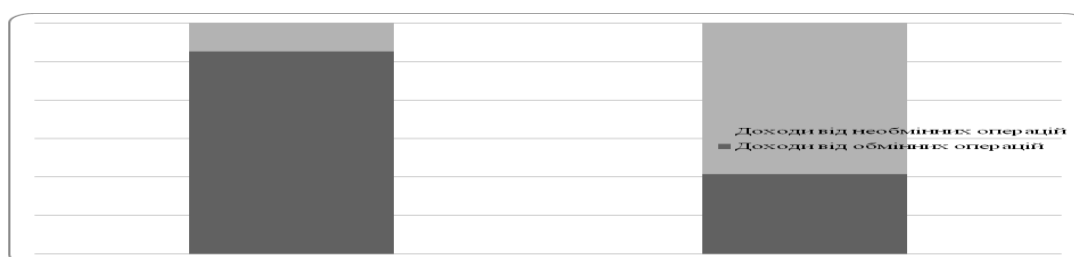
*Джерело:* складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

В структурі доходів від обмінних і необмінних операцій ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. переважали саме доходи від обмінних операцій, що обумовлено специфікою освітньої діяльності ВНЗ.

В складі доходів від обмінних операцій бюджетні асигнування зросли на 957.67 тис. грн. (на 2.38%), доходи від платних послуг зросли на 78,95 тис. грн. (на 948.83%), від продажу активів – на 337.03 тис. грн. (на 80.25%), інші доходи – на 14528,09 тис. грн. або на 11.34%. При цьому в складі доходів від обмінних операцій в ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. переважали бюджетні асигнування та інші доходи від обмінних операцій.

Загальні витрати ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. зросли на 4648.33 тис. грн. або на 3.49%.

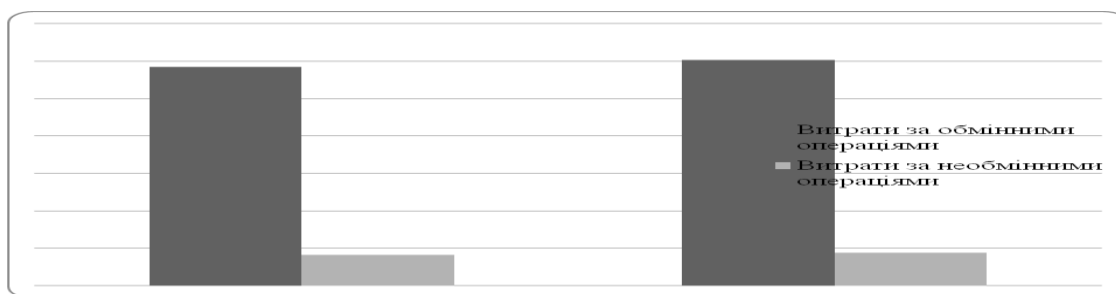
Структура доходів від обмінних і необмінних операцій ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. наведена на рис. 2.



*Рис. 2. Структура доходів від обмінних і необмінних операцій ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр., %*

*Джерело:* складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

В складі витрат в діяльності ВНЗ витрати на необмінні операції зросли на 1013.98 тис. грн. (на 6.17%), а від обмінних операцій – скоротилися на 12427,03 тис. грн. (на 17,94%) (рис. 3).

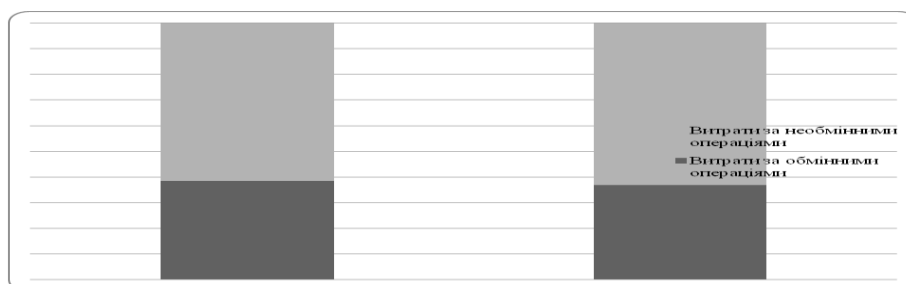


**Рис. 3. Динаміка витрат від обмінних і необмінних операцій ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр., тис. грн**

*Джерело:* складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

При цьому в складі витрат від обмінних операцій витрати на виконання бюджетних програм впали 8730,10 тис. грн. або на 19,70%, а витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт) скоротилися на 62,57 тис. грн. або на 1,88%.

Структура витрат від обмінних і необмінних операцій ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. наведена на рис. 4. В складі витрат від обмінних і необмінних операцій ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. переважали витрати за обмінними операціями.



**Рис. 4. Структура витрат від обмінних і необмінних операцій ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр., %**

*Джерело:* складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

Оцінка співставлення доходів і витрат ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. вказує, що в 2017 році була дефіцитність фінансування ВНЗ в сумі 4824.26 тис. грн., а в 2018 році внаслідок зростання доходів бюджет ВНЗ став профіцитним в розмірі 6749.35 тис. грн. Загалом же в динаміці фінансові результати ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. зросли на 11573.61 тис. грн.

Елементний склад витрат за обмінними операціями ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. наведено в табл. 6. До елементів витрат за обмінними операціями ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» належали матеріальні витрати, витрати на оплату праці та соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати.

Таблиця 6. Елементний склад витрат за обмінними операціями  
ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр., тис. грн

	2017	2018	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
Витрати на оплату праці	70413,38	77641,595	7228,215	10,27
Відрахування на соціальні заходи	15213,76	16681,329	1467,569	9,65
Матеріальні витрати	19258,4	20034,194	775,794	4,03
Амортизація	8677,052	2902,413	-5774,64	-66,55
Інші витрати	3326,056	3263,482	-62,574	-1,88
Елементи витрат за обмінними операціями	116888,648	120523,01	3634,365	3,11

Джерело: складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

Елементний склад витрат за обмінними операціями ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. вказує, що елементи витрат за даними операціями зросли на 3634.365 тис. грн. або на 3.11%, при цьому витрати на оплату праці збільшилися на 7228.22 тис. грн. (на 10.27 %), відрахування на ЄСВ (єдиний соціальний внесок) – на 1467,57 тис. грн. (на 9.65 %), матеріальні витрати на 775.79 тис. грн. (на 4.03 %), в той же час амортизація скоротилася на 5774.64 тис. грн. (на 66.55 %), а інші обмінні витрати впали на 62.57 тис. грн. або на 1.88%. Дані тенденції можна пояснити зростанням цін, мінімальної зарплати, рівня доплат та премій для освітнього персоналу ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр.

Структура витрат за обмінними операціями ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр. ілюстрована на рис. 5. В структурі витрат ВНЗ переважали витрати на оплату праці та матеріальні витрати, що обумовлено сервісним характером діяльності ВНЗ на ринку освітніх послуг України.

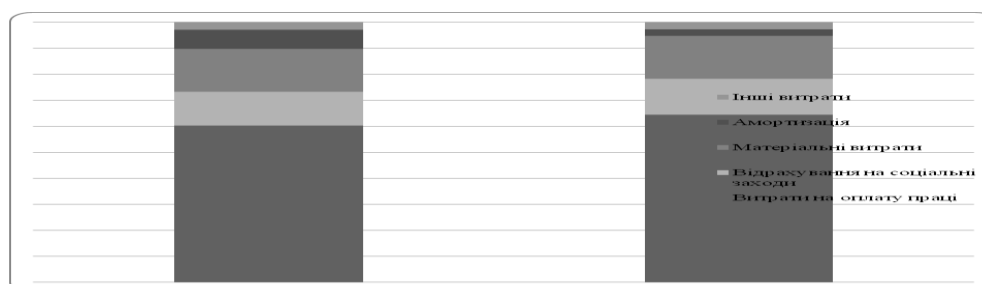


Рис. 5. Структура витрат за обмінними операціями ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» за 2017-2018 рр., %

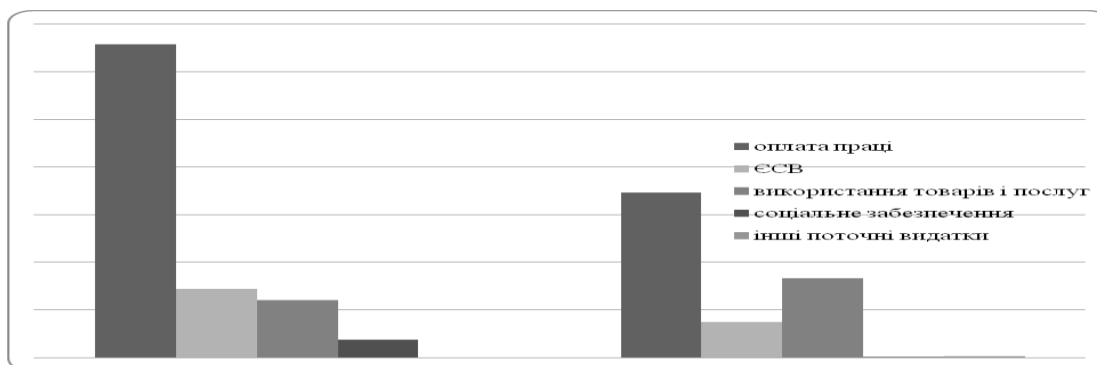
Джерело: складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

В плані асигнувань ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» в 2018 році за державною програмою підготовки кадрів ВНЗ визначено 95990 тис. грн. на окремі заходи по реалізації державної програми, в той же час в помісячному плані використання бюджетних коштів на 2019 рік передбачено виділення 95990 тис. грн. в різною по місяцями розбивкою, де 65721.1 тис. грн. виділено на оплату праці, 14458,7 тис. грн. на ЄСВ, 2353.2 тис. грн. на продукти харчування, 9700 тис. грн. на комунальні витрати та 3717.4 тис. грн. на

соціальне забезпечення. Даний розподіл обумовлених специфікою витратної діяльності ДУ «Чернігівський національний технологічний університет».

В плані використання бюджетних коштів на 2019 рік в ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» визначено видатки в розмірі 155700 тис. грн., в тому числі по загальному фонді 95990 тис. грн. і 59710 тис. грн. по спеціальному фонді. В той же час капітальні видатки будуть понесені виключно з спеціального фонду в розмірі 600 тис. грн., в тому числі 400 тис. грн. на придбання основних засобів та 200 тис. грн. на капітальний ремонт.

Склад поточних видатків за загальним і спеціальним фондом ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» в 2019 році наведена на рис. 6.



**Рис. 6. Склад поточних видатків за загальним і спеціальним фондом ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» в 2019 році, тис. грн**

*Джерело:* складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

В загальному фонді поточних витрат ВНЗ ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» 65721,1 тис. грн. виділено на оплату праці, 14458,7 тис. грн. на ЄСВ, 3717,4 тис. грн. на соціальне забезпечення та 12092,8 тис. грн. на використання товарів та послуг. В спеціальному фонді поточних витрат ВНЗ 34600 тис. грн. виділено на оплату праці, 7404,4 тис. грн. на ЄСВ, 16686,6 тис. грн. використання товарів та послуг і 120 тис. грн. на соціальне забезпечення, при 300 тис. грн. на інші поточні видатки ДУ «Чернігівський національний технологічний університет». Структура поточних видатків за загальним і спеціальним фондом ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» в 2019 році наведена на рис. 7.

Для оптимізації фінансового планування на ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» і ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» актуальним буде:

запровадити оперативний бюджетний контроль;

активізувати роботу з формування небюджетних доходів через реалізацію платних освітніх послуг для фізичних осіб та бізнес-сектору України;

використання в рамках економічного аналізу інструментів елімінування та багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу при дослідженні фінансових індикаторів ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» і ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка».

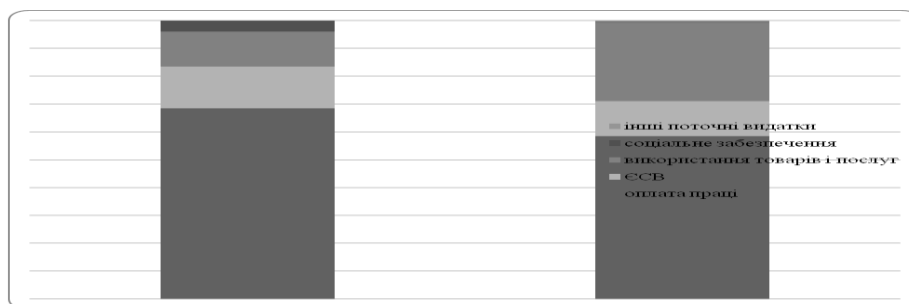


Рис. 7. Структура поточних видатків за загальним і спеціальним фондом ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» в 2019 році, %

Джерело: складено автором за даними ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» [12]

Реалізацію даних функцій доцільно покращити на відділ фінансів та планування ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» і ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка», що дозволить створити єдиний фінансовий механізм управління ВНЗ.

Для запровадження релевантної управлінської системи в сфері фінансування ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» і ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» доцільним буде направляти результати аналізу не лише керівництву ВНЗ, а й в Міністерство освіти та науки України, що дозволить реалізувати провідний фінансово-економічний досвід управління ВНЗ в сучасних умовах.

Перспективними результатами реалізації фінансового планування на ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» і ДП «Київський національний університет імені Тараса Шевченка» буде:

- формування внутрішнього резервного фінансового фонду з коштів, які будуть отримані від надання платних освітніх послуг;
- економічне обґрунтування зміни рівня фінансування, що буде подано від ДУ «Чернігівський національний технологічний університет» до Міністерства освіти та науки України;
- впровадження управлінських контрольних інструментів стосовно формування сальдо фінансових ресурсів в ВНЗ.

Наведені тренди підкреслюють наступні актуальні напрямки трансформації вищої освіти в Україні:

- актуальним є розширення кола та якості платних освітніх послуг;
- доцільно розширювати географію залучення іноземних студентів до навчання в національних ВНЗ;
- потенційно можливих є пошук нових форм викладання та навчання, особливо в контексті діджиталізації сучасних соціально-економічних процесів і явищ;
- потребують перегляду підходи щодо фінансування навчання осіб з АРК та Донбасу.

**Висновки.** Проведене дослідження виконання фінансування діяльності університетів вказує на існування певних хронічних фінансових проблем в частині формування ресурсів для фінансування діяльності ВНЗ, при цьому проаналізовані державні установи не мають ознак фінансової незалежності та окупності, що вказує на потребу коригування стратегії розвитку з метою формування об'єктивних управлінсько-фінансових умов самоокупності ВНЗ України. Тому, для оптимізації фінансового планування на університетів актуальними можуть бути оперативний бюджетний контроль, робота з формування небюджетних доходів через реалізацію платних освітніх послуг для фізичних осіб та бізнес-сектору України. А для перспектив розвитку української освіти в умовах сьогодення доцільними можуть стати-

розширення платних освітніх послуг, географія залучення іноземних студентів до навчання в національних ВНЗ, пошук нових форм викладання та навчання, а також характер фінансування навчання осіб з АРК та Донбасу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк В.П. Сучасні трансформації в сфері вищої і професійної освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 3-7.
2. Бевзенко Л. Криза освіти, сучасні соціокультурні трансформації та зміна повсякденних освітніх практик. *Філософія освіти*. 2018. № 2. С. 100-117.
3. Гавриленко Т.Л. Організаційні трансформації системи початкової освіти в перше десятиліття державної незалежності України (1991-2001). *Освітній дискурс. Гуманітарні науки*. 2019. Вип. 10. С. 59-83.
4. Гринькевич О. Глобальні чинники трансформації та конкурентоспроможності національних систем вищої освіти у XXI ст. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 13-20.
5. Липов В.В., Чернуха Т.С. Особливості трансформації засад інституціональної комплементарності української системи вищої освіти. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2019. № 1. С. 168-191.
6. Мудра С.В. Якість освіти: стратегія підвищення в контексті трансформації суспільства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Філологічні науки*. 2018. Вип. 281. С. 216-222.
7. Мудра С.В. Якість освіти: стратегія підвищення в контексті трансформації суспільства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія*. 2018. Вип. 279. С. 132-137.
8. Олійник В.В. Тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформації суспільства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 1. С. 56-66.
9. Чубрей О. Сучасні тенденції трансформації системи загальної середньої освіти України. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 4. С. 7-10.
10. Хома О.З. Державне регулювання трансформації системи освіти України в умовах децентралізації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2018. Вип. 2. С. 183-189.
11. Річний звіт за 2019 рік про фінансові результати КНУ ім. Т. Шевченка. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/official/Zvitnist-2019.pdf>
12. Фінансово-економічна діяльність НУ «Чернігівська політехніка». URL: <https://www.stu.cn.ua/staticpages/pi-fin-ekon/>

## REFERENCES

1. Antonyuk V.P. Suchasni transformatsiyi v sferi vyshchoyi i profesiynoyi osvity yak reaktsiya na potreby rynku pratsi. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*. 2019. Vol. 1. pp. 3-7.
2. Bevzenko L. Kryza osvity, suchasni sotsiokulturni transformatsiyi ta zmina povsyakdennykh osvitnikh praktyk. *Filosofiya osvity*. 2018. Vol. 2. pp. 100-117.
3. Havrylenko T. L. Orhanizatsiyni transformatsiyi systemy pochatkovoyi osvity v pershe desyatylyttya derzhavnoyi nezalezhnosti Ukrainy (1991-2001). *Osvitniy dyskurs. Humanitarni nauky*. 2019. vol. 10. pp. 59-83.
4. Hrynkevych O. Hlobalni chynnyky transformatsiyi ta konkurentospromozhnosti natsionalnykh system vyshchoyi osvity u XXI st. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeyskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2017. Vol. 3. pp. 13-20.
5. Lypov V.V., Chernukha T.S. Osoblyvosti transformatsiyi zasad instytutsionalnoyi komplementarnosti ukrayinskoyi systemy vyshchoyi osvity. *Problemy ekonomiky ta politychnoyi ekonomiyi*. 2019. Vol. 1. pp. 168-191.
6. Mudra S.V. Yakist osvity: stratehiya pidvyshchennya v konteksti transformatsiyi suspilstva. *Naukovyy visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy*. Seriya : Filolohichni nauky. 2018. vol. 281. pp. 216-222.
7. Mudra S.V. Quality of education: strategy of increase in the context of society transformation. *Scientific herald of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*. Series: Pedagogy, psychology, philosophy. 2018. vol. 279. pp. 132-137.
8. Oliynyk V.V. Tendencies of development of postgraduate pedagogical education in the conditions of society transformation. *Theory and practice of social systems management*. 2013. Vol. 1. pp. 56-66.
9. Chubrey O. Modern tendencies of transformation of the system of general secondary education of Ukraine. *Image of a modern teacher*. 2019. Vol. 4. pp. 7-10.
10. Khoma O.Z. State regulation of the transformation of the education system of Ukraine in terms of decentralization. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration*. 2018. Vol. 2. pp. 183-189.
11. Richnyy zvit za 2019 rik pro finansovi rezultaty KNU ym. T.Shevchenka, available at: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/official/Zvitnist-2019.pdf> (Accessed 25 October 2020).
12. Finansovo-ekonomichna diyalnist NU «Chernihivska politekhnik», available at: <https://www.stu.cn.ua/staticpages/pi-fin-ekon/> (Accessed 25 October 2020).

*Анастасія Костенко, к. филос. н.  
(преподаватель каф. «Социальная философия, философия образования и образовательной политики», Национальный педагогический университет им. М.П. Драгоманова)*

*Оксана Кузьменко, к.э.н, доц.  
(доцент каф. «Теоретическая и прикладная экономики», Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

### **АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТОВ УКРАИНЫ**

*В работе обобщены сущность экономического анализа бюджетных учреждений на базе ГУ «Черниговский национальный технологический университет» и ГУ «Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко». Проведено исследование финансовых результатов финансовой деятельности университетов Украины по 2017-2019 гг. В статье определены современные тенденции финансовой деятельности университета Украины и тренды развития образования в условиях трансформационных преобразований. Обоснованно ключевые аспекты сочетание концепции развития образования с финансовым обеспечением образовательного процесса. Проведено исследование проблем трансформации образования. Определены перспективы развития украинского образования в условиях современности.*

*Современная система высшего образования достаточно динамичной и адаптивной. Это подтверждает процесс перехода на дистанционное образование в условиях коронавируса и карантинного режима. В то же время актуальным является исследование особенностей финансирования, направлений формирования доходов и расходов и особенностей реализации бюджетных программ на примере ГУ «Черниговский национальный технологический университет». В настоящее время под экономическим анализом в бюджетной сфере понимается совокупность методов, инструментов и подходов к оценке финансово-имущественного положения, источников формирования доходов и расходов и направлений их использования, что позволит принять определенные управленческие решения.*

*Концептуальные основы развития образовательной системы определяются условиями и факторами развития общества и направлениям реализации государственной политики в отношении отдельных образовательных процессов. В настоящее время на украинском систему образовательной деятельности в значительной степени влияют ряд факторов, а именно: внедрение концепции новой украинской школы; перевод всех видов образовательных учреждений на дистанционное обучение в условиях карантином; внедрение элементов диджитализации в образовательной сфере; развитие образовательной системы в рамках существования военного конфликта на востоке Украины и аннексии АРК.*

*Ключевые слова: финансовый результат, тенденция, образование, трансформация, расходы, доходы.*

*Anastasiia Kostenko, Candidate of Philosophy  
(Phd lector of the Department Social philosophy, philosophy of education and educational politics,  
National Pedagogical Dragomanov University )*

*Oksana Kuzmenko , Candidate of Economics, Associate Professor  
(Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, the State University  
of Infrastructure and Technology)*

### **ANALYSIS OF TENDENCIES OF FINANCIAL ACTIVITIES OF UNIVERSITIES OF UKRAINE**

*The paper summarizes the essence of economic analysis of budgetary institutions on the example of the largest universities of Ukraine SE "Taras Shevchenko National University of Kyiv" and Chernihiv*

*National Technological University. A study of the financial results of financial activities of Ukrainian universities for 2017-2019. The article identifies current trends in financial activities of Ukrainian universities and trends in education in terms of transformational transformation.*

*The issue of formation and use of financial flows is considered - SE "Taras Shevchenko National University of Kyiv", where the costs for the last two years were dominated by costs of exchange operations and costs of educational services, and the balance of income and expenditures indicates a stable deficit in funding University. The structure of the elements of costs of exchange transactions indicates the predominance of labor costs and material costs, due to the nature of the budget institution, the peculiarities of business processes in modern Ukrainian higher education, the budgetary nature of financing the current activities of universities, the prevalence of labor costs as basic costs modern university.*

*An economic analysis of the Chernihiv National Technological University was conducted, where the assessment of the comparison of revenues and expenditures for 2017-2018 indicates that in 2017 there was a shortage of university funding, and in 2018 due to revenue growth the university budget became surplus. In general, the financial results of Chernihiv National Technological University increased during this period.*

*Ways to improve the economic analysis of universities in order to bring to self-sufficiency and the formation of an indicative system for the implementation of financial plans and the introduction of operational financial control in the construction of a system of financial budgeting in education. The key aspects of combining the concept of education development with the financial support of the educational process are substantiated. A study of the problems of educational transformation. Prospects for the development of Ukrainian education in today's conditions are identified.*

**Keywords:** *financial result, tendency, education, transformation, expenses, incomes.*

*Сергій Кравченко, д.е.н., доц.*

*(професор кафедри «Економіка підприємства», ДВНЗ "Донецький національний технічний університет»)*

*ORCID ID 0000-0001-8391-0445*

*Наталія Далевська, д.е.н., доц.*

*(доцент кафедри «Економіка підприємства», ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»)*

*ORCID ID 0000-0002-0074-497X*

## ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

*У статті запропоновано науково-практичний підхід до обґрунтування цільових настанов регулювання національної інноваційної системи в контексті соціально-економічних параметрів сталого розвитку суспільства. Методологічною основою підходу є дослідження міркувань в умовах невизначеності та розмитості. Побудована модель визначення рівня життя та достатку країни під впливом основних джерел економічного зростання (драйвера розвитку, які тісною мірою пов'язані із результативністю національної інноваційної системи) дозволяє встановити багатofакторну залежність між її елементами, використовуючи результати логічного висновку з нечітких баз знань. Отримані результати аналізу окремих параметрів розвитку економіки України у загальносвітовому порівнянні дозволяють стверджувати, що найбільш важливими джерелами його прискорення в контексті сталості та інноваційності є обсяг витрат на НДДКР, а також поширеність мережі Інтернет і покращення доступу до неї. Авторський підхід надає можливість моделювати очікуване зростання рівня життя та достатку країни при зміні значень ряду незалежних соціально-економічних параметрів і може бути використаний при розробці програм стратегічного розвитку національних економік, які орієнтовані на досягнення сталого розвитку. Перспективним напрямом подальшого його вдосконалення є аналіз різних комбінацій вхідних параметрів моделі та формування оптимального їхнього комплексу.*

*Ключові слова:* національна інноваційна система, сталий розвиток, моделювання, нечітка логіка, рівень життя та достатку, детермінанти розвитку

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування національної інноваційної системи (НІС) в умовах глобальної конкуренції, безумовно, пов'язано із конструктивною стратегією економічного розвитку країни, яка має гармоніювати з інтересами держави та світовими трендами, сучасним принципом здійснення яких є сталий розвиток. Підвищення інноваційної активності має сприяти економічному зростанню та модернізації суспільства відповідно до соціально-економічних індикаторів сталого розвитку і навпаки. При цьому соціальний контекст розвитку значною мірою визначається станом економіки та ефективністю боротьби з нерівністю у всіх її проявах – соціальному або економічному. Якщо перший аспект пов'язаний із нерівними можливостями людей щодо їхніх свобод та соціальних прав (будь-то медична допомога, праця тощо), то другий – обумовлює різницю в можливостях, доходах та

© Кравченко С.І., Далевська Н.М., 2020

дискримінації. Тобто, перехід світової системи на шлях інноваційного зростання та сталого розвитку, головною метою якого проголошено задоволення основних людських потреб та прагнень до кращої якості життя, в однаковій мірі має забезпечити ефективне використання в інтересах суспільства тих ресурсів, що дає економічний розвиток. Отже, всі зазначені аспекти розвитку країни є взаємопов'язаними та мають бути узгоджені.

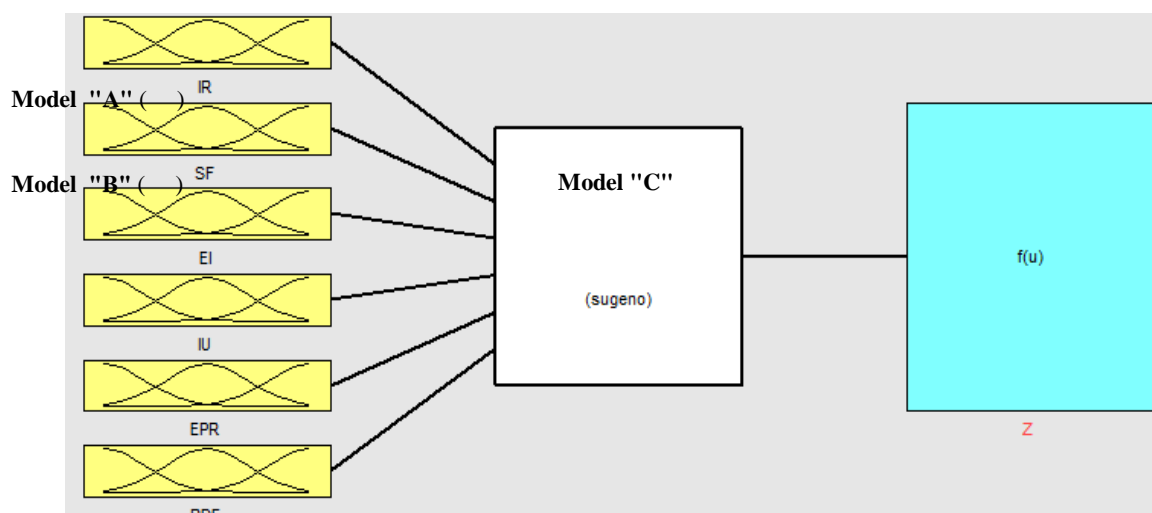
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування й ефективного розвитку НІС є актуальними та тісно пов'язані з іменами багатьох відомих дослідників, як закордонних: Б. Лундвалль [1], С. Меткалф [2], Р. Нельсон [3], К. Фрімен [4], М. Балзат [5], М. Годінхо [6], Ч. Едквіст [7] так і вітчизняних: В. Гейць [8], І. Миценко [9], І. Тараненко [10], М. Шарко [11] та ін. Не менш поширеною у науково-політичному світі є проблематика формування та реалізації концепції сталого розвитку, наприклад, роботи Т. Ланкаускієне [12], М. Тваронавічієне [13] та ін. При цьому слід відзначити, що на початковому етапі у підходах до визначення передумов сталого розвитку домінувала екологічна складова: механізм чистого розвитку С. Каракоста [14], шляхи низьковуглецевого росту Дж. Бломке [15] та ін. Нині ж сталий розвиток, поряд з екологічними, передбачає широке коло економічних та соціальних питань у їх взаємозв'язку та взаємодії – Й. Шлейхер [16], К. Артс [17], К. Бішоп [18]. Проте й досі отримані наукові результати щодо інноваційного та сталого типів розвитку не є вичерпними через їхню багатофакторність та велику динамічність.

За таких умов сучасна наука і практика потребує на розробку нових моделей прогнозування розвитку економічних систем, які адаптовані до поточних реалій та враховують наявний стан і перспективи використання факторів та резервів підвищення ефективності функціонування країни у тому числі шляхом активізації інноваційної складової.

**Мета статті** – обґрунтування цільових настанов регулювання національної інноваційної системи в контексті соціально-економічних параметрів сталого розвитку суспільства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запропонований в роботі підхід базується на побудованій моделі визначення рівня життя і достатку країни під впливом основних джерел економічного зростання, які одночасно є драйверами інноваційної сфери. Методологічною основою підходу виступає використання нечіткої логіки (дослідження міркувань в умовах невизначеності та розмитості). Ця багатокомпонентна модель верхнього рівня ієрархії (рис. 1) базується на результатах двох інших (Модель «А» і Модель «В») [19] та комплексі додаткових параметрів: «Індекс освіти» (Education index – EI), «Інтернет-користувачі» (Internet users – IU), «Зайнятість у загальній чисельності населення» (Employment to population ratio – EPR) та «Витрати на дослідження та розробки» (Research and development expenditure – RDE).

Структура моделі (рис. 1) дозволяє встановити багатофакторну залежність між її елементами (пул факторів/драйверів економічного зростання, які тісною мірою пов'язані із результативністю національної інноваційної системи), використовуючи результати логічного висновку з нечітких баз знань попередніх рівнів. Підсумковий параметр моделі «Z» («Індекс рівня життя та достатку країни під впливом джерел економічного зростання») – безрозмірна величина, яка виражає рівень валового національного доходу (ВНД) на душу населення відносно найкращого значення серед інших аналізованих країн. У розрахунках задіяно данні Світового банку [20] та показники, що використовує комісія сталого розвитку ООН при формуванні Індексу людського розвитку («Human Development Report 2019») [21], який характеризує досяжність повноцінного життя в країні: довгого та здорового із гідним рівнем і можливістю здобути освіту тощо. Важливою детермінантою розвитку світової економіки є процес глобалізації, який перетворив питання розподілу обмежених інвестиційних ресурсів та ефективного обороту товарів у найважливіший аспект зовнішньоекономічної стратегії окремих суб'єктів господарювання та геополітичну складову функціонування національних економічних систем.

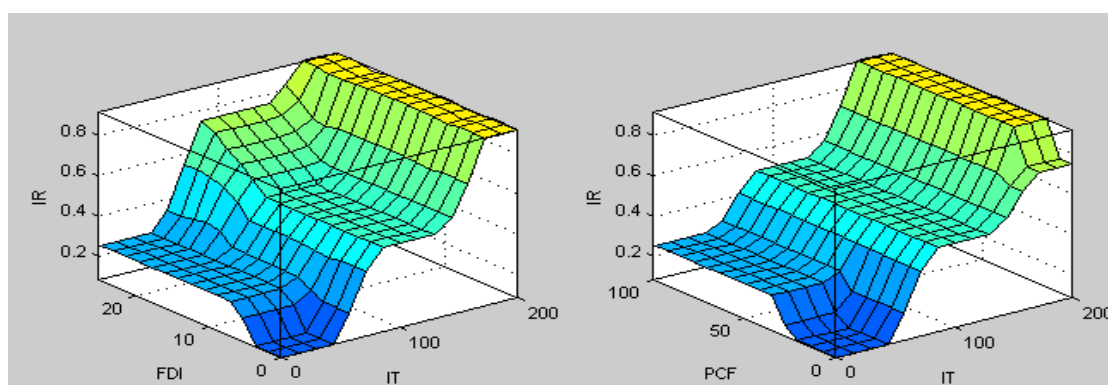


**Рис. 1. Загальна структура моделі визначення Індексу рівня життя та достатку країни під впливом джерел економічного зростання**

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень та [19]

Виходячи із зазначеного, до складу Моделі «С» введено узагальнюючу змінну «International Rate» (IR), як результат моделі нечіткої логіки визначення ступеню розвитку міжнародних торговельних та інвестиційних відносин країни (Модель «А») [19]. Параметр «IR» є безрозмірною величиною (значення від «0» до «1»), яка відповідає за опис нелінійного зв'язку між змінними входу та виходу. Його розрахунок базується на значеннях таких вхідних показників: «Міжнародна торгівля» (International trade – IT), «Прямі іноземні інвестиції, чистий приток» (Foreign direct investment, net inflows – FDI) та «Притоки приватного капіталу» (Private capital flows – PCF) [21]. Усі зазначені параметри трансформуються у нечітку форму в залежності від міри приналежності параметрів вхідної величини її термам. Підсумок цього блоку трансформується зворотнім чином (так звані процеси фазифікації та дефазифікації [22]).

Графіки поверхонь, що подані на рис. 2, засвідчують наявність нелінійних залежностей між змінними входу та виходу в моделі.



**Рис. 2. Графічне подання поверхонь, що зображають залежність змінної «IR» від змінних «FDI», «IT» та «PCF»**

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень та [19]

Аналіз результатів моделювання дає підстави стверджувати, що зовнішня торгівля слугує джерелом економічного зростання, але великі її обсяги не є обов'язковою умовою формування високого рівня валового національного доходу на душу населення (табл. 1).

Таблиця 1. Зв'язок рівня достатку країн світу з рівнем розвитку міжнародних торговельних та інвестиційних відносин

Країна	IT, % ВВП	FDI, % ВВП	PCF, % ВВП	IR	ВНД (ПКС), \$ США
Сингапур	326.2	22.5	-5.8	0,5	83793
Норвегія	70.6	-4.6	11.4	0,5	68059
Німеччина	87.2	2.6	4.7	0,25	46946
Канада	65.9	2.5	0.1	0,22	43602
Франція	63.4	2.4	2.0	0,2	40511
Мальта	267.8	32.7	-54.5	0,5	34795
Естонія	147.0	3.4	-1.0	0,5	30379
Польща	107.2	1.9	-1.1	0,5	27626
Україна	99.0	1.9	-3.4	0,5	7994

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень та [19], [21]

Результати розрахунків, які подані в табл. 1, демонструють, що існують країни, у яких рівень розвитку міжнародних торговельних та інвестиційних відносин істотно менший, ніж середній рівень цього показника серед країн світу, але це не перешкоджає досягати високого рівня валового національного доходу на душу населення.

Не менш важливою компонентою економічного розвитку країни є стан людського ресурсу – якість та тривалість життя населення. Саме тому до складу Моделі «С» введено результуючу змінну «Stability Fraction2 (SF) моделі нечіткої логіки визначення ступеню тривалості та граничної стресової складової життя (Модель «В»)) [19], розрахунок якої базується на значеннях двох вхідних показників: «Тривалість життя при народженні» (Life expectancy at birth – LEatB) та «Рівень самогубств» (Suicide rate – SR) [21].

Структура Моделі «В», аналогічно Моделі «А» передбачає процедури фазифікації та дефазифікації, а результуюча, яка відповідає за опис нелінійного зв'язку між змінними входу та виходу, також є безрозмірною величиною зі значеннями від «0» до «1».

Графік поверхні, зображений на рис. 3, демонструє наявність нелінійного зв'язку між змінними входу та виходу в моделі. Соціальна поведінка в таких умовах відкриває найбільш глибинний рівень ціннісних настанов особистості й виражає істинні смисложиттєві орієнтації.

Окремим значущим соціальним аспектом економічного розвитку країни є освіта, точніше її продукт – знання, які поряд із матеріальним багатством, є обмеженим ресурсом. Саме тому в кінцеву Моделі «С» введено «Індекс освіти» (EI), розрахунок якого базується на двох показниках – «Очікувана тривалість навчання» (Expected years of schooling – EYS) і «Середня кількість років навчання» (Mean years of schooling – MYS)

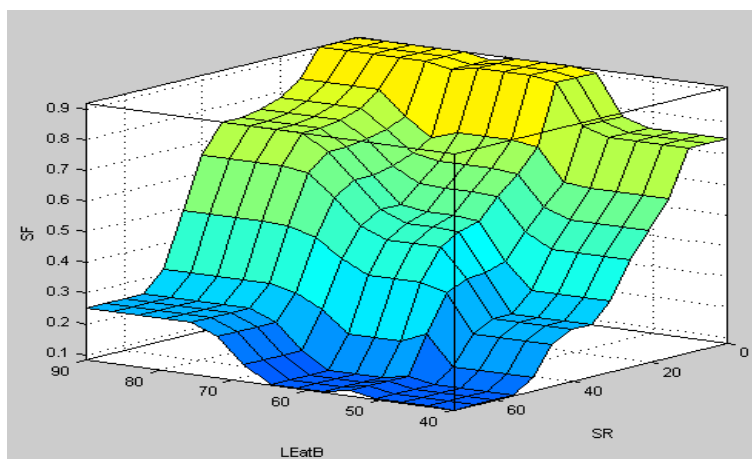
$$EI = \left( \frac{MYS_i - MYS_{\min}}{MYS_{\max} - MYS_{\min}} + \frac{EYS_i - EYS_{\min}}{EYS_{\max} - EYS_{\min}} \right) / 2,$$

де  $MYS_i$  – середня кількість років навчання для  $i$ -ої країни;

$MYS_{\max}$  та  $MYS_{\min}$  – відповідно максимальна та мінімальна кількість років навчання серед країн світу;

$EYS_i$  – очікувана тривалість навчання для  $i$ -ї країни;

$EYS_{\max}$  та  $EYS_{\min}$  – відповідно максимальна та мінімальна очікувана тривалість навчання серед країн світу [21].



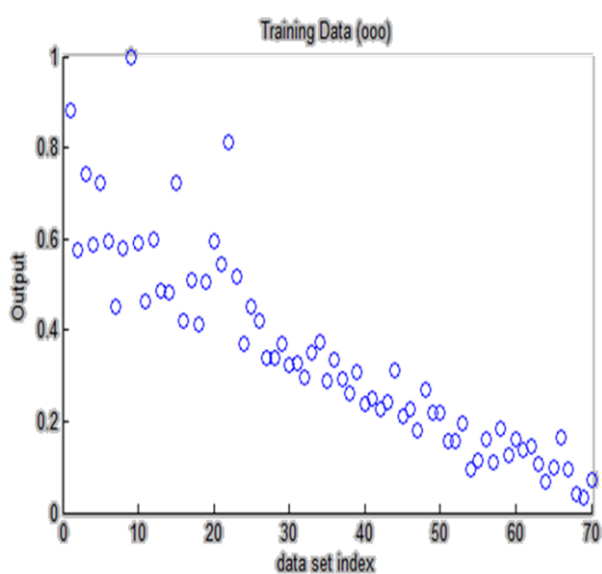
**Рис. 3. Графічне подання поверхні, що зображає залежність змінної SF від змінних LEatB та SR**

*Джерело:* складено авторами за результатами власних досліджень та [19]

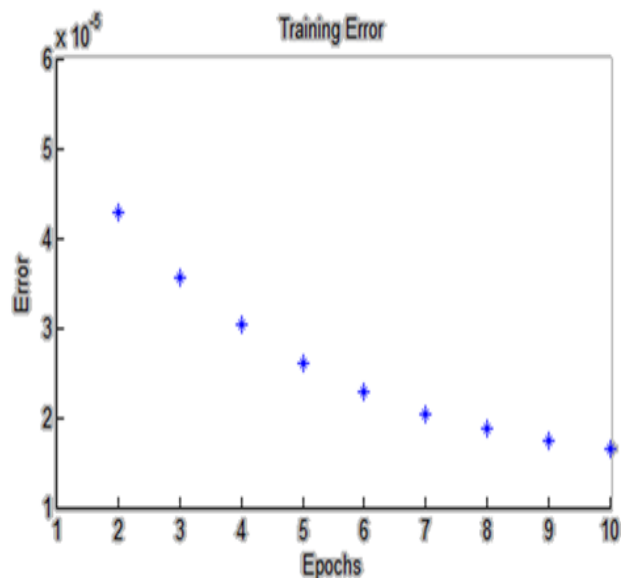
Початковий багатовимірний масив для навчання Моделі «С» містить у собі значення всіх вказаних вище параметрів для 70 країн зі 189 аналізованих (рис. 4 а). Значення вихідної змінної «Z» знаходяться в межах від «0» до «1». Навчання проведено за методом субтрактивної кластеризації [23], який базується на ідеях гірського методу кластерного аналізу, коли відсутня необхідність задавати кількість кластерів до початку роботи алгоритму. Першим кроком визначаються майбутні центри кластерів. Другим – для кожного з них встановлюється значення потенціалу, що вказує на можливість формування кластера навколо. Щільність розташування визначає значення потенціалу – чим вона більше, тим він вище. Потім серед точок, які мають максимальний потенціал ітераційно встановлюються центри кластерів.

З використанням статистичних даних багатовимірного масиву порогові значення автоматично коригуються з метою мінімізувати помилку моделі. По суті цей процес являє собою підгонку моделі, яка реалізується алгоритмами, що використовуються до наявних навчальних даних. Помилка для конкретної конфігурації моделі визначається шляхом ітераційного прогону через модель всіх наявних спостережень і порівнянню вихідних значень, які розраховано за допомогою моделі, з цільовими значеннями (в роботі – нормовані значення валового національного доходу).

Всі такі різниці підсумовуються в так звану функцію помилок, значення якої й є помилка моделі. Дані щодо помилок навчання сформованої моделі (рис. 4, б) свідчать, що у процесі навчання помилка була знижена з 0,00006 до 0,00002. Однак, слід зазначити, що статистичні дані не завжди відбивають традиції та культурні особливості тієї чи іншої держави, внаслідок цього отримані показники по окремих країнах (наприклад, Греція, Італія, Іспанія) інколи суперечать гіпотезі про те, що високий рівень безробіття в країні може провокувати зростання самогубств.



а) параметри щодо навчання моделі



б) параметри щодо помилок навчання

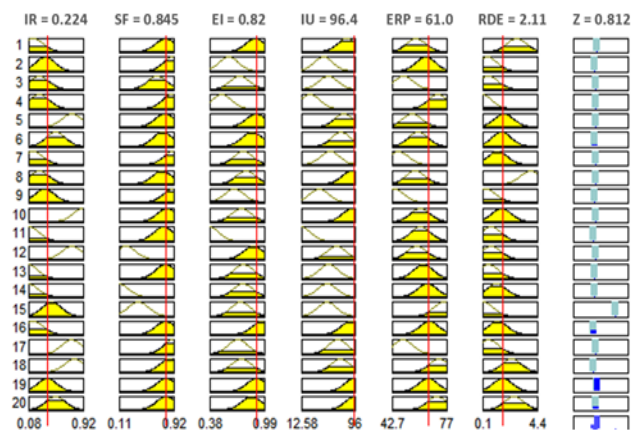
**Рис. 4. Результати формування та навчання моделі визначення Індексу рівня життя і достатку країни під впливом основних джерел економічного зростання**

*Джерело:* складено авторами за результатами власних досліджень та [19], [24]

Перевірку працездатності синтезованої моделі нечіткої логіки визначення Індексу рівня життя та достатку країн під впливом джерел економічного зростання за вихідними даними представлено на рис. 5, а. Результати тестування після навчання свідчать, що отримані розрахункові значення результуючого показника «Z» збігаються з відповідними фактичними значеннями нормованого показника "валовий національний дохід на душу населення" (GNI).



а) результати тестування моделі після навчання



б) розрахунок підсумкового індексу рівня життя і достатку «Z» за статистичними даними Норвегії

**Рис. 5. Результати тестування та використання моделі визначення Індексу рівня життя і достатку країни під впливом основних джерел економічного зростання**

*Джерело:* складено авторами за результатами власних досліджень та [19], [24], [25]

Таким чином, запропонована модель має 6 змінних на вході, а база нечітких знань містить пул правил (графічне представлення за статистичними даними Норвегії, яка займає перше

місце за показником «HDI» 2019, наведено на рис. 5, б). Вона є самодостатнім інструментом, який дозволяє проводити розрахунково-обчислювальні експерименти щодо прогнозування соціально-економічних параметрів розвитку країни та дає точні результати, коли вхідні дані потрапляють в межі ідентифікованих кластерів.

З використанням Моделі «С» було проведено ряд експериментів щодо аналізу наявного стану та перспектив використання аналізованих факторів і резервів підвищення ефективності функціонування країн у напрямку досягнення сталого розвитку у тому числі шляхом підвищення ефективності регулювання НІС [25]. Окремі результати наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Узагальнена характеристика стану окремих країн світу у розрізі чинників економічного зростання<sup>1</sup>

Країна		IR 2018 р.	SF 2018 р.	EI 2018 р.	IU 2017 р.	EPR 2018 р.	RDE 2018р <sup>2</sup>	Z	GNI <sup>3</sup>
лідери	Швейцарія	0,36	0,82	0,80	89,70	64,90	3,37	0,74	0,71
	Нідерланди	0,80	0,86	0,81	93,20	60,90	1,99	0,60	0,60
	Швеція	0,35	0,82	0,84	95,50	60,20	3,33	0,57	0,57
.....									
	Італія	0,17	0,92	0,67	63,10	43,90	1,35	0,43	0,43
	Іспанія	0,21	0,92	0,70	84,60	48,50	1,20	0,42	0,42
	Чехія	0,52	0,81	0,79	78,70	58,80	1,79	0,38	0,38
	Польща	0,25	0,76	0,76	76,00	54,80	1,03	0,33	0,33
	Росія	0,82	0,38	0,72	76,00	59,10	1,11	0,30	0,30
	Монголія	0,50	0,61	0,61	23,70	56,10	0,10	0,13	0,13
	Вірменія	0,25	0,90	0,65	64,70	48,40	0,19	0,11	0,11
	Грузія	0,50	0,77	0,75	59,70	58,00	0,30	0,11	0,11
	Україна	0,25	0,62	0,68	58,90	48,90	0,47	0,09	0,10
.....									
	середні трійки лідерів світу	0,50	0,83	0,81	92,80	62,00	2,90	0,64	
	відхилення України, %	-50,00	-25,30	-16,05	-36,53	-21,13	-83,79	-85,94	
.....									
	середні у світі	0,27	0,79	0,52	53,81	58,08	1,01	0,20	
	відхилення України, %	-7,41	-21, 52	30,77	9,46	-15,81	-53,47	-55,00	
	країн у світі нижче, %	69,84	44,44	43,39	46,03	49,74	82,54	66,14	

Примітка 1. Таблиця містить фрагмент результатів авторського дослідження 189 країн.

Примітка 2. У разі відсутності даних за 2018 р. використано параметри за 2017 або 2016 рр.

Примітка 3. Нормована величина показника ВНД (GNI), яка була використана при побудові моделі, наведена довідково.

Джерело: розраховано та складено авторами за результатами власних досліджень та [19], [20], [21], [24], [25]

Характеризуючи дані табл. 2 щодо України та у цілому, слід зазначити таке:

всі аналізовані параметри функціонування економіки України (драйвера сталого та інноваційного типів розвитку) є гіршими за середні величини трійки лідерів світу та майже всі – у загальносвітовому вимірі (виняток становлять параметри «Індекс освіти» й «Інтернет-користувачі»), що зумовлює значне відставання України від більшості країн світу (за результатами власного дослідження 109 місце зі 189 досліджених країн за базовим значенням запропонованого показника «Z»);

для двох показників «IR» та «RDE» параметри більше ніж половини країн світу (у тому числі Україна) нижчі за середні, що може свідчити про наявний потенціал впливу цих

джерел на економічний розвиток, хоча за результатами моделювання встановлено, що значна величина «IR» не є гарантією формування високого рівня ВНД на душу населення (табл. 2: Італія та Іспанія мають значення «IR» менші за середнє при високому рівні достатку);

найгірші результати стосуються параметра «RDE», коли 82,54 % всіх аналізованих країн (у тому числі Україна) мають витрати на дослідження та розробки менше за середні у світі.

**Висновки та пропозиції.** Наявна картина відхилення значень аналізованих параметрів вітчизняної економіки від середніх у лідерів та у світі в цілому, дозволяє стверджувати, що важливими (найбільш впливовими) джерелами розвитку України в контексті соціально-економічних аспектів сталого розвитку є: «RDE» – обсяг витрат (державних та приватних) на НДДКР з метою генерації нових знань та технологій та «IU» – поширення мережі Інтернет і покращення доступу до неї. Інші аналізовані джерела розвитку, безумовно, також мають потенціал, проте, виходячи із результатів дослідження, – менш критичні та/або (наприклад, «SF» – ступінь тривалості та граничної стресової складової життя в країні) – менш керовані у середньостроковій перспективі.

При цьому слід зазначити, що аналіз різних комбінацій вхідних параметрів моделі, їхнього взаємовпливу та формування оптимального комплексу є окремим перспективним науково-практичним напрямом. Вибіркові результати такого моделювання зміни параметрів (потенційних джерел економічного зростання України) в рамках додаткового дослідження [24, 25] свідчать про таке:

збільшення витрат на дослідження та розробки – зміна показника «RDE» з 0,47 % до 2,00 % (рівень у 2 рази вище середнього та є нормою для таких країн, як Нідерланди, Норвегія, Франція, Словенія) призведе до збільшення показника «Z» у ~3 рази;

поширення Інтернету та спрощення доступу до нього – зміна показника «IU» з 58,9 % до 80 % (що незначно вище ніж у середньому по кластеру та є рівнем його лідерів та успішних країн) призведе до збільшення показника «Z» у ~2,5 рази.

Тобто в обох випадках розрахований Індекс рівня життя та достатку країн для України прогнозовано зросте та перевищить середній у світі (0,20).

Запропонований підхід надає можливість моделювати очікуване зростання рівня життя та достатку країни при зміні значень ряду незалежних соціально-економічних параметрів (у тому числі й тих, що є визначальними для розвитку національної інноваційної системи) і може бути використаний при розробці програм стратегічного розвитку національних економік у напрямку досягнення сталого розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Lundvall B.-A. (ed.). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers, 1992. 404 p.
2. Metcalfe S. *The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives. Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. 1995. PP. 409–512.
3. Nelson R., Winter S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982. 454 p.
4. Freeman C. (eds.). *Long Waves in the World Economy*. Kent: Butterworth, 1983. 245 p.
5. Balzat M., Pyka A. Mapping national innovation systems in the OECD area. *International Journal of Technology and Globalisation*. 2006. Vol. 2. № 1–2. PP. 158–176.
6. Godinho M., Mendonça S., Pereira T. Towards a taxonomy of innovation systems. ISEG - Lisbon School of Economics and Management. *Working Papers Department of Economics*. 2005. Vol. 13. PP. 1–43.
7. Edquist C. (ed.) *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter Publishers/Cassell Academic, 1997. 432 p.
8. Геєць В.М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 4–19.
9. Миценко І.М. Роль інституційних чинників у формуванні національного інноваційного простору в умовах глобалізації. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 31(1). С. 18–26.
10. Тараненко І.В. Концептуальні засади глобалізаційно-інноваційної моделі економічного розвитку суспільства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2011. № 1. С. 33–42.

11. Шарко М. Модель формування національної інноваційної системи України. *Економіка України*. 2005. № 8. С. 25–30.
12. Lankauskienė T., Tvaronavičienė M. Security and sustainable development approaches and dimensions in the globalization context. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2012. Vol. 1. No. 4. PP. 287–297.
13. Tvaronavičienė M., Šimelytė A., Lace N. Sustainable development facets: exporting industrial sectors from inside. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2014. Vol. 3. No. 4. PP. 37–44.
14. Karakosta C., Doukas Y., Psarras J. Directing clean development mechanism towards developing countries' sustainable development priorities. *Energy for Sustainable Development*. 2009. Vol. 13 (2). PP. 77–84.
15. Blohmke J. Technology complexity, technology transfer mechanisms and sustainable development. *Energy for Sustainable Development*. 2014. Vol. 23. PP. 237–246.
16. Schleicher J., Schaafsma M., Vira B. Will the Sustainable Development Goals address the links between poverty and the natural environment? *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2018. Vol. 34. PP. 43–47.
17. Arts K. Inclusive sustainable development: a human rights perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2017. Vol. 24. PP. 58–62.
18. Bishop C. Neural Networks for Pattern Recognition. *Oxford: Oxford University Press*. 1996. 504 p.
19. Dalevska N., Khobta V., Kwilinski A., Kravchenko S. A model for estimating social and economic indicators of sustainable development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. No. 6 (4). PP. 1839–1860.
20. Indicators. All Countries and Economies. *The World Bank Group*. 2020. URL: <https://data.worldbank.org/indicator> (last accessed: 16.10.2020).
21. Human Development Report. 2019. URL: <http://hdr.undp.org/en/data> (last accessed: 12.10.2020).
22. Тэрано Т., Асаи К., Сугэно М. Прикладные нечеткие системы. Москва: Мир, 1993. 368 с.
23. Hoerppner F., Klawonn F., Kruse R., Runkler T. Fuzzy Cluster Analysis. New York: John Wiley&Sons, 2000. 288 p.
24. Далевська Н.М. Інституціонально-інтегративні детермінанти розвитку світової господарської системи: концепт міжнародної політичної економії: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.01 : ДонНТУ. Покровськ, 2020. 474 с.
25. Кравченко С.І. Регулювання розвитку національної інноваційної системи у глобалізованому середовищі: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / ІЕП НАНУ. Київ, 2020. 511 с.

## REFERENCES

1. Lundvall B.-A. (1992), “National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning”. London: Pinter Publishers.
2. Metcalfe S. (1995), “The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives”. *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, pp. 409–512.
3. Nelson R., Winter S. (1982), “An Evolutionary Theory of Economic Change”. Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. Freeman C. (1983), “Long Waves in the World Economy”. Kent: Butterworth.
5. Balzat M., Pyka A. (2006), “Mapping national innovation systems in the OECD area”. *International Journal of Technology and Globalisation*, vol. 2, no. 1–2, pp. 158–176.
6. Godinho M., Mendonça S., Pereira T. (2005), “Towards a taxonomy of innovation systems. ISEG - Lisbon School of Economics and Management”. *Working Papers Department of Economics*, vol. 13, pp. 1–43.
7. Edquist C. (1997), “Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations”. London: Pinter Publishers/Cassell Academic.
8. Heyets V.M. (2014), “Instytutsiina obumovlenist innovatsiinykh protsesiv u promyslovomu rozvytku Ukrainy” [Institutional conditionality of innovative processes in Ukraine’s industrial development], *Ekonomika Ukrainy*, vol. 12, pp. 4–19.
9. Mitsenko I.M. (2016), “Rol instytutsiinykh chynnykiv u formuvanni natsionalnoho innovatsiinoho prostoru v umovakh hlobalizatsii” [The role of institutional factors in the formation of the national innovative environment in the conditions of globalization], *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 31 (1), pp. 18–26.
10. Taranenko I.V. (2011), “Kontseptualni zasady hlobalizatsiino-innovatsiinoi modeli ekonomichnoho rozvytku suspilstva” [Conceptual fundamentals of the globalization-innovative model of the economic development of society], *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 33–42.
11. Sharko M. (2005), “Model formuvannia natsionalnoi innovatsiinoi systemy Ukrainy” [Model of the formation of the national innovation system of Ukraine], *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 25-30.
12. Lankauskienė T., Tvaronavičienė M. (2012), “Security and sustainable development approaches and dimensions in the globalization context”. *Journal of Security and Sustainability Issues*, vol. 1, no. 4, pp. 287–297.
13. Tvaronavičienė M., Šimelytė A., Lace N. (2014), “Sustainable development facets: exporting industrial sectors from inside”. *Journal of Security and Sustainability Issues*, vol. 3, no. 4, pp. 37–44.
14. Karakosta C., Doukas Y., Psarras J. (2009), “Directing clean development mechanism towards developing countries' sustainable development priorities”. *Energy for Sustainable Development*, vol. 13 (2), pp. 77–84.
15. Blohmke J. (2014), “Technology complexity, technology transfer mechanisms and sustainable development”. *Energy for Sustainable Development*, vol. 23, pp. 237–246.

16. Schleicher J., Schaafsma M., Vira B. (2018), "Will the Sustainable Development Goals address the links between poverty and the natural environment?" *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 34, pp. 43–47.
17. Arts K. (2017), "Inclusive sustainable development: a human rights perspective". *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 24, pp. 58–62.
18. Bishop C. (1996), "Neural Networks for Pattern Recognition". Oxford: Oxford University Press.
19. Dalevska N., Khobta V., Kwilinski A., Kravchenko S. (2019), "A model for estimating social and economic indicators of sustainable development". *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, no. 6 (4), pp. 1839–1860.
20. *The World Bank Group* (2020), "Indicators. All Countries and Economies", available at: <https://data.worldbank.org/indicator> (last accessed: 16.10.2020).
21. Human Development Report. (2019), available at: <http://hdr.undp.org/en/data> (last accessed: 12.10.2020).
22. Terano T., Asai K., Sugeno M. (1993), "Applied Fuzzy Systems". Moscow: Mir.
23. Hoepfner F., Klawonn F., Kruse R., Runkler T. (2000), "Fuzzy Cluster Analysis". New York: John Wiley&Sons.
24. Dalevska N.M. (2020), "Instytutsionalno-intehratyvni determinanty rozvytku svitovoi hospodarskoi systemy: kontsept mizhnarodnoi politychnoi ekonomii" [Institutional integrative determinants of the world economic system development: the concept of international political economy], thesis ... Doctor of Economics: 08.00.01 : DNTU, Pokrovsk.
25. Kravchenko S. (2020), "Rehuliuвання rozvytku natsionalnoi innovatsiinoi systemy u hlobalizovanomu seredovyshchi" [Regulation of the national innovation system development in a globalized environment], thesis ... Doctor of Economics: 08.00.03 : ІЕ of the NAS of Ukraine. Kyiv.

**Сергей Кравченко, д.э.н., доц.**

*(профессор кафедры «Экономика предприятия», ДВНЗ «Донецкий национальный технический университет»)*

**ORCID ID 0000-0001-8391-0445**

**Наталья Далевская, д.э.н., доц.**

*(доцент кафедры «Экономика предприятия», ДВНЗ «Донецкий национальный технический университет»)*

**ORCID ID 0000-0002-0074-497X**

## ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА

*В статье представлен научно-практический подход к обоснованию целевых установок регулирования национальной инновационной системы в контексте социально-экономических параметров устойчивого развития общества. Методологической основой подхода является исследование предположений в условиях неопределенности и размытости. Предложенная модель определения уровня жизни и достатка страны под влиянием основных источников экономического роста (драйвера развития, которые тесным образом связаны с результативностью национальной инновационной системы) позволяет установить многофакторную зависимость между ее элементами используя результаты логического вывода из нечетких баз знаний. Полученные результаты анализа отдельных параметров развития экономики Украины в общемировом сравнении позволяют утверждать, что наиболее важными источниками его ускорения в контексте устойчивости и инновационности являются объем затрат на НИОКР с целью генерации новых знаний и технологий, а также распространенность сети Интернет и улучшение доступа к ней. Авторский подход позволяет моделировать ожидаемый прирост уровня жизни и благосостояния страны при изменении значений ряда независимых социально-экономических параметров и может быть использован при разработке программ стратегического развития национальных экономик, ориентированных на достижение устойчивого развития. Перспективным направлением дальнейшего его совершенствования является анализ различных комбинаций входных параметров модели и формирование оптимального их комплекса.*

**Ключевые слова:** национальная инновационная система, устойчивое развитие, моделирование, нечеткая логика, уровень жизни и благосостояния, детерминанты развития.

*Sergey Kravchenko*  
*Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor*  
*Professor of Enterprise Economics Department*  
*Donetsk National Technical University*

*Natalia Dalevska*  
*Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor*  
*Docent of Enterprise Economics Department*  
*Donetsk National Technical University*

## **NATIONAL INNOVATION SYSTEM GOAL SETTING IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF SUSTAINABLE SOCIETY DEVELOPMENT**

*The transition of the national economy to the path of innovative growth and sustainable development, the main purpose of which is to meet basic human needs and aspirations for a better quality of life, should equally ensure the efficient use of the resources of economic development in the public interests. That is, increasing the efficiency of the national innovation system should contribute to economic growth and modernization of society in accordance with socio-economic indicators of sustainable functioning and vice versa. The purpose of the article is to substantiate the target guidelines for the national innovation system regulating in the context of socio-economic parameters of sustainable society development.*

*The approach proposed in the paper is based on the constructed multicomponent model of determining the standard of living and prosperity of the country under the influence of the main sources of economic growth, which are also drivers of innovation. The methodological basis of the approach is the use of fuzzy logic. The obtained model is a self-sufficient tool that allows to conduct computational experiments to predict the socio-economic parameters of the country and gives accurate results when the input data fall within the identified clusters.*

*Using the model, a number of experiments were conducted to analyze the current state and prospects of using certain factors and reserves to improve the efficiency of countries in the direction of achieving sustainable development, including by improving the regulation of the national innovation system. The current pattern deviation values of analyzed parameters of several countries from the average of the leaders and the world at large, allows establishing the most important sources of their development in the context of socio-economic aspects of sustainable development. For example, for Ukraine it is: a) the cost of R&D; b) the spread of the Internet and improving access to it. The author's approach can be used in the development of programs for the strategic development of national economies, which are focused on achieving sustainable development. A promising direction for its further improvement is the analysis of various combinations of input parameters of the model and the formation of their optimal complex.*

**Keywords:** *national innovation system, sustainable development, modeling, fuzzy logic, standard of living and prosperity, determinants of development.*

**Олександр Малишкін, д.е.н., САРА**

*(професор каф. обліку і оподаткування, Державний університет інфраструктури та технологій)*

**ORCID ID 0000-0002-2443-0254**

## ДОКУМЕНТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕТОДУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

*Розглянуто сутність змін, які спричиняють цифрові технології на документи бухгалтерського обліку, проаналізовано сучасний стан законодавства з електронного документообігу, способи реалізації Положення № 88 в умовах е-обліку, виявлено відсутність нормативного документу спеціального призначення щодо електронних документів та електронного документообігу у сфері бухгалтерського обліку.*

*Підтверджено стабільність документу як інформаційного джерела та свідчення про юридично значимий факт, виявлено особливості виправлення помилок в документах, особливості документування електронної торгівлі, введено поняття «ланцюгова реакція», як послідовність документів в процесі оформлення операцій, серед яких для обліку обирається один ключовий документ.*

*Запропоновано способи впровадження норм Положення № 88 в умовах е-обліку як регламенту у якості додатку до наказу про облікову політику підприємства. Зазначено, що документування операцій і подій як процес, не регламентований ні МСБО/МСФЗ, а ні європейськими обліковими директивами, а ні П(С)БО. Підприємства керуються нормами статі 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та спеціальними нормативними актами.*

*Для доведення переваг цифровізації співставлено документообіг на прикладі операції приймання-відправлення посилки (бандеролі, листа) на державному підприємстві «Укрпошта» (традиційна система документообігу на паперових носіях) і приватної компанії ТОВ «Нова Пошта» (комп'ютеризований, частково оцифрований варіант). Виявлено суттєве скорочення кількості документів і показників первинного обліку, що призводить до значної економії ресурсів підприємства і позитивно впливає на підвищення прибутковості діяльності.*

*Ключові слова:* документи бухгалтерського обліку, документообіг, електронний облік, діджиталізація (цифровізація) в бухгалтерському обліку.

**Постановка проблеми.** Документування традиційно в теорії розглядається як елемент методу бухгалтерського обліку. З практичних позицій, документування як процес збору і обробки бізнес-інформації перебуває у періоді змін, які продиктовані діджиталізацією управління економікою у світі і в Україні.

На зміну ручних форм документів наприкінці ХХ і на початку ХХІ століття прийшли їх електронні форми, які формуються за допомогою комп'ютера. У 10 роках ХХІ століття розпочалася епоха цифрових технологій в комунікаціях між людьми і у сфері управління економікою. В аналітичних звітах Давоського економічного форуму-2019 р. до актуальних позицій сьогодення належать: інтернет-ресурси, роботизація та кіберсистеми, штучний

© Малишкін О.І., 2020

інтелект, великі бази даних, безпаперові технології, хмарні та туманні обчислення, технології ідентифікації, блокчейн [1].

До теми нашого дослідження пряме відношення мають інтернет-ресурси, великі бази даних, безпаперові технології, хмарні та туманні обчислення, технології ідентифікації, блокчейн.

В Україні з 2020 року у складі кожного міністерства і кожної обласної держадміністрації створена посада заступника (міністра, голови) з питань цифрового розвитку і цифрових трансформацій [2].

З точки зору теорії і практики важливо дослідити, чи змінюється цей важливий елемент методу бухгалтерського обліку настільки, що можна говорити про його зникнення в умовах діджиталізації. Якщо елемент модернізується, то наскільки глибоким виявляється цей процес? Відповіді на ці питання сприяють прогресу науки про бухгалтерський облік і одночасно реалізації бізнес-стратегії підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема цифровізації обліку почала набувати популярності на сторінках спеціалізованих видань, здебільше, збірників тез конференцій. Так, Н. Хорунжак та І. Лукановська (2019 р.) окреслюють напрями, які потребують наукових і практичних досліджень: встановлення особливостей діяльності інтернет-магазинів для потреб відповідного розвитку інструментарію та елементів методу бухгалтерського обліку; удосконалення нормативно-правового регулювання відносин між суб'єктами у середовищі електронної комерції; визначення складників середовища електронної комерції для потреб бухгалтерського обліку [3, с.178-179].

Н. Костишин (2020 р.) також обмежується загальними підходами щодо «вдалого трансформування цифрового бухгалтерського обліку», який створить єдиний інформаційний простір з розвиненими цифровими обліково-аналітичними сервісами і покращить якість управління на всіх рівнях [4, с. 134]. Щоправда, коректність вживання поняття «трансформування цифрового бухгалтерського обліку» викликає заперечення, адже цифровізація обліку і є його трансформуванням. Л. Беляєва (2020 р.) визначає переваги так і недоліки впровадження електронного документа в цілому, без детального аналізу конкретних форм [5, с. 13]. М. Кулинич, А. Шворак, Л. Жиленко (2020 р.) пов'язують впровадження цифрової грамотності зі зміною умов професії бухгалтера [6, с. 13].

І. Лукановська (2020 р.) аналізує облікові особливості та оподаткування Інтернет-торгівлі з розглядом окремих аспектів документування [7, с. 13]. М. Павлюковець запропонував у 2014 році нову форму ведення обліку – *клауд-комп'ютерну*. Її основними відмінностями автор вбачає, крім іншого, повністю бездокументарну форму обліку та оцінки активів [8].

Для зазначених публікацій характерною ознакою є початковий етап досліджень. Настав час поглибити дослідження і запропонувати більш конкретні рекомендації з організації і методики документування операцій і подій в умовах діджиталізації бухгалтерського обліку.

**Метою статті** є аналіз сутності змін, які відбуваються з документуванням як елементом методу бухгалтерського обліку в умовах цифровізації обліку.

#### **Виклад основного матеріалу.**

**Загальні положення.** Згідно визначення в українській версії Вікіпедії слово «діджиталізація» (англ. *digitization*) – переведення інформації в цифрову форму. Більш технологічне визначення: цифрова трансмісія даних, закодованих у дискретні сигнальні імпульси [9].

Словник сучасної української мови та сленгу «Мислово» вибрав словом 2019 року саме «діджиталізація». Неологізм, який увійшов в українську мову лише кілька років тому, є транслітерацією англійського *digitalization*. Згідно з визначенням словника, означає зміни в усіх сферах суспільного життя, пов'язанні з використанням цифрових технологій. Слово являє собою спрощену форму більш точного терміну «цифрова трансформація» та є проявом глобальної цифрової революції [10].

Звернемо увагу на правильність написання слова. Як бачимо, в різних виданнях це слово вживається по-різному: діджиталізація або диджиталізація. Спираючись на базове англійське

слово та словник сучасної української мови все ж таки правомірно, на наш погляд, вживати це слово через букву «і» у першому абзаці речення. В українському перекладі слово звучить як «цифровізація», яке ми і будемо надалі застосовувати.

**Сучасний стан законодавства з електронного документообігу.** Звернення до нормативних документів - П(С)БО, МСБО/МСФЗ, облікових директив Європейського союзу, свідчить, що на рівні бухгалтерських стандартів документування як процес, не регламентований.

У вітчизняному бухгалтерському обліку найбільший розвиток цифровізація отримала в системі електронної торгівлі (далі – *e-торгівля*). Законодавче визначення е-торгівлі наведено ще 2010 року у Постанові НБУ № 481 [11]. Електронна торгівля – це вид дистанційної торгівлі товарами з використанням комп'ютерної та телекомунікаційної техніки. При цьому використовується електронний документ (далі – *e-документ*). Отже, облік в умовах цифровізації надалі варто називати як *e-облік*.

Ще раніше, у 2003 році було прийнято Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» за № 851, в якому зазначається, що *електронний документ* – це документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа. Електронний документ вважається оригіналом, якщо електронний примірник документа має обов'язкові реквізити, у тому числі електронний цифровий підпис його автора, накладання якого й завершує створення документа [12].

*Електронний документообіг (обіг електронних документів)* – сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів. Порядок електронного документообігу визначається державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності згідно з законодавством [12].

Натомість, у сфері бухгалтерського обліку відсутній нормативний документ спеціального призначення щодо електронних документів та електронного документообігу. На практиці використовують як норми статі 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», так і підзаконний акт – застаріле Положення № 88 від 1995 року [13].

Протягом останніх років до норм Положення № 88 Мінфін додав особливості електронних документів, з посиланням на закон № 851. Так, у п. 2.1 Положення № 88 зазначено, що *первинні документи* – це документи, створені у письмовій або електронній формі, які містять відомості про господарські операції, включаючи розпорядження та дозволи адміністрації (власника) на їх проведення.

Способом впровадження положень норм Положення № 88 в умовах *e-обліку* може стати облікова політика підприємства. Рекомендуємо підприємствам в обліковій політиці прописати зміст пунктів Положення № 88 та способів їх реалізації в умовах *e-обліку*, наприклад такого змісту (табл. 1).

**Таблиця 1. Способи реалізації Положення № 88 в умовах *e-обліку* на підприємстві «А» (фрагмент)**

№ з/п	Зміст пунктів Положення № 88	Способи реалізації в умовах <i>e-обліку</i>
1	2	3
1	2.1. Первинні документи – це документи, створені у письмовій або електронній формі, які містять відомості про господарські операції, включаючи розпорядження та дозволи адміністрації (власника) на їх проведення.	На підприємстві електронні документи застосовуються по наступних розділах обліку: касові операції, банківські операції, розрахунки з клієнтами тощо.

1	2	3
2	2.2. Підставою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинні документи. При реалізації товарів за готівку допускається складання первинного документа не рідше одного разу на день на підставі даних касових апаратів, чеків тощо. Для контролю та впорядкування обробки інформації на основі первинних документів можуть складатися зведені документи (далі первинні документи).	На підприємстві використовуються наступні форми електронних документів: прибутковий касовий ордер, видатковий касовий ордер, прибуткова накладна, видаткова накладна, рахунок-фактура тощо.
	і т.д.	

*Джерело: розроблено автором*

**Стабільність документу як інформаційного джерела свідчення про юридично значимий факт.** На відміну від форми обліку, які з часом змінюються, первинний документ як поняття і склад обов'язкових реквізитів, довгий час залишається незмінним. Як називався документ на товар за ручих форм «накладною», так само називається й досі при автоматизованих та цифрових технологіях. Тепер документ існує в іншому форматі – цифровому. Це дає можливість його використовувати як елемент методу бухгалтерського обліку на практиці і, відповідно, в теорії.

В бухгалтерському обліку первинний документ має подвійне значення: підтвердження факту здійснення операції, події (наприклад, продаж конкретного товару) і підстава формування інформації для подальшого узагальнення в реєстрах обліку з метою складання звітності. Документ може бути сформовано в електронній формі і таким залишитися для архіву або роздрукований. На наш погляд, в умовах цифрових технологій якщо підприємство виконує усі чинні правові вимоги до первинного документу, інформація може бути збережена виключно в електронній (цифровій) формі.

Важливим є юридичний аспект документування. Адже це пов'язано з цивільною, адміністративною і кримінальною відповідальністю виконавців і керівників підприємства та партнерів підприємства. На сьогодні податкова служба, органи слідства і суди приймають до розгляду лише паперові форми документів, в яких їх цікавить як зміст документу, так і формальні моменти – факт підпису документа тією чи іншою особою, наявність/відсутність печатки тощо.

**Особливості виправлення помилок в документах.** На особливу увагу заслуговує порядок виправлення помилок у первинних документах та облікових реєстрах. Складно реалізувати вимоги норм розділу 4 Положення № 88, коли у п. 4.6 записано: «виправлення помилок у документах і реєстрах, що створені у формі електронного документа, здійснюється відповідно до законодавства». Якого законодавства? Зрозуміло, що така норма поки не відпрацьована для потреб бухгалтерського обліку.

В середовищі цифрової інформації додатковий запис може бути помічений знаком «+», а сторнувальний – знаком «-». Якщо відобразити цей прийом в обліковій політиці, то аудитори і інші контролери при перевірках будуть сприймати однозначно такі знаки як виправлення помилки у записах сум операції, події, а не прості додавання або віднімання. З метою скорочення документообігу бухгалтерську довідку на коригування даних, яку вимагає чинне Положення № 88, формувати не доцільно, якщо реєстр, в якому проведені виправлення, підписаний виконавцем і головним бухгалтером.

Незважаючи на великі можливості «цифри» у сфері бухгалтерії, у цього прогресивного явища є і тіньовий бік. Це – збої програм, віруси, коли втрачаються важливі масиви інформації. Для попередження втрат спеціалісти ІТ радять робити резервні копії. Проте

такий підхід ускладнює інформаційну базу і роботу персоналу з ними. Цих недоліків немає в паперовому документі, що додає переваг прибічникам традиціоналізму в дискусіях на тему «що краще: цифра чи папір?».

**Особливості документування електронної торгівлі.** Бухгалтерський облік електронної торгівлі здійснюється за допомогою певного програмного забезпечення Internet-магазину. Така система з'єднується з комп'ютерною базою бухгалтерського обліку (далі – КББО) підприємства, на балансі якого знаходиться даний Internet-магазин. Бухгалтерські проведення на продаж товарів формуються автоматично.

В даній сфері купівлі-продажу товарів, робіт, послуг взаємодіють два і більше учасників операції. Купівлі-продажі відбуваються за межами конкретного підприємства і його інформаційних баз даних. Якщо при цьому використовується база даних певного посередника – надавача послуг інтернет-продажів, певною мірою таку взаємодію можна назвати «хмарними» обчисленнями.

На практиці підставою для відвантаження товару покупцю слугує первинний документ – *Замовлення клієнта*. Таке замовлення клієнт здійснює зі свого комп'ютера, смартфона у дистанційному режимі, що є ознакою «хмарних» технологій.

Після отримання згоди менеджера магазину продати товар, в КББО продавця формується *Видаткова накладна* на відвантаження товару, дані якої є підставою для бухгалтерського проведення з реалізації товарів. На наступному етапі в КББО продавця програмно або вручну бухгалтером «підтягуються» проведення на списання собівартості відвантажених товарів. При цьому бухгалтер може не складати Довідку, яка прийнята в ручних та автоматизованих формах обліку.

В цілому, програмне забезпечення системи має формувати усю передбачену обліковою політикою продавця документацію в електронному вигляді – на рівні підрозділів та центрального офісу. За необхідності будь-який документ може бути роздрукований і зберігатися у паперовому вигляді.

Окремі науковці вважають, що при електронній торгівлі функції бухгалтера перекладають на покупця, який взаємодіє з електронним магазином [7, с. 139]. Насправді, покупець робить лише замовлення певного товару (найменування, кількість, якісні показники). Інші дані (ціна, сума) формуються з довідника товарів магазину автоматично по коду товару. Тим більше, покупець не робить бухгалтерських проведення в обліку продавця. Формування вихідних документів на продаж товарів, послуг – накладні, акти тощо, покладається, як правило, на продавця-консультанта або на бухгалтера інтернет-магазину.

**«Ланцюгова реакція».** Специфіка оформлення господарських операцій у суб'єкта господарювання за ручних, автоматизованих або цифрових форм передбачає певні ланцюги складання документів. Наприклад, відвантаження товарів у продавця потребує оформлення таких документів: Заявки покупця, далі може формуватися Наряд (наказ) на відвантаження, потім – Накладна (ТТН), Специфікація товару, Касовий ордер (при сплаті готівкою). Специфічні ланцюги мають місце і на інших ділянках обліку.

Постає питання: чи потрібно в умовах *e-обліку* формувати кожен документ ланцюга, чи достатньо сформувати один ключовий документ, а решта документів буде «підтягнута» програмою по певних реквізитах або взагалі не складати їх?

Наприклад, по заробітній платі традиційно складається ланцюг документів: Табелі обліку робочого часу або наряд на виконану роботу (фіксуються натуральні показники оплати праці); Розрахунок заробітної плати (по кожному працівнику визначається індивідуальний заробіток); Розрахунково-платіжна відомість (суми нарахувань, утримань, сума на руки); Видатковий касовий ордер (на суми виплат готівкою) або Платіжне доручення (перерахування на банківську картку працівника).

Чинне законодавство поки що не дозволяє скоротити документообіг і усі перевіряючі і контролюючі органи будуть фіксувати це як недолік та порушення законодавства. Отже, потрібні кардинальні зміни законодавчого поля по банківських і касових операціях, з оплати праці, руху товарів тощо. Обов'язково має бути переглянуте згадане Положення № 88 і

стаття 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

На наш погляд, актуальним має бути положення про те, що в умовах цифрових технологій підприємство має право на застосування скороченого переліку первинних документів за принципом впровадження ключового документа.

Можливості скорочення переліку паперових первинних документів проілюструємо на прикладі операції приймання-відправлення посилки (бандеролі, листа) на державному підприємстві «Укрпошта» і приватної компанії ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2).

**Таблиця 2. Порівняння складу аналогічних документів АТ Укрпошта» і компанії ТОВ «Нова Пошта»**

Укрпошта (паперовий варіант)	Нова Пошта (електронний варіант)
<b>Прийом відправлення</b>	
Заява на відправлення	-(усно або SMS-повідомленням)
Опис вкладеного	Експрес-накладна
Квитанція про прийом посилки (бандеролі, листа)	Експрес-накладна
Накладна (ярлик) на прийом відправлення	Експрес-накладна
Чек про сплату послуги	Експрес-накладна
<b>Транспортування відправлення</b>	
Товарно-транспортна (автомобільна, залізнична, авіа) накладна	
<b>Видача відправлення отримувачу</b>	
Сповіднення про надходження посилки (бандеролі, листа)	SMS-повідомленням
Довіреність на отримання (для юридичних осіб) Документ, що засвідчує особу	Документ, що засвідчує особу
Накладна (ярлик) на видачу відправлення	Експрес-накладна

*Джерело: розроблено автором*

Отже, замість кількох документів, характерних для АТ «Укрпошта», електронна система ТОВ «Нова Пошта» дозволяє формувати мінімум документів. Таким універсальним (ключовим) документом виступає *Експрес-накладна*, що суміщує в собі функції кількох традиційних товарних документів. Документ формується в електронному форматі і може бути роздрукований. В результаті виявлено суттєве скорочення кількості документів та показників первинного обліку, що призводить до значної економії ресурсів підприємства і позитивного впливу на підвищення прибутковості діяльності компанії.

Наведений приклад свідчить про успадковану з попередніх часів надлишкову задокументованість операцій і подій, що впливає і на громіздкість бухгалтерського обліку. Зазначимо, що процеси раціоналізації документо-потоків не протирічать ні МСБО/МСФЗ, ні європейськими «обліковим» директивам, а також П(С)БО.

Таким чином, визначаємо поняття «ланцюгова реакція», як *послідовність документів в процесі оформлення операцій, серед яких для обліку обирається один ключовий документ*.

**Висновки.** Чинне національне законодавство зобов'язує підприємства і організації застосовувати первинні документи в бухгалтерському обліку. Ніяких спрощень в умовах е-обліку чинними нормативами поки не передбачено. Таким чином, перейти повністю на бездокументарну форму обліку та оцінки активів на сьогодні поки ще не реально. При цьому бездокументарність обліку слід розуміти як відсутність паперової форми документа, а не документу взагалі.

В діяльності підприємств відбувається реформування системи документування під впливом е-технологій у бік спрощення і скорочення. Це свідчить про те, що елемент методу

бухгалтерському обліку «документування» залишається чинним. Проте, змінюються склад і конфігурації документів, форма представлення, складові документообігу підприємства, порядок роботи бухгалтера з ними. Чинною залишається також юридична основа документа при вирішенні господарських спорів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Підсумки Всесвітнього економічного форуму у Давосі (2019): висновки для України. Аналітична записка. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/3342/>
2. Тренд чи неминучість? Експерти про діджиталізацію. URL : <https://evo.business/trend-chi-neminuchist-eksperti-pro-didzhitalizaciyu/> (20.07.20).
3. Хорунжак Н.М., Лукановська І.Р. Облік в умовах цифрової економіки: проблеми і перспективи. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 45. 2019. С. 175-179.
4. Костишин Н.С. Бухгалтерський облік 2030 Е – цифровий облік розвиненої країни. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Стан і перспективи обліково-інформаційної системи в Україні». Том 1, Тернопіль, 22 травня 2020 року. С. 134-135.
5. Беляєва Л.А. Сучасні аспекти впровадження системи електронного документообігу. Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2020. С. 13.
6. Кулинич М., Шворак А., Жиленко Л. Впровадження цифрової грамотності в умовах майбутніх змін професії бухгалтера. *Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки*, 2020, №1. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-216-224>
7. Лукановська І.Р. Інтернет-торгівля: облікові особливості та оподаткування. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Стан і перспективи обліково-інформаційної системи в Україні». Том 1, Тернопіль, 22 травня 2020 року. С. 138-140.
8. Павлюковець М.П. Концепція побудови сучасної системи обліку на сільськогосподарському підприємстві в умовах Інтернет-технологій. *Облік і фінанси*. № 2. 2014. С. 66-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2014\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2014_2_10).
9. Діджитал. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%> (20.07.20).
10. Словник. URL : [https://www.slovoidilo.ua/tag/denis-hmigal?gclid=CjwKCAjwx9\\_4](https://www.slovoidilo.ua/tag/denis-hmigal?gclid=CjwKCAjwx9_4).
11. Про електронні гроші в Україні : Постанова НБУ від 2008 р. № 178 зі змінами від 04.11.2010 № 481 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0688-08#Text>.
12. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України № 851-IV від 22.05.2003. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
13. Положення про документальне забезпечення записів в бухгалтерському обліку : Наказ Мінфіну України від 1995 р. № 88. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>.

## REFERENCES

1. Pidsumky Vsesvithnoho ekonomichnoho forumu u Davosi (2019): vysnovky dlia Ukrainy. Analitychna zapyska, available at: <http://old2.niss.gov.ua/articles/3342/> (Accessed 5 October 2020).
2. Trend or inevitability? Experts on digitalization, available at: <https://evo.business/trend-chi-neminuchist-eksperti-pro-didzhitalizaciyu/> (Accessed 20 July 2020).
3. Khorunzhak N.M., Lukanovs'ka I.R. (2019), "Accounting in the digital economy: problems and prospects". *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. vol 45, pp. 175-179.
4. Kostyshyn N.S. (2020), "Accounting 2030 E - digital accounting of a developed country", Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Stan i perspektyvy oblikovo-informatsijnoi systemy v Ukraini». Tom 1, Ternopil, Ukraine. pp. 134-135.
5. Bieliaieva L.A. (2020), "Modern aspects of electronic document management system's implementation", Perspektyvy rozvytku obliku, kontroliu ta analizu v konteksti ievrointehratsii. Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Odessa, Ukraine. pp. 13.
6. Kulynych M., Shvorak A., Zhylenko L. (2020), "Implementation of digital literacy under conditions of the future changes in accounting profession". *Ekonomichnyj chasopys SNU imeni Lesi Ukrainky*, vol. 1, available at: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-216-224> (Accessed 20 September 2020).
7. Lukanovs'ka I.R. "Online commerce: accounting features and taxation", Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Stan i perspektyvy oblikovo-informatsijnoi systemy v Ukraini". Tom 1, Ternopil, Ukraine. pp. 138-140.
8. Pavliukovets' M.P. (2014), "Concept of Construction a Modern Accounting System of the Agricultural Enterprise in the Conditions of Internet Technologies", *Oblik i finansy*, vol. 2. pp. 66-70, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2014\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2014_2_10)

9. Didgital, available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%> (Accessed 21 September 2020).
10. Dictionary, available at: [https://www.slovoidilo.ua/tag/denis-hmigal?gclid=CjwKCAjwx9\\_4](https://www.slovoidilo.ua/tag/denis-hmigal?gclid=CjwKCAjwx9_4).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2008), "Resolution of the National Bank of Ukraine "Regulations on electronic money in Ukraine"" (invalid), available at: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0688-08#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0688-08#Text) (Accessed 02 October 2020).
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Electronic Documents and Electronic Documents Circulation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), "The Order of The Ministry of Finance of Ukraine "Resolution on documentary support of records in accounting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>. (Accessed 21 September 2020).

**Александр Малышкин, д.э.н., САРА**

**(профессор каф. учета и налогообложения, Государственный университет инфраструктуры и технологий)**

### **ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ МЕТОДА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ**

*Рассмотрена сущность изменений, которые вызывают цифровые технологии на документы бухгалтерского учета, проанализировано современное состояние законодательства по электронному документообороту, способы реализации Положения № 88 в условиях электронной учета, подтверждено стабильность документа как информационного источника и свидетельства о юридически значимом факте, выявлены особенности исправления ошибок в документах, особенности документирования электронной торговли, введено понятие «цепная реакция», как последовательность документов в процессе оформления операций, среди которых для учета избирается один ключевой документ.*

*Предложены способы внедрения положений норм Положения № 88 в условиях электронной учета как регламента в качестве приложения к приказу об учетной политике предприятия. Отмечено, что документирование операций и событий как процесс, не регламентирован ни МСБУ/МСФО, ни европейскими учетными директивам, ни П(С)БУ. Предприятия руководствуются нормами статьи 9 Закона Украины «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности в Украине» и специальными нормативными актами.*

*Для доказательства преимуществ цифровизации сопоставлены документооборот на примере операции приема-отправки посылки (бандероли, письма) на государственном предприятии «Укрпочта» (традиционная система документооборота на бумажных носителях) и частной компании ООО «Новая Почта» (компьютеризированный, частично оцифрованный вариант). Выявлено существенное сокращение количества документов и показателей первичного учета, что приводит к значительной экономии ресурсов предприятия и положительного влияния на повышение прибыльности деятельности.*

*Ключевые слова - документы бухгалтерского учета, документооборот, электронный учет, диджитализация (цифровизация) в бухгалтерском учете.*

**Oleksander Malyskin, Doctor of Sciences in Economics, Professor**

**(Professor of Accounting and Taxation Department, State University of Infrastructure and Technologies)**

### **DOCUMENTATION AS AN ELEMENT OF THE METHOD OF ACCOUNTING IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

*The essence wich changes caused by digital technologies on accounting documents is considered. The current state was analyzed of legislation on electronic document management, ways of implementing Regulation No. 88 in the context of electronic accounting too. The stability of the document as an information source and certificate of a legally significant fact was confirmed. The features of correcting errors in documents, features of documenting electronic commerce was revealed. The concept of "chain*

*reaction" was introduced as a sequence of documents in the process of processing transactions, among which one key document is selected for accounting.*

*The ways was proposed of implementing the provisions of the provisions of Regulation No. 88 in terms of electronic accounting as a regulation as an appendix to the order on the accounting policy of the enterprise. It is noted that documenting transactions and events as a process is not regulated by either IAS / IFRS or European accounting directives or National Standards. Enterprises are guided by the provisions of Article 9 of the Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine" and special regulations.*

*To prove the advantages of digitalization, the paperwork was compared on the example of the operation of receiving and sending a parcel (parcel post, letter) at the state enterprise "Ukrposhta" (traditional paper-based document management system) and the private company Novaya Pochta (computerized, partially digitized version). A significant reduction was revealed in the number of documents and indicators of primary accounting, which leads to significant savings in enterprise resources and a positive effect on increasing the profitability of activities*

*There is a reform of the documentation system under the influence of e-technologies in the direction of simplification and reduction. This indicates that the element of the method of accounting "documentation" remains valid. There are changing the composition and configuration of documents, the form of presentation, the components of the company's document flow, the order of the accountant's work with them.*

*Keywords: accounting documents, document circulation, electronic accounting, digitalization in accounting.*

Людмила Могильна, к.е.н., доцент

(старший викладач каф. «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет)

ORCID 0000-0002-9053-5177

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Господарська діяльність здійснюється під впливом багатьох факторів, а тому управління ефективністю діяльності сільськогосподарським підприємством вимагає від керівних органів своєрідних вмінь та навичок з врахуванням особливостей аграрної сфери, бо учасниками процесу є люди, машини та компоненти живої природи (тварини, рослини). Поняття «ефективність управління підприємством» специфічне, а тому зміст його впливає із суті економічної категорії «ефективність», що й було розглянуто у статті. Обґрунтовано необхідність, проаналізовано сутність та дано визначення поняттю «управління ефективністю діяльності підприємства», що інтегрує в собі здатність управління різними аспектами діяльності з використанням потенціалу підприємства та наявних ресурсів для підвищення його фінансових результатів. Наведені основні показники оцінки ефективності управління сільськогосподарським підприємством.*

*Ключові слова:* ефективність, управління ефективністю діяльності підприємства, підприємство, сільськогосподарське підприємство, показники ефективності управління підприємством.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації суспільство переходить в нові економічні та соціальні умови, а тому оптимальне функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає відповідних змін в процесі управління виробництвом. На даний момент є досить велика кількість причин, які спричиняють кризову ситуацію в агропромисловому виробництві, однією з значимих є різке зниження можливості вдало керувати процесами, що відбуваються. Тому удосконалення управління виробництвом – дуже важливий резерв для зростання ефективності процесу агровиробництва. Система раціоналізації управління включає в себе розробку всіх організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, які будуть забезпечувати оптимальніше використання робочої сили, землі, техніки та інших ресурсів. Саме тому необхідне регулювання прав і можливостей підприємства, задля раціонального існування та виконання господарських функцій.

Для цього і потрібне створення оптимального внутрішньогосподарського устрою та створення ефективної системи управління, бо всі технологічні процеси в аграрній сфері славляться великим різноманіттям та диктують досить специфічні вимоги до виконання сільськогосподарських робіт, що дає змогу говорити про актуальність вибраної тематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчаються багатьма вченими, але варто виокремити дослідження таких науковців, як: Батракова Т.І. [2], Брустінов Д.В. [3], Воробйова Л.Д. [5], Зінов'єв Ф.В. [3], Квятковська Л.А. [5], Лазарева Н.О. [7], Коваленко М.В. [6], Пижинський Я.І. [3], Перерва П.Г. [9], Турчіна С.Г. [10], Фоніна Я.В. [6] та інші.

© Могильна Л.М., 2020

Незважаючи на постійну увагу дослідників до цієї ключової економічної категорії, вчені досі не дійшли до єдності у трактуванні визначення «управління ефективністю діяльності підприємства», яке б відповідало вимогам теорії та практики.

**Мета статті** – аналіз та узагальнення теоретичних досліджень щодо дефініції «управління ефективністю діяльності підприємства»; виділення показників та визначення особливостей управління ефективністю розвитку сільськогосподарського виробництва.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах будь-яка діяльність підприємств характеризується результативним використанням наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, нематеріальних, трудових та ін.), бо завдяки цьому відбувається прогресивний розвиток підприємства та покращуються показники його ефективності.

Для більш ґрунтовного розуміння дефініції «управління ефективністю», в першу чергу, доцільно розглянути «ефективність» як економічну категорію.

Вважається, що термін «ефективність» спочатку з'явився в економічній літературі. Це підтверджується використанням цього терміну в роботах таких засновників класичної політекономії, як В. Петті, Ф. Кене, Д. Рікардо. Проте, використовуючи цей термін, вони неоднозначно відносилися до самого поняття «ефективність». Наприклад, Вільям Петті та Франсуа Кене не використовували «ефективність» як самостійне поняття. Термін «ефективність» вживався ними як «результативність», як можливість оцінити діяльність уряду та його здатність оживити економічне життя. Класик політекономії Адам Сміт взагалі не використовував терміну «ефективність». Давид Рікардо повертає це поняття. Він намагається оцінити ефективність капіталу та показує, що чим менш довговічніший капітал, тим більше витрати праці, для збереження його первинної ефективності. Рікардо використовує термін «ефективність» не в значенні результативність, а як відношення результату до певного виду витрат. З того часу поняття «ефективність» отримує статус економічної категорії та починається дискусія серед науковців стосовно визначення цієї дефініції. Однак, прийнято вважати, що основи вчення про економічну ефективність заклав італійський економіст В. Парето, якій в 1906 р. написав свою працю «Вчення політекономії». Сьогодні під ефективністю за Парето розуміється стан системи, при якому неможливо поліпшити стан яких-небудь її елементів, щоб не погіршити інших [11, с. 47].

Слід відмітити, що в науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності цього поняття. У деяких авторів відбувається рівнозначне тлумачення дефініцій «ефективність», «результативність», «економічність» (використання засобів для досягнення цілей, намагання отримати якомога більше з доступних нам обмежених ресурсів). Це пов'язано з тим, що ряд дослідників обмежується лише сенсом латинського терміну «effectus» – дія (якої-небудь причини, сили, результату, наслідків чого-небудь), а також «effectivus» – продуктивний, дієвий – і, як правило, зводять його прояв до галузі економіки. В англійській літературі разом з поняттям «effectiveness» (ефективність) дуже часто використовуються терміни «efficiency», що перекладається як результативність, і «productivity», що означає продуктивність. В останні роки разом з вище переліченими категоріями широко використовується поняття «performance» (перекладається як міра ефективності функціонування). Цей термін дозволяє ввести у визначення ефективності роботи організацій якісний аспект. Однак слід зауважити, що результативність не завжди може мати позитивний ефект, на відміну від ефективності.

Ефект – це абсолютний показник, що характеризується різницею між отриманим результатом і витратами, ефективність – це відносне поняття, яке характеризує відношення результату до витрат. У свою чергу, результат і ефект є нерівнозначними поняттями (якщо виручка – це результат, то прибуток – ефект), але це абсолютні показники. Результативність і ефективність, відповідно, є відносними показниками.

Відзначимо, що теорія ефективності як наука нині знаходиться на стадії становлення. Зростаюча популярність цього поняття привела його до дуже широкого трактування в якісному та в кількісному плані. Воно почало використовуватися не лише в економіці, але й у багатьох інших науках, тобто практично всюди. В той же час, збільшилася неоднозначність

розуміння ефективності та множинність показників. Тому дискусії в цьому напрямку вченими-економістами продовжуються та не припиняються.

Ефективність визначається рівнем економічної обґрунтованості і результативністю на основі економічного і продуктивного перетворення ресурсів в результат, в процесі досягнення поставлених цілей підприємства.

На нашу думку, найбільш повним та точним буде визначення ефективності, як економічної категорії науковців П.Г. Перерви та А.В. Кравчука, які наголошують, що «ефективність» – це комплексний показник позитивної економічної результативної діяльності, який характеризується найбільш оптимальним відношенням отриманого ефекту чи результату до витрачених ресурсів, з метою досягнення поставлених цілей [9, с. 140].

Проблема визначення ефективності управління підприємством та пошуку шляхів її підвищення є складною. Адже будь-яке підприємство – це унікальна система, яка функціонує під впливом багатьох факторів. Тому, ефективність системи управління підприємством – як окремий випадок ефективності виробництва характеризується дієвістю системи управління, її автономністю, мірою організованості та самоврядування, гнучкістю, адаптивністю, згуртованістю колективу організації та т. ін.

Управління ефективністю підприємства – це система дій і взаємозв'язків організаційних структур, що в сукупності вирішують основну задачу – забезпечення безперервного та стійкого зростання ефективності підприємства. Для формування такого механізму необхідно визначити сукупність суб'єктів і об'єктів управління, їх взаємозв'язків і дій, а також методів їх виконання.

Основним завданням управління є забезпечення безперервності та стійкості процесу підвищення ефективності підприємства. Загальний механізм управління ефективністю сільськогосподарського підприємства – це сукупність організаційних структур, конкретних інструментів, методик і методів управління, що реалізують чітку послідовність дій, спрямованих на забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства.

У науковій літературі не існує однозначного розуміння щодо трактовки дефініції «управління ефективністю».

М. Армстронг [1] визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів.

На думку С. Хетфілд, управління ефективністю – це процес створення робочого середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Управління ефективністю – цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна ... і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство». Таким чином, це поняття розглядається у широкому контексті робочої системи, йдучи від поширеного уявлення про управління ефективністю як субститут традиційної системи оцінки діяльності [4].

Батракова Т.І. зазначає, що управління ефективністю діяльності підприємства – це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів [2, с. 18].

Лазарева Н.О. дає визначення поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» як інтегрованого підходу менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [7, с. 108-109].

На думку авторів Коваленко М.В., Фоніної Я.В., Дейнеко К.А. управління ефективністю діяльності підприємства – це процес формування, розподілу та раціонального використання

всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства [6, с. 124].

Можемо зробити висновок, що управління ефективністю діяльності підприємством – складне, багатогранне поняття, яке інтегрує в собі здатність управління різними аспектами діяльності з використанням потенціалу підприємства та наявних ресурсів для підвищення його фінансових результатів.

Згідно досліджень Е. Нілі [8, с. 48], цикл управління ефективністю починається з ефективного планування і закінчується заохоченням працівників за їх ефективну роботу. Він включає в себе 5 етапів: підготовку, заохочення, планування, виконання, оцінку.

Наголосимо, що сільськогосподарське виробництво має свою специфіку. Так, чинниками, що впливають на ефективність галузі рослинництва, є сприятливі природні і кліматичні умови господарювання, внаслідок чого успіх у галузі рослинництва має нестійкий характер. В силу цього потрібно реалізовувати агропідприємствам цілий комплекс заходів по підвищенню ефективності виробництва продукції рослинництва, а також для формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Наголосимо, що від правильно обґрунтованих заходів, що реалізуються, по вдосконаленню діяльності суб'єкта агробізнесу при виробництві продукції галузі рослинництва залежить його успіх на ринку та отримання прибутку. Рослинництво можна вважати однією з провідних галузей, ефективність якої впливає і на результати розвитку галузі тваринництва. Прагнення сільськогосподарських підприємств отримати максимальний прибуток в можливо короткі терміни призводить до порушення технологічного процесу вирощування сільськогосподарських культур або його окремих технологічних операцій, сівозміни, що зрештою призводить до зниження врожайності та в цілому ефективності виробництва продукції.

На ефективність виробництва продукції тваринництва впливають технологічні умови виробництва. До них відносять виробничі фактори (генетика, відтворення, годування, кормовиробництво, доїння), що враховують рівень інтенсивності технології та можливість її оптимізації. Наголосимо, що високий рівень технологій позитивно впливає на фінансові показники діяльності підприємства. Наприклад, порушення технології відтворення поголів'я може призвести до зниження виходу приплоду, низькому введенню нетелей, збільшення витрат на вирощування ремонтного молодняка, а порушення технології годівлі тварин – до високого відсотку вибракування з основного стада та низького рівню виходу приплоду.

Тому одними з головних первинних завдань для управлінського персоналу на різних щаблях суб'єкта агробізнесу є забезпечення його стабільної роботи по формуванню конкурентних переваг, випуску конкурентоздатної продукції. Найважливішою характеристикою управління сільськогосподарською організацією є досягнення ефективності виробництва та його конкурентоспроможності, які характеризують результати діяльності господарюючого суб'єкта в цілому.

Стратегія сучасного агробізнесу має бути націлена на створення ефективного агропромислового виробництва, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів, за допомогою проведення їх технічної модернізації, впровадження енергозберігаючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції, досягнення конкурентних переваг за різними параметрами, в т.ч. прибутковості, чіткої стратегії виробництва, - економічного управління.

На сьогодні сільське господарство працює на велику кількість споживачів та задовольняє їх потреби. Тому завдання сільськогосподарських підприємств полягає не лише в тому, щоб зібрати найбільший врожай, але і в тому, щоб вигідніше продати його. У зв'язку з цим сільгосптоваровиробникам необхідно приймати управлінські рішення, що стосуються збуту максимальної кількості виробленої продукції та організувати реалізацію цих рішень, щоб досягти найбільш високої ціни та виручки.

Оскільки збутом сільськогосподарської продукції, особливо рослинницької, більше займаються сторонні організації, слід враховувати, що вони не будуть закуповувати

неякісний товар. Для цього суб'єктом агробізнесу можуть проводитися заходи задовго до моменту збуту продукції, наприклад, по поліпшенню якості посівного матеріалу, спеціальній обробці ґрунту, а також по внесенню відповідних мінеральних добрив, причому залежно від потреби ґрунту в поживних елементах, та інші, сприяючі зростанню якісних характеристик продукції.

Окрім підвищення якісних параметрів необхідно звернути увагу і на вирішення проблем попиту продукції. Навіть якщо сільськогосподарське підприємство буде виробляти дуже якісний товар, але він не буде мати попиту, то можна говорити про те, що виробництво цього товару є неефективним. Тільки попит на товар та його висока якість в комплексі можуть забезпечити стабільний прибуток.

Таким чином, аналіз особливостей сільськогосподарського виробництва показав, що усі вони за певних умов здатні впливати на кінцеву ефективність підприємства в цій сфері, і тісно взаємозв'язані між собою. Зазвичай виділяють наступні основні групи ресурсів: природні; виробничі та соціально-економічні. Вони неоднаково впливають на ефективність розвитку сільськогосподарського виробництва. Однак, в той же час вони визначають характерні риси аграрного підприємництва. Великі суб'єкти агробізнесу, що мають можливість не лише виробляти продукцію, але і переробляти, транспортувати та реалізовувати, мають більше конкурентних переваг, а тому в цілому вони конкурентоздатніше ніж інші.

На сьогодні не існує єдності в методології оцінки управління ефективністю підприємства, хоча ця проблема досліджується як українськими так і закордонними вченими.

На думку Зінов'єва Ф.В., Брустінова Д.В., Пижинського Я.І., оцінити працю керівництва та фахівців можливо тільки зважаючи на загальні результати праці колективу, яким вони управляють [3].

Ефективність діяльності керівної верхівки ототожнюється з результатами роботи підприємства. Ефективність роботи управлінського апарату – частина загальної ефективності суспільного виробництва, бо фактично процес трудової діяльності управлінського апарату пов'язаний з виробництвом та його кінцевими результатами, економічним розвитком підприємства в цілому [10, с. 322].

На думку Турчіної С.Г., серед показників, які можуть виступати індикаторами ефективності управління підприємством потрібно виділити прибуток, рентабельність, продуктивність праці, рівень заробітної плати [10, с. 322].

Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. вважають, що оцінювати ефективність управління підприємством необхідно на базі комплексного підходу сформувавши визначену множину показників економічної ефективності організації загалом та показників, що характеризують ефективність процесів управління. Їх визначають як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення [5, с. 75].

Зазначимо, що при здійсненні оцінки ефективності управлінської діяльності за рахунок ефективності управлінських рішень щодо суб'єкта управління передбачається використання методів: ABC-, PEST- та SWOT- аналізу тощо.

З точки зору методологічних основ методи ухвалення управлінських рішень можуть базуватися на: інтуїції, ґрунтованій на раніше накопиченому досвіді та сумі знань в галузі рослинництва; понятті «здорового глузду», коли керівник обґрунтовує їх послідовними доказами, ґрунтованими на раніше накопиченому досвіді; науково-практичному підході, що припускає вибір оптимальних рішень, із застосуванням сучасних технічних засобів, на основі переробки великих об'ємів інформації, які допомагають обґрунтовувати прийняття рішення.

Ефективне управління підприємством припускає зміну показників абсолютної ефективності або ефекту (результату, представленого абсолютною величиною, наприклад: обсягу виробництва та збуту в натуральному вираженні; валовій, товарній, реалізованій продукції; прибутку) в часі у бік збільшення або зменшення залежно від економічної суті аналізованого показника, що дозволяє говорити про динамічну ефективність.

До методів оцінки результативності управління галузі рослинництва в цілому використовується показник валової продукції в поточних і порівнянних цінах. Основним показником технологічної ефективності в рослинництві є врожайність культури з одиниці площі. Валова продукція в порівнянних цінах з одиниці площі використовується для визначення технологічної ефективності, а у фактичних цінах – економічній ефективності виробництва рослинницької продукції. У системі показників для визначення ефективності виробництва окремих видів рослинницької продукції використовуються показники врожайності і матеріально-грошових витрат з розрахунку на одиницю площі. При оцінці ефективності вирощування окремих сільськогосподарських культур враховується якість продукції, яка може впливати на ціну реалізації.

Система показників для оцінки виробництва продукції рослинництва повинна окрім виходу продукції з одиниці площі з урахуванням її якості враховувати і загальні витрати на обробіток та прибирання сільськогосподарської культури: трудові, оплату праці з нарахуваннями, матеріально-технічні, паливно-мастильні матеріали, насіння та посадковий матеріал, добрива, енерговитрати, транспортні витрати, амортизація основного засобу, витрати на поточний ремонт, страховий платіж та інші витрати.

Економічна ефективність в тваринництві відображається в таких показниках як: продуктивність (надій молока на 1 корову, середньодобовий приріст живої маси, вихід приплоду; виробництво валової продукції тваринництва на 100 га сільськогосподарських угідь, 1 умовну голову худоби, 1 ц кормових одиниць, 1 грн. виробничих витрат; рівень рентабельності, прибуток на 1 умовну голову, 1 га кормової площі та т. ін.).

На основі вказаних даних розраховуються показники: продуктивність праці, собівартість продукції, виручка від реалізації, прибуток і рентабельність виробництва певного виду сільськогосподарської продукції.

Завданням кожного з підприємств залишається підвищення своєї ефективності, збільшення обсягу виробництва конкурентоспроможної продукції та вихід на нові ринки збуту [10, с. 291].

**Висновок.** Дослідження наукового розуміння управління ефективністю діяльності підприємства дозволило автору визначити його як багатогранне поняття, яке інтегрує в собі здатність управління різними аспектами діяльності з використанням потенціалу підприємства та наявних ресурсів для підвищення його фінансових результатів.

Вибір найкращого варіанта системи управління для сільськогосподарського підприємства – це комплексна задача, вирішити яку можна тільки шляхом глибокого організаційно-технічного та соціально-економічного аналізу виробництва в цілому. Отже, ефективність системи управління підприємством не може бути визначена якимось одним показником, а тільки комплексно.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. M. Armstrong. London: Kogan Page, 2015. 416 p.
2. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
3. Зінов'єв Ф.В., Брустінюв Д.В., Піжинський Я.І. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. № 3. 2010. С. 46 – 50.
4. Heathfield S.M. *Performance Management Is NOT an Annual Appraisal*. 2014. URL: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm) (дата звернення 12.09.2020).
5. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 67 – 75.
6. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки управління. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018 р. № 4 (103). С. 120-126. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4\\_2018/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/17.pdf) (дата звернення 17.10.2020).
7. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(40). 2015. С. 105–109.

8. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.
9. Перерва П.Г., Кравчук А.А. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 137 – 143.
10. Турчіна С.Г. Вдосконалення управління ефективністю виробництва продукції рослинництва. *Миколаївський національний університетом ім. ВО Сухомлинського*. Випуск 23, 2018. С. 321-325. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/63.pdf> (дата звернення 21.10.2020).
11. Чередник А. О. Удосконалення понятійно-категоріального апарату ефективності залучення венчурного бізнесу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2017. Вип. 4. С. 43-50. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/193-4/7> (дата звернення 16.11.2020).

## REFERENCES

1. Armstrong M. (2015), *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*/ M. Armstrong. London: Kogan Page. 416 p.
2. Batrakova T. I. (2015), *Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva – zaporuka yoho uspishnoho funkcionuvannia* [Enterprise performance management – the key to his successful operation]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopils'koho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka». Tom 19. no. 2. pp. 13-19.
3. Zinoviev F.V., Brustinov D.V., Pyzhynskiy Ya.I. (2010), *Sutnist i skladovi orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva* [The essence and components of the organizational culture of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony*. no. 3. pp. 46 – 50.
4. Heathfield S.M. (2014) *Performance Management Is NOT an Annual Appraisal*. Available at: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm) (Accessed 12 September 2020).
5. Kviatkovska L.A., Vorobiova L.D. (2013), *Kompleksnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom* [A comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management]. *Visnyk NTU «KhPI»*. no. 50 (1023). pp. 67 – 75.
6. Kovalenko M.V., Fonina Ya.V., Deineko K.A. (2018), *Osoblyvosti upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv v umovakh ekonomiky upravlinnia* [The features of enterprise performance management in Ukraine's economic conditions]. *Derzhava ta rehiony*. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. no. 4 (103). pp. 120-126. Available at: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4\\_2018/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/17.pdf) (Accessed 17 October 2020).
7. Lazareva N.O. (2015), *Pro rozuminnia upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva* [Understanding the Business performance Management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. no. 2(40). pp. 105–109.
8. Neely A. (2011), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 528 p.
9. Pererva P.H., Kravchuk A.A. (2018), *Efektyvnist yak ekonomichna katehoriia* [Efficiency as an economic category]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*: zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU «KhPI». no. 15 (1291). pp. 137 – 143.
10. Turchina S.H. (2018), *Vdoskonalennia upravlinnia efektyvnistiu vyrobnytstva produktsii roslinnytstva* [Management improvement of plant growth effectiveness]. *Mykolaivskiy natsionalnyi universytetom im. VO Sukhomlyns'koho*. Vypusk 23. pp. 321-325. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/63.pdf> (Accessed 21 October 2020).
11. Cherednyk A. O. (2017), *Udoskonalennia poniatii-no-katehoriialnoho aparatu efektyvnosti zaluchennia venchurnoho biznesu* [The improvement of the concept of the efficiency of venture business's attraction]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. *Ekonomika*. Vyp. 4. pp. 43-50. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/193-4/7> (Accessed 16 November 2020).

*Людмила Могильная, к.э.н., доцент*

*(старший преподаватель каф. «Менеджмент», Сумский национальный аграрный университет)*

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Хозяйственная деятельность осуществляется под влиянием многих факторов, а поэтому управление эффективностью деятельности сельскохозяйственным предприятием требует от руководящих органов своеобразных умений и навыков с учетом особенностей аграрной сферы, так как участниками процесса являются люди, машины и компонент живой природы (животные, растения). Понятие «эффективность управления предприятием» специфическое, поэтому содержание его вытекает из сущности экономической категории «эффективность»,*

*что и было рассмотрено в статье. Обоснована необходимость, проанализирована сущность и дано определение понятию «управление эффективностью деятельности предприятия», которое интегрирует в себе способность управления различными аспектами деятельности с использованием потенциала предприятия и имеющихся ресурсов для повышения его финансовых результатов. Приведены основные показатели оценки эффективности управления сельскохозяйственным предприятием.*

*Ключевые слова: эффективность, управление эффективностью деятельности предприятия, предприятие, сельскохозяйственное предприятие, показатели эффективности управления предприятием.*

*Liudmyla Mohylna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
(Senior Lecturer of Management department, Sumy National Agrarian University)*

### **THEORETICAL ASPECTS OF MANAGING THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*Economic activity is carried out under the influence of many factors, and therefore the management of the efficiency of an agricultural enterprise requires from the governing bodies specific skills and abilities, taking into account the peculiarities of the agrarian sphere, since the participants in the process are people, machines and a component of wildlife (animals, plants).*

*The purpose of the article is to analyze and generalize theoretical studies of the essence of «enterprise performance management»; the selection of indicators and the definition of the features of management of the effectiveness of the development of agricultural production.*

*From the point of view of methodological foundations, methods of making management decisions can be based on: intuition based on previously accumulated experience and the amount of knowledge in the field of agriculture; the concept of «common sense», a scientific and practical approach, involving the choice of optimal solutions using modern technical means, based on the processing of large amounts of information that help to justify decisions. The concept of «enterprise management efficiency» is specific; therefore its content follows from the essence of the economic category «efficiency», which was discussed in the article. The necessity has been substantiated, the essence has been analyzed and the author has given a definition of the concept of «enterprise performance management», which integrates the ability to manage various aspects of activities using the enterprise potential and available resources to increase its financial results.*

*Choosing the best option for a management system for an agricultural enterprise is a complex task that can be solved only through a deep organizational, technical and socio-economic analysis of production as a whole. Consequently, the effectiveness of the enterprise management system cannot be determined by any one indicator, but only in a comprehensive manner.*

*Keywords: efficiency, performance management of an enterprise, enterprise, agricultural enterprise, performance indicators of enterprise management.*

*Тетяна Семенчук, к.е.н., доцент*

*(доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0001-7834-1655*

*Владислав Несін,*

*(магістр кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)*

## ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ НА ЗАСАДАХ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

*В статті автори розглянули актуальність формування іміджу держави та проаналізували її сучасний стан. Було наголошено, що позитивний імідж держави безпосередньо пов'язаний із ставленням до нього як інших країн світу, так і власних громадян країни. Від іміджу держави який був сформований залежить і рівень патріотизму країни та її мешканців. Особливого значення має імідж для тих країн, які розвиваються.*

*Було визначено авторами статті сутність поняття «імідж країни» та досліджено погляди сучасних науковців на цю категорію. Аналіз літератури дозволив авторам виділити наступні групи факторів впливу на формування позитивного іміджу країни, а саме: умовно-статичні, умовно-динамічні та умовно-статичні з точки зору інституцій. Авторами було визначено місце ЗМІ та сучасних технологій брендингу в формуванні іміджу країни. В якості підтвердження даних висновків в статті автори наводять рейтинг країн світу за 2018-2019 роки, з показниками їх вартості у відповідні роки. Це дозволило визначити їх темпи росту і впливи на зміну рейтингу в загальних показниках.*

*Використовуючи сучасні наукові вітчизняні розробки автори статті змогли обґрунтувати визначені загальні тенденції для країн з позитивним та негативним іміджем, також довести, що об'єднуючим чинником для країн, які визначені як країни з негативним міжнародним іміджем (за певним виключенням), є низький рівень розвитку їх національних економік, відсутність програм із формування позитивного міжнародного іміджу і низька конкурентоспроможність їх національних економік у світі. Аналіз абсолютних показників факторів формування міжнародного іміджу країн дозволив виділити найбільш значущі, такі як: зовнішня політика, рівень освіти населення, рівень корупції та внутрішня політика країни.*

*Сформований та наведений SWOT аналіз іміджу України дозволив визначити, найбільш сприятливі та найбільш вразливі місця формування вітчизняного іміджу. Визначено, що формування у подальшому позитивного іміджу України безпосередньо буде залежати не від яскравих особистостей, а від економічної ситуації.*

*Ключові слова:* імідж країни, формування іміджу, позитивний імідж країни, фактори впливу на формування іміджу країни.

**Постановка проблеми.** Імідж держави є важливим у сфері міжнародних відносин. Імідж держави впливає на процес зовнішньої політики країни, розвиток торгівельно-економічних відносин з іншими державами. На сучасному етапі міжнародний імідж будь-якої держави

свідчить про її політичну та економічну силу, процвітання та високий рівень культурного розвитку і є показником авторитетності та успішності дій тої чи іншої країни на світовій арені. Позитивний імідж держави безпосередньо пов'язаний із ставленням до нього як інших країн світу, так і власних громадян країни. Від іміджу держави залежить і рівень патріотизму країни та її мешканців. Варто зазначити й те, що особливої уваги репутація набуває для тих країн, які розвиваються, намагаючись при цьому наздогнати тих, які вже давно розвинені.

Формування іміджу України, її сприйняття за кордоном поки ще не стала популярною серед українських політологів і соціологів. Ця проблема в основному розглядається на рівні наукових статей. У той же час дана тема актуальна, оскільки не можна заперечувати, що імідж України потребує відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання формування позитивного іміджу держави присвячено праці багатьох науковців, особливо слід відзначити праці таких науковців, як: Л. Паквета, Г. Мінтцберга, А. Фішера, Н. Медведєвої, З. Циренжапової, Г. Почепцової, І. Семененка, Е. Галумова та ін.

**Мета статті.** Висвітлення процесу формування позитивного іміджу держави на засадах світового досвіду та дослідження сучасного стану іміджу країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Іміджу як поняттю притаманна багатогранність, і воно є предметом дослідження багатьох наукових галузей з різноманітних ракурсів із своїми особливими рисами.

На думку З.Циренжапова, імідж держави – це маюча характер стереотипу, емоційно забарвлена сукупність уявлень про країну в основних сферах її життєдіяльності: політичній, економічній, соціальній, науковій, культурній, спортивній [6]. Відповідно, залежними елементами, які визначають та характеризують імідж держави є код, символ, стереотип, бренд.

Імідж, який позитивно впливає на реальні досягнення держави, заснований на послідовній політиці позиціонування країни в ключових сферах життєдіяльності, культурній й історичній спадщини нації, науковому, спортивному, туристичному потенціалу країни є необхідною умовою визнання авторитету України у світі.

Як відзначає З. Циренжапов, формування позитивного іміджу держави можливе лише в контексті реальних успіхів і досягнень соціально-економічного розвитку країни, зміцнення авторитету державної влади: її легітимності, компетентності, посилення боротьби з корупцією [6].

Поняття іміджу вітчизняними та зарубіжними авторами визначається по-різному. У більшості з цих визначень відображається певний аспект, або елемент іміджу, чи їх деяка сукупність, в основу кожного визначення явно чи, навпаки, приховано покладена та чи інша концепція іміджу. Функціонально імідж держави має вирішувати важливі завдання.

Виокремимо основні фактори, які впливають на формування позитивного образу держави (рис. 1).

На сьогодні в світі існує близько 200 країн, які різняться між собою своїм економічним, політичним і соціальним розвитком. Формування іміджу держави здійснюється за допомогою політичного маркетингу, реклами, PR-технологій, які в сукупності забезпечують необхідний інформаційно-комунікативний рівень взаємодії із цільовими аудиторіями при формуванні державного іміджу.

Рейтинг іміджу країн у світі показано на рис. 2.

Проаналізувавши рейтинг іміджу країн світу (рис. 2), можемо сказати, що найкраще у світі ставляться до Німеччини. Позитивно вплив країни оцінили понад 59% респондентів. У верхівці рейтингу позитивного впливу в світі також Канада (55%) і Великобританія (55%), однак якщо 18% опитаних вважають британський вплив негативним, то у випадку Канади негативну оцінку зовнішньополітичної діяльності дали лише 13% респондентів.

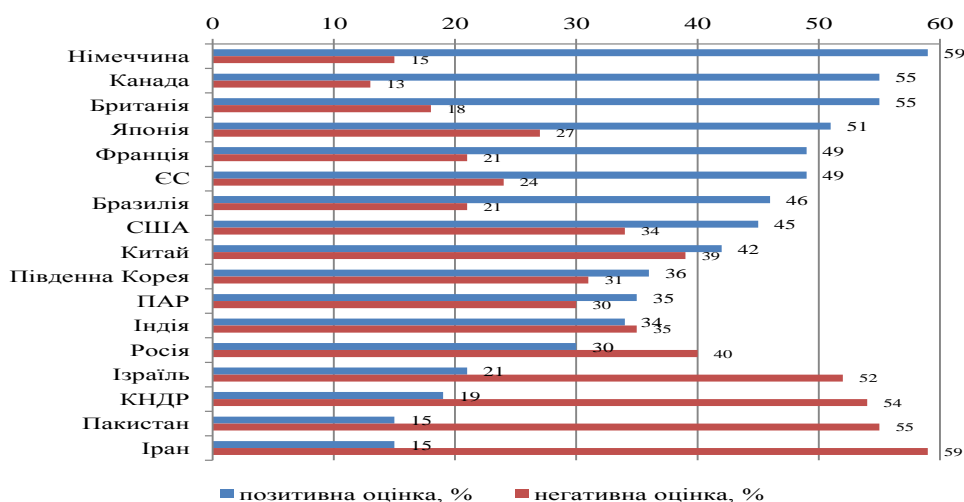
## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ



**Рис. 1. Основні фактори, які впливають на формування позитивного образу держави**

*Джерело:* сформовано на основі [4]

Німеччина займає одну із головних позицій серед країн-лідерів Європи. У німецької економіки – найбільш позитивний імідж у світі. До такого висновку прийшли фахівці центру маркетингових досліджень Costumer Research North America і консалтингової фірми Simon Anholt. Слідом за Німеччиною розмістилися інші країни: Франція, Великобританія, Канада, Японія, Італія і США.



**Рис. 2. Рейтинг іміджу країн у світі**

*Джерело:* сформовано на основі [8]

У наш час, коли технічні засоби інформації створюють можливості для продукування великих масивів вторинної інформації – текстів, зображень тощо, набуває значення проблема

створення образу країни в засобах масової інформації (телебачення, преса, мережа «інтернет») [5]. Сьогодні ЗМІ являють собою найпотужніший інформаційний інструмент формування іміджу держави на міжнародній арені, маючи важелі впливу на розум, емоції окремих індивідів, груп людей, націй тощо, та навіть на достовірність інформації, що продукується.

Для успішного формування й просування іміджу країни треба використовувати апробовані рекламно-комунікаційні технології, у першу чергу технології брендинга.

Вартість брендів держав щороку розраховує компанія Brand Finance. TOP-10 брендів країн світу подано в табл. 1.

Таблиця 1. TOP-10 брендів країн світу

Рейтинг 2019	Рейтинг 2018	Країна	Показник брендовості, трлн дол. 2018	Показник брендовості, трлн дол. 2019	Темп росту, %
1	1	США	19,261	19,703	2
2	2	Китай	6,352	6,314	-1
3	3	Німеччина	4,357	4,166	-4
4	4	Великобританія	2,833	3,010	6
5	5	Японія	2,458	2,541	3
6	7	Франція	2,076	2,158	4
7	8	Індія	1,621	2,137	32
8	6	Канада	2,212	2,040	-8
9	11	Італія	1,289	1,445	12
10	9	Австралія	1,555	1,404	-10

Джерело: сформовано на основі [8]

Як видно з даної таблиці брендовість США у 2019 році оцінено в 19,7 трлн доларів. Вона складається з різних складових: показники ВВП, інвестиційну привабливість, бізнес-клімат і т.п. Китай, другий за вартістю бренд в світі, за 2019 рік втратив 1% показника рейтингу і був оцінений в 6,31 трлн доларів через уповільнення темпів зростання економіки, а також в зв'язку з падінням цін на сировину в світі. Зниження вартості сировинних товарів найбільше вдарило по експортерам, таким як Канада і Австралія. Їхні бренди подешевшали на 8% і 10% відповідно. У п'ятірку найдорожчих брендів також входять Німеччина – 4,17 трлн доларів (-4%), Великобританія – 3,01 трлн доларів (+6%) і Японія – 2,54 трлн доларів (+3%). Найбільш вражаюче зростання серед країн першої десятки продемонструвала Індія (+32%), яка у 2019 році зайняла 7-му позицію рейтингу з показником 2,14 трлн доларів. Росія у 2019 році зайняла лише 18-те місце. У 2018 році вона була 12-ю у рейтингу. На вартості бренду країни відбулося її участь в конфлікті в Сирії і в Україні. Україна в цьому рейтингу займає 68-ме місце, опустившись з 53-ї позиції. Вище нашої країни в рейтингу виявилися Венесуела, Коста-Ріка, Домініканська Республіка, Кувейт, Перу, Оман, Алжир, Пакистан.

Лідером зростання у 2019 році став Іран: вартість його бренду піднялася на 59%, на фоні успіхів переговорів щодо ядерної програми країни і перспектив скасування санкцій. У п'ятірці країн з найкращою динамікою компанію Ірану склали чотири африканських країни-бренду: Камерун, Танзанія, Кенія і Замбія.

Рейтинг країн з позитивним та негативним міжнародним іміджем, проведений Центром економічних досліджень Київського національного університету імені Тараса Шевченка за підтримки Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства і Міністерства закордонних справ України наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Рейтинг країн з позитивним та негативним міжнародним іміджем

Позитивний імідж	Негативний імідж
Німеччина	Ірак
США	Іран
Швейцарія	США
Японія	Росія
Велика Британія	Північна Корея
Канада	Нігерія
Франція	Афганістан
Країни Європейського Союзу	Венесуела
Австрія	Білорусія
Голландія	Країни Африки

Джерело: сформовано на основі [8]

Як видно з табл. 2, перша десятка країн майже збігається з існуючими рейтингами, які оцінюють бренд та імідж країн і це свідчить про їх позитивний імідж. Загальним для країн, які у дослідженні були визначені як країни зі стійким позитивним іміджем, є те, що:

- по-перше, економіки цих країн розвинуті,
- по-друге, уряди протягом останніх 10 років систематично розробляють і впроваджують програми із формування позитивного іміджу,
- по-третє, економіки зазначених країн є конкурентоспроможними,
- по-четверте, кожна країна має власні унікальні ключові компетенції.

Об'єднуючим чинником для країн, які визначені як країни з негативним міжнародним іміджем (за певним виключенням), є низький рівень розвитку їх національних економік, відсутність програм із формування позитивного міжнародного іміджу і низька конкурентоспроможність їх національних економік у світі.

Чинники, які впливають на формування міжнародного іміджу показано на рис. 3.



Рис. 3. Значення факторів формування міжнародного іміджу країни, %

Джерело: сформовано на основі [4]

Як видно з даного рисунку, економіки, культурні особливості, наявність природних ресурсів, спортивні досягнення значною мірою на формування іміджу країни впливає зовнішня політика держави, істотний вплив має рівень освіти населення, рівень корупції, внутрішня політика країни, технологічні досягнення країни, рівень розвитку.

Щодо міжнародного іміджу України, то на нього впливають як внутрішні, так і зовнішні аспекти, і він значною мірою залежить від її політичного, економічного та соціального розвитку. Сьогодні імідж України в більшій мірі пов'язаний із громадською непокорю, наявністю жертв серед учасників Євромайдану, катуванням громадян та відкриттям кримінальних справ проти активістів тощо. З іншого боку, саме Євромайдан певним чином врятував імідж України в світі.

SWOT-аналіз іміджу України наведено в табл. 3.

Таблиця 3. SWOT-аналіз іміджу України

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
вигідне територіальне положення	нестабільність і непередбачуваність у політиці та економіці
високий транспортний потенціал	відсутність чіткої стратегії розвитку країни
давня історія і культура	енергетична залежність від Росії
високий рівень освіти населення	низький розвиток економіки
космічні технології	соціальна та юридична незахищеність населення
30 % світових чорноземів	корупція
етнічно і культурно однорідне населення	значний знос інфраструктури
	незахищеність інвесторів
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
значні аграрні ресурси	немає гарантій територіальної цілісності
культурна столиця	прояв сепаратизму
виробництво і продаж військової техніки	висока смертність населення
участь у світових проектах з освоєння космосу	слабка захищеність транспортних магістралей, трубопроводів від терористичних атак
	відсутність власного циклу збагачення урану для АЕС
	зношеність інфраструктури та комунікацій

Джерело: сформовано на основі [1]

Формування у подальшому позитивного іміджу України безпосередньо буде залежати не від яскравих особистостей, а від економічної ситуації.

Найхарактерніші риси України подано на рис. 4.

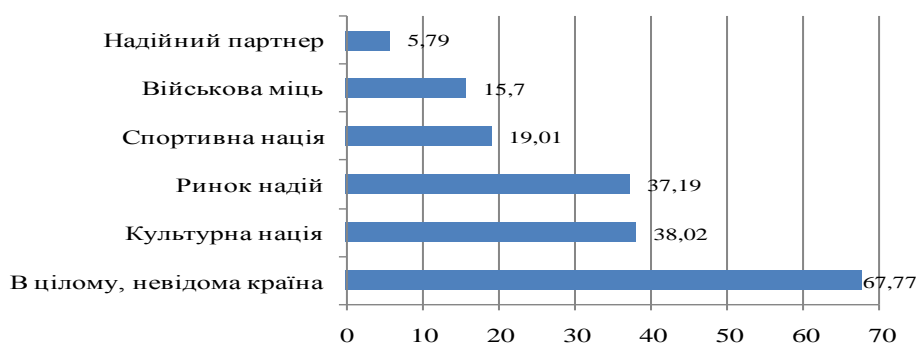


Рис. 4. Найхарактерніші риси України за результатами опитувань закордонних експертів, %

Джерело: сформовано на основі [2]

Для покращення іміджу України необхідно доносити до міжнародної спільноти правду про нашу країну, пропагування її надбань і цінності. Головний акцент має бути поставлений на тому, що Україна – це європейська держава з багатим сировинним потенціалом, родючою землею, сприятливими кліматичними умовами та високим інтелектуальним потенціалом. Українське суспільство володіє значним ринком кваліфікованої робочої сили. В економіці є перспективні напрямки міжнародної співпраці – це галузі, що здатні виробляти високотехнічну продукцію для завоювання міжнародних ринків.

**Висновки та пропозиції.** Іміджем держави є уявлення про країну в основних сферах її життєдіяльності: політичній, економічній, соціальній, науковій, культурній, спортивній. Значною мірою на формування іміджу країни впливає зовнішня політика держави, істотний вплив має рівень освіти населення, рівень корупції, внутрішня політика країни, технологічні досягнення країни, рівень розвитку. Проаналізувавши рейтинг іміджу країн світу, можемо сказати, що найкраще у світі ставляться до Німеччини, Канади і Великобританії. Щодо міжнародного іміджу України, то на нього впливають як внутрішні так і зовнішні аспекти і він значною мірою залежить від її політичного, економічного та соціального розвитку. Формування у подальшому позитивного іміджу України безпосередньо буде залежати не від яскравих особистостей, а від економічної ситуації. Для покращення іміджу України необхідно доносити до міжнародної спільноти правду про нашу країну, пропагування її надбань і цінності.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Богущ Д.О. Міжнародний імідж України : проблеми і перспективи. URL: <http://blogs.pravda.com.ua/authors/bogush/4b843f0bd3e45/>.
2. Вербицька Г. Міжнародний імідж України: проблеми та шляхи реформування. *Український інформаційний простір: науковий журнал*. Київ, 2018. С. 4-9.
3. Зубик О.Є. Імідж України : погляд з-за меж. URL: <http://www.experts.in.ua>
4. Осмоловська А.О. Чинники формування образу країни на міжнародній арені. *Політичне життя*. 2018. № 2. С. 80-85.
5. Попова Л.І. Тенденції формування образу країни в сучасному країнознавстві. *Мова і культура*. 2011. Вип. 14, т. 7. С. 112-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mik\\_2011\\_14\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mik_2011_14_7_20).
6. Цыренжапов З.О. Информационно-коммуникативный потенциал имиджа государства: автореф. дис... канд. пол. наук: спец. 10.01.10. «Журналистика (политические науки)». М., 2008. С. 15.
7. Чалий В. Міжнародний імідж України: оцінка експертів. URL: [http://www.razumkov.org.ua/additional/article\\_chaly\\_NSD3\\_ukr.pdf](http://www.razumkov.org.ua/additional/article_chaly_NSD3_ukr.pdf)
8. Country Brand Index 2018-2019. FutureBrand: [сайт]. URL: <http://www.mumbrella.asia/content/uploads/2019/11/CountryBrandIndex2019.pdf>

### REFERENCES

1. Bogush DO International image of Ukraine: problems and prospects. Available at: <http://blogs.the.truth.com.ua/authors/bogush/4b843f0bd3e45/> (Accessed 02 October 2020).
2. Verbytska G. International image of Ukraine: problems and ways of reform. *Ukrainian information space: scientific journal*. Kyiv, 2018. pp.4-9.
3. Zubyk O.E. Image of Ukraine: a view from abroad. Available at: <http://www.experts.in.ua> (Accessed 02 October 2020).
4. Osmolovskaya AA Factors shaping the image of the country in the international arena. *Political life*. 2018. Vol. 2. pp. 80-85.
5. Popova L.I. Tendencies of image formation of the country in modern country studies. *Language and culture*. 2011. Vol. 14, v. 7. pp. 112-116. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mik\\_2011\\_14\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mik_2011_14_7_20). (Accessed 03 October 2020).
6. Tsyrenzhapov Z.O. Information and communicative potential of the image of the state: author's ref. Candidate of Dissertation sex. Science: special. 01/10/10 "Journalism (political science)". М., 2008. 15 p.
7. Chaly V. International image of Ukraine: expert assessment. Available at: [http://www.razumkov.org.ua/additional/article\\_chaly\\_NSD3\\_ukr.pdf](http://www.razumkov.org.ua/additional/article_chaly_NSD3_ukr.pdf) (Accessed 12 October 2020).
8. Country Brand Index 2018-2019. Future Brand: [Official site]. Available at: <http://www.mumbrella.asia/content/uploads/2019/11/CountryBrandIndex2019.pdf> (Accessed 03 October 2020).

*Татьяна Семенчук к. э. н., доцент*

*(доцент кафедры менеджмента, публичного управления и администрирования, Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

*Владислав Несин,*

*(магистр кафедры менеджмента, публичного управления и администрирования, Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

### **ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА ГОСУДАРСТВА НА ПРИНЦИПАХ МИРОВОГО ОПЫТА**

*В статье авторы рассмотрели актуальность формирования имиджа государства и проанализировали ее современное состояние. Было отмечено, что положительный имидж государства непосредственно связан с отношением к нему как других стран мира, так и собственных граждан страны. От имиджа государства который был сформирован зависит и уровень патриотизма страны и ее жителей. Особое значение имеет имидж для тех стран, которые развиваются.*

*Было определено авторами статьи сущность понятия «имиджа страны» и исследованы взгляды современных ученых на эту категорию. Анализ литературы позволил авторам выделить следующие группы факторов влияния на формирование положительного имиджа страны, а именно: условно-статические, условно-динамические и условно-статические с точки зрения институтов. Авторами было определено место СМИ и современные технологии брендинга в формировании имиджа страны. В качестве подтверждения данных выводов в статье авторы приводят рейтинг лучших брендов стран мира за 2018-2019 года, с показателями их стоимости в соответствующие годы. Это позволило определить их темпы роста и влияния на изменение рейтинга в общих показателях.*

*Используя современные научные отечественные разработки авторы статьи смогли обосновать определенные общие тенденции для стран с положительным и отрицательным имиджем, также доказать, что объединяющим фактором для стран, которые определены как страны с отрицательным международным имиджем (по определенным исключениям), является низкий уровень развития их национальных экономик, отсутствие программ по формированию положительного международного имиджа и низкая конкурентоспособность их национальных экономик в мире. Анализ абсолютных показателей факторов формирования международного имиджа стран позволил выделить наиболее значимые, такие как: внешняя политика, уровень образования населения, уровень коррупции и внутренняя политика страны.*

*Сформированный и приведен SWOT анализ имиджа Украины позволил определить наиболее благоприятные и наиболее уязвимые места формирования отечественного имиджа. Определено, что формирование в дальнейшем положительного имиджа Украины непосредственно будет зависеть не от ярких личностей, а от экономической ситуации.*

*Ключевые слова:* имидж страны, формирование имиджа, положительный имидж страны, факторы влияния на формирование имиджа страны.

*Tatiana Semenchuk PhD in Economics, Associate Professor,  
(Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technology)*

*Vladyslav Negin,  
(graduate student of the Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technology)*

#### **FORMATION A POSITIVE IMAGE OF THE STATE ON THE BASIS OF WORLD EXPERIENCE**

*In the article the authors considered the relevance the formation image of the state and analyzed its current state. It was emphasized that the positive image of the state is directly related to the attitude of other countries and its own citizens. The level patriotism of the country and its inhabitants also depends on the image of the state that was formed. Of particular importance is the image those developing countries.*

*The authors defined the essence of the concept "country image" and explored the views modern scholars on this category. The analysis of the literature allowed the authors to identify the following groups of factors influencing the formation a positive image the country, namely: conditionally static, conditionally dynamic and conditionally static in terms of institutions. The authors identified the place of the media and modern branding technologies in shaping the country's image. As a confirmation these conclusions in the article, the authors provide a rating of the best brands in the world for 2018-2019, with indicators their value in the respective years. This allowed us to determine their growth rate and the impact on the change in the rating in general terms.*

*Using modern domestic scientific developments, the authors the article were able to substantiate certain general trends for countries with a positive and negative image, as well as prove that the unifying factor for countries defined as countries with a negative international image (with some exceptions) is their low level development, national economies, the lack of programs to form a positive international image and the low competitiveness their national economies in the world. The analysis of absolute indicators of factors shaping the international image of countries has identified the most important, such as: foreign policy, education, corruption and domestic policy.*

*The formed and presented SWOT analysis of the image Ukraine allowed to determine the most favorable and most vulnerable places of formation the national image. It is determined that the further formation of a positive image Ukraine will directly depend not on bright personalities, but on the economic situation.*

**Keywords:** *country image, image formation, positive country image, factors influencing country image formation.*

**Олександр Черноморченко**

(аспірант кафедри економіки, екології та практичного підприємництва, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ)

## РЕАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

*Предметом статті є процеси реалізації економічних інтересів держави в контексті розвитку сільського господарства. У статті розкрито економічну сутність економічних інтересів. Виділено економічні інтереси суб'єктів аграрного бізнесу, що узгоджуються з державними інтересами: економічний інтерес в площині аграрного виробництва – земельна реформа, забезпечення продовольчої безпеки, контроль якості та рівня витрат; фінанси – політика формування та розподілу доходів та податкова політика, цінова політика, інноваційно-інвестиційна та грошово-кредитна політика, регулювання валютних операцій; розширене відтворення, що включає продуктивність праці, рівень оплати праці; маркетинг – приріст обсягу продажів та частки ринку, формування раціональної структури попиту й асортименту сільськогосподарської продукції; відносини з місцевим урядом через адаптацію планів підприємств до планів місцевого уряду; персонал – навчання та відповідність освіти працівників підприємства займаним посадам, соціальний розвиток; науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; –активізація механізму інноваційного розвитку, створення сприятливого інвестиційного клімату у галузі; екологічний інтерес – обов'язкове дотримання законів і норм щодо охорони природи і відповідального природокористування. Обґрунтовано, що в реалізації цих інтересів у повній мірі зацікавлена і держава, яка шляхом регулювання розвитку галузі отримує від діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в економічній, соціальній та екологічній сферах синергетичний ефект.*

*Ключові слова:* економічні інтереси, держава, сільське господарство, суб'єкт аграрного бізнесу, підприємство, політика.

**Вступ.** Сільське господарство в умовах сьогодення являє собою бюджетоутворюючу галузь, у розвитку якої зацікавлені населення, інші галузі, держава. Розвиток аграрної сфери, на яку припадає більше 10% у структурі ВВП, сприяє забезпеченню продовольчої безпеки, значних обсягів якісної сировини для переробних галузей промисловості, збільшенню валютних надходжень через вихід України на міжнародний продовольчий ринок, з огляду на що важливим, на нашу думку, є виявлення економічних інтересів держави у контексті розвитку галузі.

**Постановка проблеми.** Ефективне господарювання як на рівні держави, так і на рівні суб'єктів (юридичних чи фізичних осіб) вимагає виявлення та конкретизації їх економічних інтересів, завдяки чому стає можливим окреслення перспективи їх регулювання в межах визначених пріоритетів та стратегічних орієнтирів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Виявленням національних інтересів в економічній сфері займались А. Буковинський, Т. Унтковська [1], А.М. Поручник [2], проблемами реалізації державної аграрної політики, в тому числі в умовах фінансової кризи,

© Черноморченко О.К., 2020

– Є.А. Бобров [3], І.Г. Кириленко [4], Ю.О. Лупенко [5], П.Т. Саблук [6], питаннями формування, оцінювання та забезпечення економічної безпеки у сільському господарстві з точки зору формування підвалин розвитку галузі, – І.М. Архипенко [7], О.В. Гривківська, І.І. Нагорна [8], Жураківський Є.С. [9]. Разом із тим, дослідження у напрямку реалізації спільних зацікавленостей держави та сільського господарства, як сфери економічної діяльності, представлені результатами діяльності численних суб'єктів господарювання різної форми власності та різних організаційно-правових форм, проте об'єднаних спільною метою, – потребує поглиблення та представляє собою сучасний науковий інтерес дослідників та практиків.

**Мета статті** – виявлення та реалізація спільних економічних інтересів держави та суб'єктів сільськогосподарського виробництва у процесі розвитку галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження наукових підходів до визначення економічних інтересів показало, що вчені-економісти трактують їх, як: усвідомлені економічні потреби окремих індивідуумів, соціальних верств населення, груп та класів, що є формою відносин економічної власності та знаходять свій прояв у поставлених цілях та діях щодо їх досягнення [10, с. 62]; усвідомлені намагання економічних суб'єктів задовольняти певні потреби, що є об'єктивним спонукальним мотивом їхньої господарської діяльності [11, с. 51]; вигоду, що є результатом реалізації економічних відносин [12, с. 82].

Враховуючи, що бізнес представляє собою активну, на свій суд і ризик, підприємницьку діяльність індивідуумів або колективу людей, що ґрунтується на приватній формі власності, здібностях та адаптаційних властивостях учасників, а отже, передбачає фінансові вкладення з метою отримання прибутку, загальні бізнес-інтереси можна інтерпретувати, як максимізацію прибутку та мінімізацію витрат на виробництво продукції, що є нічим іншим як економічним інтересом підприємств та держави у вигляді частки сільського господарства у національному доході. Такими інтересами зумовлена діяльність будь-яких компаній. Без отримання прибутків не буде рентабельності виробництва, і компанії стануть більш вразливими до конкурентів та в цілому до кризової ситуації на ринку. Це має особливу актуальність в умовах пандемії, пов'язаної з розповсюдженням COVID-19.

С.О. Якубовський зазначає [13], що корпорації зацікавлені у підвищенні доходів і обсягів виробництва всередині власної корпоративної структури. Серед інших економічних інтересів агропромислових підприємств є захист своїх інвестицій та максимізація прибутку. Це також можна досягти при зменшенні виробничих витрат і отриманні законодавчих пільг і дотацій, спеціально розроблених урядом для агропромислових підприємств [14]. Міністерство аграрної політики та продовольства України постійно пропонує допомогу фермерам через взаємодію з банками шляхом здешевлення кредитів та компенсацію сільськогосподарської техніки. Для прикладу, за вересень 2020 року фермерам було надано приблизно 123 млн. грн. на часткову компенсацію обладнання та інших засобів виробництва [15; 16].

Окреслимо перелік економічних інтересів підприємств, які, на нашу думку, виявляють водночас і інтереси держави.

По-перше, економічний інтерес в площині аграрного виробництва включає в себе в межах реалізації Стратегії розвитку сільського господарства на 2015-2020 рр. проведення земельної реформи, забезпечення продовольчої безпеки, розвиток ланцюгів формування доданої вартості в аграрному секторі економіки, формування тенденції зростання ефективності діяльності, контроль якості та рівня витрат, а також обґрунтування впровадження ефективних методів виробництва в порівнянні з менш ефективними або застарілими, включаючи техніко-технологічне оновлення виробництва в межах реалізації інноваційної політики підприємств та держави, сільський розвиток і відродження українського села, розвиток аграрної науки, освіти, системи дорадчих послуг.

По-друге, реалізація економічного інтересу держави та підприємств через фінанси – політика формування та розподілу доходів та податкова політика, цінова політика, інноваційно-інвестиційна та грошово-кредитна політика, регулювання валютних операцій, що знаходить своє відображення у обсягах грошових надходжень та чистого прибутку

підприємств (щорічний приріст прибутку, як важливий економічний показник, показує динаміку росту за певний період та у системі відносних показників рентабельності, – ефективність господарювання, використання активів, капіталу тощо), оптимальній структурі капіталу, що безпосередньо впливає на формування структури витрат підприємств, формуванні мотивації підприємців до прибуткової діяльності, контролю за витратами, напрямках диверсифікації доходів та присутності й безпосередній участі підприємств в інших сферах економічної діяльності.

По-третє, розширене відтворення, що включає продуктивність праці, рівень оплати праці, якісні показники розвитку аграрного сектору, задоволення професією, умови праці, престиж виконуваної роботи, ставлення суспільства до конкретних професій у сільському господарстві.

По-четверте, маркетинг включає приріст обсягу продажів та частки ринку. Мають важливе значення ефективність планування і впровадження маркетингових операцій, тобто продуктивність маркетингу для доцільного позиціонування товару на ринку, формування раціональної структури попиту й асортименту сільськогосподарської продукції, розвиток інфраструктури продовольчого ринку, конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечення сталого розвитку суб'єктів аграрного бізнесу за рахунок стабільних цін та стабільно високого платоспроможного попиту населення, протекціонізму на товари національного виробництва та переробки.

По-п'яте, важливо розуміти відносини з місцевим урядом через адаптацію планів підприємств до планів місцевого уряду в межах реалізації регіональних програм розвитку галузей, видів економічної діяльності та регіонів. Це означає гармонізацію операцій через дотримання місцевих законів, звичаїв та ділової етики.

По-шосте, це копітка робота з персоналом, з кадрами, які вирішують хоч би і не все, але дуже багато. Економічний інтерес фірм – це забезпечення стабільності через рекрутинг найкращих кадрів, що доступні на ринку праці. Також важливим для будь-якої фірми є виховання менеджерів в традиціях внутрішньої ділової культури. Важливого значення в умовах сьогодення набула кваліфікація персоналу, навчання та відповідність освіти працівників підприємства займаним посадам та необхідним компетентностям, відповідно до місії та цілей підприємства.

По-сьоме, в інтересах держави та агропромислових підприємств вбачаємо проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт – забезпечення операцій з дослідження і розвитку (R&D) нових процесів та продукції, їх тестування, перевірка і виведення на ринок; виведення нових сортів рослин та порід тварин, нових видів техніки та технологій з метою накопичення органічної речовини у ґрунті та поступовому відновленню його родючих властивостей, у тому числі за рахунок зменшення ущільнення, добрив та засобів захисту рослин та тварин, активізацію механізму інноваційного розвитку, створення сприятливого інвестиційного клімату. Це має неабияке значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

По-восьме, екологічний інтерес примушує керівників підприємств, що працюють в агропромисловому середовищі, серйозно задумуватися про гармонію з навколишнім середовищем відповідно до умов Ріо-де-Жанейрської Декларації по оточуючому середовищу та розвитку (прийнятою Конференцією ООН по оточуючому середовищу та розвитку, Ріо-де-Жанейро, 3-14 червня 1992 року), Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (прийнятої 25 червня 1998 року у м. Оргусі, Данія), Конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті (ратифікованої *Законом N 534-XIV від 19.03.99*), а також «European Green deal» (нового зеленого переходу), зобов'язаннями країн є відмова до 2050 року від використання викопного палива (вугілля, зокрема) та атомної енергії, забезпечення 100% відновлюваного тепла та електроенергії та перехід до 2070 року на повне використання відновлюваних джерел енергії в усіх галузях економіки; обов'язкове дотримання законів і норм щодо охорони природи і відповідального природокористування з

тим, щоб забезпечити безпечні умови життя і відтворення для наступних поколінь. Виробництво аграрної продукції безпосередньо пов'язане із застосуванням новітніх технологій, покликаних підвищити урожайність та зменшити забур'яненість посівів, кількість разів внесення мінеральних добрив, залежність рослинницьких галузей від впливу природно-кліматичних факторів. Інноваційні технології потребують негайного дослідження й відповідної аналітичної роботи на предмет прийняття виваженого рішення щодо їх застосування до українських реалій.

**Висновки та пропозиції.** Економічні інтереси підприємств варто викласти в розгорнутому вигляді і віднести до них: обсяги виробництва, фінанси, розширене відтворення, інтереси в сфері маркетингу, відносини з місцевим урядом, персонал, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи та, звичайно, збереження навколишнього середовища (екологію). В реалізації цих інтересів у повній мірі зацікавлена і держава, яка шляхом регулювання розвитку галузі отримує від діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в економічній, соціальній та екологічній сферах синергетичний ефект: зростання виробництва, доходів юридичних і фізичних осіб, наповнення бюджету, зменшення рівня інфляційних процесів, зростання робочих місць, сукупного попиту, збереження довкілля, що, відповідно, вимагає розробки механізму узгодження економічних інтересів держави та сільськогосподарських підприємств.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Буковинський А., Унтковська Т. Шляхи подолання економічної кризи в Україні. *Економічна теорія*. Науковий журнал. 2009. № 2. С. 47-60.
2. Поручник А.М. Національні інтереси України: економічна самодостатність у глобальному вимірі: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 352 с.
3. Бобров Є. А. Аналіз причин виникнення світової фінансової кризи та її вплив на економіку України. *Фінанси України*. 2008. № 12. С. 33-43.
4. Кириленко І. Г., Демянчук В.В., Андрущенко Б.В. Деякі аспекти державної аграрної політики в Україні в умовах світової фінансової кризи. *Економіка АПК*. 2008. № 11. С. 4-9.
5. Лупенко Ю.О. Стан та перспективи розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2017. №6. С. 7-10.
6. Саблук П.Т. Стан та напрями розвитку аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2015. №2. С. 10-15.
7. Архипенко І.М. "Аграрний сектор економіки" та "державна аграрна політика" як наукові поняття у структурі світогляду суб'єктів державного управління. *Держава і ринок*. 2012. №4. С. 136-142.
8. Гривківська О.В., Нагорна І.І. Економічна безпека: еволюція сутності та методи оцінювання. *Економіка і управління*. 2014. №4. С. 32-42.
9. Жураківський Є.С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки аграрної галузі в умовах інституційних трансформацій. *Агросвіт*. 2015. №12. С. 63-70.
10. Мочерний С.В. Політична економія: навч. посібник. К.: Знання-Прес. 2002. 687 с.
11. Економічна теорія: Політекономія: підручник / За ред. В.Д. Базилевича. К.: Знання-Прес. 2001. 581 с.
12. Гальчинський А.С., Єщенко П.С. Економічна теорія. К.: Вища школа. 2007. 503 с.
13. Транснаціональні корпорації : особливості інвестиційної діяльності. Навч. посібник / За ред. С.О.Якубовського, Ю.Г.Козака. О.В.Савчука. К.: Центр навчальної літератури. 2006. С. 272.
14. Козак Ю.Г., Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економіка. Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учбової літератури, 2009. С. 437-438.
15. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2020). URL: <https://minagro.gov.ua/ua>
16. Аграрна статистика. URL: <https://www.apd-ukraine.de/ua/korisni-resursi/agrarna-statistika>

## REFERENCES

1. Bukovynsky A., Untkovska T. Ways to overcome the economic crisis in Ukraine. *Economic theory*. Scientific journal. 2009. № 2. pp. 47–60.
2. Poruchnik A.M. National interests of Ukraine: economic self-sufficiency in the global dimension: monograph. K.: KNEU, 2008. 352 p.
3. Bobrov E.A. Analysis of the causes of the global financial crisis and its impact on the economy of Ukraine. *Finance of Ukraine*. 2008. № 12. pp. 33–43.
4. Kirilenko I.G., Demyanchuk V.V., Andryushchenko B.V. Some aspects of the state agrarian policy in Ukraine in the conditions of the world financial crisis. *Economics of agro-industrial complex*. 2008. № 11. pp. 4-9.

5. Lupenko Yu.O. Status and prospects of rural development. Economics of agro-industrial complex. 2017. №6. pp. 7-10.
6. Sabluk P.T. State and directions of development of the agrarian sphere. Economics of agro-industrial complex. 2015. №2. pp. 10-15.
7. Arkhipenko I.M. "Agrarian sector of the economy" and "state agrarian policy" as scientific concepts in the structure of the worldview of public administration // State and market. 2012. №4. pp. 136-142.
8. Grivkivska O.V., Nagorna I.I. Economic security: the evolution of the essence and methods of evaluation. *Economics and management*. 2014. № 4. pp. 32-42.
9. Zhurakivsky E.S. Conceptual principles of ensuring economic security of the agricultural sector in the conditions of institutional transformations. *Agrosvit*. 2015. №12. Pp. 63-70.
10. Mocherny S.V. Political economy: textbook. manual. K.: Knowledge Press. 2002. 687 p.
11. Economic theory: Political economy: a textbook / Ed. V.D. Bazilevich. K.: Knowledge Press. 2001. 581 p.
12. Galchinsky A.S., Yeshchenko P.S. Economic theory. K.: High school. 2007. 503 p.
13. Transnational corporations: features of investment activity. Teaching. manual / Ed. S.O. Yakubovsky, Y.G. Kozak. O.V. Savchuk. K.: Center for Educational Literature. 2006. pp. 272.
14. Kozak Yu.G., Lukyanenko D.G. International economics. Textbook for students of higher educational institutions. K.: Center for Educational Literature, 2009. pp. 437-438.
15. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (20 20). Available at : <https://minagro.gov.ua/ua>
16. Agricultural statistics. URL : <https://www.apd-ukraine.de/ua/useful-resources/agrarian-statistics>

**Александр Черноморченко**

*(аспірант кафедри економіки, екології та практичного підприємництва ЧВУЗ «Європейський університет», г. Київ)*

## РЕАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

*Предметом статьи является процессы реализации экономических интересов государства в контексте развития сельского хозяйства. В статье раскрыта экономическая сущность экономических интересов. Выделены экономические интересы субъектов аграрного бизнеса, которые согласуются с государственными интересами: экономический интерес в плоскости аграрного производства – земельная реформа, обеспечение продовольственной безопасности, контроль качества и уровня затрат; финансы - политика формирования и распределения доходов и налоговая политика, ценовая политика, инновационно-инвестиционная и денежно-кредитная политика, регулирование валютных операций; расширенное воспроизводство, включающее производительность труда, уровень оплаты труда; маркетинг - прирост объема продаж и доли рынка, формирование рациональной структуры спроса и ассортимента сельскохозяйственной продукции; отношения с местным правительством через адаптацию планов предприятий в планы местного правительства; персонал - обучение и соответствие образования работников предприятия занимаемым должностям, социальное развитие; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; активизация механизма инновационного развития, создание благоприятного инвестиционного климата в отрасли; экологический интерес - обязательное соблюдение законов и норм по охране природы и ответственного природопользования. Обосновано, что в реализации этих интересов в полной мере заинтересовано и государство, которое путем регулирования развития отрасли получает от деятельности субъектов аграрного бизнеса в экономической, социальной и экологической сферах синергетический эффект.*

*Ключевые слова:* экономические интересы, государство, сельское хозяйство, субъект аграрного бизнеса, предприятие, политика.

*Oleksandr Chernomorchenko,  
(postgraduate, Department of economics, ecology and practical entrepreneurship, Private Educational Institution «European University», Kyiv)*

**REALIZATION OF THE STATE ECONOMIC INTERESTS IN THE CONTEXT  
OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT**

*The article reveals the economic essence of economic interests. The identity of the concepts "economic interests" and "business interests" is substantiated. The economic interests of agrarian business entities are highlighted: economic interest in the field of agricultural production - land reform, food security, quality control and cost control; finance - income generation and distribution policy and tax policy, pricing policy, innovation and investment and monetary policy, regulation of foreign exchange transactions; extended reproduction, which includes productivity, wages, including in comparison with other spheres of economic activity, qualitative indicators of development of agrarian sector; marketing includes an increase in sales and market share, the formation of a rational structure of demand and range of agricultural products, the development of food market infrastructure, the competitiveness of products in domestic and international markets; relations with the local government through the adaptation of enterprise plans to local government plans within the implementation of regional development programs of industries and regions; personnel - training and compliance of education of employees of the enterprise with the positions and necessary abilities, in accordance with the mission and goals of the enterprise; research and development work - breeding of new varieties of plants and breeds of animals, new types of equipment and technologies in order to accumulate organic matter in the soil and gradually restore its fertile properties, activation of the mechanism of innovative development, creating a favorable investment climate; environmental interest - the mandatory observance of laws and regulations on nature protection and responsible use of nature in order to ensure safe living and reproduction conditions for future generations. It is substantiated that the state is fully interested in the realization of these interests, which by regulating the development of the industry receives a synergistic effect from the activities of agricultural businesses in the economic, social and environmental spheres.*

*Keywords: economic interests, state, agriculture, agrarian business entity, enterprise, policy.*

**Вікторія Яновська, д.е.н., професор**

(завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій) ORCID ID 0000-0002-0648-3643

**Діана Деркач, магістр з економіки**

(студентка, Державний університет інфраструктури та технологій).

**Марія Ніколенко, магістр з економіки**

(студентка, Державний університет інфраструктури та технологій).

## ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто прикладну обумовленість та досліджено теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR) та корпоративної культури (Corporate Culture, CC). Метою статті визначено необхідність розкрити сутність та виявити зміст понять «корпоративна соціальна відповідальність» та «корпоративна культура», а також узагальнити особливості впливу корпоративної культури побудованої на засадах соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компанії. Виходячи із поставленої мети, корпоративну соціальну відповідальність розглянуто у вузькому та у широкому сенсі. Надано загальний опис концепціям соціальної відповідальності бізнесу. Підкреслено, що в рамках корпоративної соціальної відповідальності прийнято виділяти внутрішню і зовнішню відповідальність і саме внутрішня відповідальність є корпоративною культурою. Побудовано взаємозв'язок між репутацією, іміджем компанії, корпоративною соціальною відповідальністю та корпоративною культурою. Систематизовано основні визначення та виділено ключові особливості понять «корпоративна культура» і «корпоративна соціальна відповідальність». Позначено результати побудови корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності, що підтримували б стратегію розвитку компанії.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна культура, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентоспроможність компанії.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин тісно пов'язаний зі зростанням рівня конкуренції між компаніями, а також збільшенням ролі споживачів. На цьому тлі підприємцям доводиться шукати нові способи ефективної взаємодії з різними учасниками ринку, а необхідною умовою довгострокового існування компанії стає розуміння залежності фінансових показників від якості створеного образу в очах інвесторів, керівників та споживачів. Найважливішою конкурентною перевагою організації стає формування стратегії розвитку, орієнтованої на задоволення соціальних потреб зовнішнього і внутрішнього середовища, а, отже, заснованій на концепції корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR) та корпоративної культури (Corporate Culture, CC). Соціальна відповідальність бізнесу передбачає певний рівень його розвитку і добровільний відгук на соціальні проблеми, що виникають в суспільстві. Дана концепція виходить з того положення, що підприємець залежить від думки суспільства, тому він має не тільки розвивати свій бізнес й отримувати відповідний підприємницький дохід, а й змушений в зв'язку з цим задовольняти

© Яновська В. П., Деркач Д. М., Ніколенко М. Л., 2020

певні соціальні запити населення. Поряд із соціальною відповідальністю бізнесу одним з найважливіших факторів успіху є корпоративна культура компанії. Компаніям з ефективною корпоративною культурою немає необхідності в постійному контролі за вчинками співробітників, так як останні свідомо зберігають відданість як компанії, так і прийнятим в ній основоположним цінностям і правилам поведінки. Компанія може бути впевнена в тому що працівники виберуть правильний метод вирішення проблеми, такий що відповідає прийнятим основоположним цінностям і правилам поведінки. Саме ці «правильні» рішення проблем є неодмінною складовою подальшої успішної діяльності та зростання конкурентоспроможності компанії на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед сучасних праць зарубіжних і вітчизняних авторів проблемам соціальної відповідальності присвячені роботи Ч. Гіла [1], О. Зінченко та А. Хімченко [2], А. Жмай [3], А. Керол [4], М. Кивариної [5], Ф. Котлера [6], М. Портера [7], Л. Савицької [8], М. Саприкіної [9], В. Сопіна [10] тощо. Сутність і значимість корпоративної культури досліджувалась такими вченими як: О. Апостолок [11], А. Воронкова [12], Ю. Бахтуріна [13], М. Богатирьова [14], В. Оучі [15], Дж. Елдрідж та А. Кромбі [16], О. Ковтун [17], А. Крилов [18], Є. Шейн [19] та багатьох інших. Однак, незважаючи на наявність широкого кола досліджень, проблема формування корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності бізнесу вимагає подальшого вивчення, зокрема потребує змістовного аналізу їх впливу на конкурентоспроможність компаній в Україні.

**Мета статті.** Мета даної статті – розкрити сутність та виявити зміст понять «корпоративна соціальна відповідальність» та «корпоративна культура», узагальнити особливості впливу корпоративної культури побудованої на засадах соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компанії.

**Виклад основного матеріалу.** У новій реальності ринкового середовища компанії працюють в постійній конкурентній боротьбі за споживача. Оскільки сучасні технології дозволяють надавати високу якість продукту, необхідно постійно шукати нову стратегію утримання клієнтів. Виходом із ситуації може бути побудова успішного іміджу компанії. Імідж компанії – це комплексне поняття, що пов'язує враження, яке компанія хоче справити на стейкхолдерів, і уявлення про компанію, яке реально існує у потенційних стейкхолдерів. Формування іміджу здійснюється обов'язково і при будь-яких обставинах. Реальність така, що при цьому надзвичайно важливо зосереджувати увагу на корпоративній соціальній відповідальності та її ключовому елементі – корпоративній культурі.

Одним з перших, хто порушив питання про соціальну відповідальність бізнесу, був американський підприємець і філантроп Е. Карнегі. На його думку, поняття соціальної відповідальності бізнесу ґрунтується на двох положеннях: принцип благодійництва та принцип служіння. Пізніше, в кінці 60-х - початку 70-х років ХХ ст., На основі висновків Е. Карнегі в США, Великобританії, Японії та Німеччині стала формуватися концепція соціально відповідального бізнесу. В узагальненому вигляді її можна змалювати таку картину: бізнес повинен не тільки дбати про прибуток та сплату податків, які розподіляються державою на вирішення соціально значущих проблем, а й розділити з суспільством відповідальність за соціальну несправедливість, економічна нерівність та екологічні проблеми, беручи участь в економічній адаптації соціально незахищених верств населення, в охорону навколишнього середовища [13].

Традиційне трактування корпоративної соціальної відповідальності у вузькому сенсі передбачає своєчасну виплату працівникам зарплати, сплату податків, дотримання законодавства в сфері охорони навколишнього середовища, техніки безпеки і здоров'я працівників, етична поведінка в рамках існуючого законодавства. Отже, вихідною сферою формування системи соціальної відповідальності бізнесу є соціально-трудові та пов'язані з ними економічні та політичні відносини. З цих позицій соціальна відповідальність виступає як метод цивілізованого вирішення соціально-трудових конфліктів, що містить механізм досягнення соціальної стабільності суспільства [6]. У широкому сенсі корпоративна соціальна відповідальність є добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в

соціальної, економічної та екологічної сферах, часто не пов'язаний безпосередньо з основною діяльністю компанії і виходить за рамки певного законодавчого мінімуму і прийнятих в суспільстві етичних норм. Це відповідальність перед діловими партнерами і співробітниками, перед місцевими громадами та населенням в цілому. Вищою формою соціальної відповідальності бізнесу є включення його в систему соціального партнерства, коли відбувається перегляд відповідальності бізнесу, влади і суспільства у вирішенні суспільно значущих проблем, створення механізмів громадського контролю за виконанням державою своїх соціальних зобов'язань.

Як правило, виділяють три найбільш поширені підходи до визначення соціальної відповідальності бізнесу:

1. Концепція корпоративного егоїзму ґрунтується на теорії нобелівського лауреата М. Фрідмана, в якій стверджується, що існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати свої ресурси і спрямовувати свою діяльність на збільшення прибутків згідно з правилами гри, тобто на принципах прозорості та вільної конкуренції без обману або «шахрайства». В результаті розвитку даної концепції з'являється термін «компанія власників», кінцевою метою діяльності якої є отримання максимального прибутку і дивідендів. При цьому матеріально-етична відповідальність перед суспільством замінюється професійної відповідальністю перед роботодавцем.

2. Теорія корпоративного альтруїзму була запропонована Комітетом з економічного розвитку (the Committee for Economic Development) після опублікування статті М. Фрідмана в газеті «New York Times». Дана концепція використовує поняття «компанія учасників», тобто компанія розуміється як соціальна спільність, що складається з власників, менеджерів, робочого персоналу, представників громадськості та споживачів, а соціальна відповідальність стає результатом їх спільних дій.

3. Теорія «розумного егоїзму» займає проміжну позицію між двома вище переліченими концепціями. Їй відповідає поняття «хороший бізнес», що має на увазі соціально відповідальний бізнес, при якому корпорація направляє частину своєї поточної прибутку на проведення соціальних і благодійних програм, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, в кінцевому рахунку, примножує свій прибуток в майбутньому. Така соціально-відповідальна поведінка – реальна можливість підвищення стабільності компанії, поліпшення її репутації та іміджу, розширення конструктивних партнерських зв'язків з державою і діловими партнерами.

В рамках корпоративної соціальної відповідальності прийнято виділяти внутрішню і зовнішню відповідальність. І саме внутрішня відповідальність – це і корпоративна культура. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність всередині компанії, яка спрямована на розвиток співробітників через призму корпоративної культури компанії. Внутрішня соціальна відповідальність включає: (1) безпечні умови праці; (2) стабільну заробітну плату і підтримання її соціально значимого рівня; (3) медичне страхування працівників; (4) розвиток співробітників через курси підвищення кваліфікації; (5) надання допомоги персоналу в критичних ситуаціях. Зовнішня соціальна відповідальність проявляється вже за межами компанії. Це відповідальність перед споживачами, органами влади, громадськими організаціями, населенням тощо. До зовнішньої соціальної відповідальності відносять: (1) спонсорство і благодійність; (2) сприяння охороні навколишнього середовища; (3) зв'язок з місцевою владою; (4) відповідальність перед споживачами [2].

Вперше поняття корпоративної культури вживає генерал-фельдмаршал Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке у збірнику правил взаємовідносин офіцерського складу німецької армії ще у XIX столітті. [20]. У ті часи взаємини між офіцерами часто регулювалися дуелями: рубець був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації». Правила поведінки, як писані, так і не писані, склалися всередині професійних спільнот ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могли призводити до виключення їх членів зі спільнот.

У «класичному» розумінні корпоративна культура являє собою один із засобів стратегічного управління розвитком компанії шляхом стимулювання та мотивації працівників та управління

змiнами. Варто розумiти, що немає жодної компанії, яка б не мала корпоративної культури. Правильне управління корпоративною культурою ефективно впливає на діяльність всієї компанії. Зокрема, вона дозволяє скорочувати витрати не тільки на підбір персоналу, але й на зовнішній PR: співробітники, які є носіями філософії компанії в зовнішнє середовище, знімають частину функцій з відділу, що займається PR-політикою компанії.

Основу корпоративної культури компанії складають ті ідеї, погляди, основоположні цінності, які поділяються членами усїєї організації. Вони можуть бути абсолютно різними, в тому числі й залежно від того, що лежить в основі: інтереси організації в цілому або інтереси окремих її членів. Звідси випливає стиль поведінки й спілкування між співробітниками компанії. Компанія з розвинутою корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку і приваблива як для потенційних співробітників, так і для партнерів по бізнесу та акціонерів.



**Рис. 1. Взаємозв'язок факторів підвищення конкурентоспроможності компанії: репутацією, іміджем, корпоративною соціальною відповідальністю та корпоративною культурою**

*Джерело: сформовано авторами*

Для детального аналізу корпоративної культури необхідно дослідити її основні елементи. Основоположником вивчення структури корпоративної культури вважається американський психолог Є. Шейн. Його модель тривірневої корпоративної культури зручно зобразити у вигляді айсберга [19]. На думку Е. Шейна, пізнання культури будь-якої організації починається з рівня артефактів, так званого «поверхневого» рівня або «шару», який можна легко побачити й відчутти при входженні до нової культури.

Артефакти (artifacts). Охоплюють всі видимі елементи, такі як: архітектура, інтер'єр офісу, офіційно чинні закони організації; її мова; технологія і продукти діяльності; її стиль, який втілюється в манері спілкування, емоційному кліматі, міфах і історіях, пов'язаних з організацією; опис прийнятих цінностей; зовнішній вигляд співробітників; поведінка в соціальних мережах; корпоративні свята і церемонії, і так далі. У артефактах містяться духовні цінності компанії, і виражається те, що відрізняє одну компанію від іншої. Як приклад можна привести гасла компанії Toyota «Drive your dreams» або Peugeot «Motion & emotion», кімнати для цілодобового відпочинку з м'якими кріслами, закусками та відеоіграми в компанії Яндекс, червону емблему McDonald's і їх відомий на весь світ сигнал для наступного клієнта «Вільна каса». Для цілей аналізу корпоративної культури до цього рівня також можна віднести видимі поведінку персоналу і відповідні процеси в організації. Характерна особливість даного рівня в тому, що артефакти легко помітити, але складно розпізнати їх справжнє значення без аналізу

глибинних рівнів. На думку Е. Шейна неправильними є спроби усвідомлення глибинних уявлень, покладаючись лише на дослідження артефактів, тому що на глибинні уявлення ми будемо дивитись через призму власних почуттів і реакцій. Переконавання про корпоративну культуру засновані лише на аналізі артефактів, можуть виявитися поверхневими й помилковими. Наприклад, в компанії Masu's, Inc. (одна з найбільших американських холдингових компаній) співробітникам заборонено користуватися Інтернетом. З цього можна було б зробити хибний висновок, що Masu's – це консервативна компанія, яка звикла працювати по-старому. Однак, причина в іншому – до корпоративної мережі компанії підключені касові апарати всіх належних їй магазинів, тому співробітники Masu's не користуються Інтернетом в цілях безпеки.

Проголошені цінності, як проміжний рівень корпоративної культури, складають філософія, місія, стратегія, корпоративні цінності, вірування і переконання, норми поведінки що розділяються більшістю працівників та сприяють підтримці робочої атмосфери в компанії, стратегії досягнення поставлених цілей. Як правило, цей рівень несе в собі смислове пояснення артефактів й символів і не є помітним. Ця частина айсберга знаходиться на найвищих ланках свідомості, і вони уособлюють загальну думку членів організації про те, «як повинно бути правильно».

**Таблиця 1. Основні визначення та ключові особливості понять «корпоративна культура» і «корпоративна соціальна відповідальність»**

Автор	Визначення	Ключова особливість
1	2	3
<b>Корпоративна культура</b>		
Е. Шейн	Сукупність основних стимулів, сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою людей по мірі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, – які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам в якості правильного засобу сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем» [19].	Сукупність стимулів
Дж. Елдрідж, А. Кромбі	Звичний спосіб мислення, що розділяють усі працівники й той, який мають прийняти новачки, щоб стати «своїми» на підприємстві [16].	Спосіб мислення
Вільям Оучі	Символи, церемонії та міфи, в основі яких лежать ключові цінності та переконання організації [15].	Сукупність символів, церемоній та міфів
О. Апостолок	Система цінностей що взаємодіють між собою та належать компанії, є образом її індивідуальності та позиціонування себе та інших у соціальному середовищі, що виявляється у поведінці та взаємодіях з навколишнім світом [11].	Система цінностей
О. Ковтун	Ідеологія, що охоплює спільні для членів організації цінності, інтеграцію цілей персоналу та компанії, традиції, міфи організації та є вищою формою культурного розвитку [17].	Ідеологія
А. Воронкова	Фон діяльності організації, що найбільше проявляється при змінах структури організації чи роду діяльності та сприяє підвищенню результативності, залежно від того наскільки керованими є цінності організації. Фон діяльності організації складається з набору колективних базових уявлень учасників діяльності організації [12].	Фон діяльності організації
О. Крилов	Сукупність ідей, моделей і норм поведінки що належать конкретній організації; спільний досвід членів організації, що виникає під впливом колективної діяльності у вигляді як матеріальної так і духовної форми [18].	Сукупність ідей, моделей і норм поведінки
<b>Корпоративна соціальна відповідальність</b>		
О. Зінченко, А. Харченко	Конкурентна перевага успішно функціонуючого підприємства, завдяки якій невиробничі витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблеми суспільства [2].	Конкурентна перевага
Ф. Котлер	Вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси [6].	Зобов'язання підвищувати добробут

1	2	3
Експерти британської компанії Sustainability	Підхід до бізнесу, до складу якого відкриту і прозору ділову практику, дотримання моральних норм, повага інших зацікавлених сторін і зобов'язання підвищувати економічну, соціальну і екологічну додану вартість [21].	Підхід до бізнесу
А. Каррол	Прагнення до отримання прибутку, дотримуючись закону, етики, з позицій хорошого корпоративного громадянина [4].	Дотримання права та етичних норм
А. Шохин	Широкий діапазон дій суб'єктів підприємництва в економічній, соціальній та екологічній галузях, означає відповідальне ведення бізнесу, що забезпечує його стійкість з урахуванням очікувань зацікавлених сторін [13].	Відповідальне ведення бізнесу
Р. Краплич	Відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, яка полягає в гармонійній взаємодії з суспільством, участі у вирішенні гострих соціальних проблем [3].	Відповідальне ставлення та активна соціальна позиція
Л. Коновалова, М. Корсакова, В. Якимец	Сукупність зобов'язань, прийнятих добровільно, узгоджено, за участю ключових зацікавлених сторін, що відповідають специфіці і рівню розвитку корпорації і спрямовані на реалізацію (за рахунок її коштів) зовнішніх і внутрішніх соціальних програм, що сприяють розвитку компанії, поліпшенню іміджу і репутації, становленню корпоративної ідентичності, розширенню конструктивних партнерських зв'язків з державою, бізнес-партнерами, місцевими громадами та громадськими організаціями [3].	Сукупність зобов'язань

*Джерело: сформовано авторами*

Тут як приклад можна привести гасло компанії Henkel «A brand like a friend», бренд повинен викликати відчуття надійності, якості, радості від використання продукції та бути «кращим другом». Інший приклад, у корпорації Nestle основоположним принципом всієї діяльності є орієнтація на людей – споживачів, постачальників, працівників та партнерів. За словами колишнього керівника компанії Пітера Брабека, люди в Nestle цінуються набагато більше, ніж системи. При прийнятті рішення про винагороду, в першу чергу враховується внесок співробітника в конкретну справу [22].

Для того, щоб перейти на глибший рівень усвідомлення культури, розшифрувати корпоративну культуру організації й навчитися правильно передбачати поведінку її учасників, необхідно розглянути третій, найбільш «глибинний» рівень культури. Базові уявлення – це основна складова корпоративної культури, яку її члени не можуть навіть описати. Ці уявлення знаходяться на підсвідомому рівні співробітників, є для них самі по собі зрозумілими. Базові уявлення, або припущення формують причини прийняття чи не прийняття рішень, поведінку співробітників в цілому. Якщо вирішення певної дилеми чи проблеми виправдовує себе кілька разів, воно починає сприйматися як щось дійсне й правильне. Те, що було колись гіпотезою, прийнятою тільки інтуїтивно або умовно, поступово перетворюється в непохитну реальність. Базові уявлення настільки очевидні, що варіювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводиться до мінімуму. Цей рівень уособлює ставлення до навколишньої дійсності в цілому: до світу, війни, до людської природи, у що ми віримо, що з речей сприймаємо як даність.

Всі компанії в своїй діяльності щодня стикаються з конкурентною боротьбою. В ході такого протистояння їм доводиться використовувати різні інструменти і ресурси. Показники компанії, які створюють для неї певне переважання над конкурентами, називають конкурентними перевагами. Вони частиною корпоративного стилю компанії і одним із способів протистояння конкурентам. Інвестиції компаній, що направляються на корпоративну соціальну відповідальність, це свого роду стратегічні вкладення компаній, які в майбутньому можуть стати потужним економічним важелем. Впровадження та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльності компаній є як соціально, так і економічно обґрунтованою необхідністю, що дозволяє досягти наступних результатів [23]:

– поліпшення репутації компанії. Репутація обумовлена такими нематеріальними активами, як надійність, довіра, якість, добропорядні відносини і прозорість. В результаті реалізації

соціально значущих програм до компаній істотно підвищується довіра і формується позитивна думка серед цільової аудиторії споживачів, структур влади і широкої громадськості;

– зміцнення ділових відносин з партнерами по бізнесу. Все частіше ділові відносини будуються на довгостроковій основі з соціально успішними компаніями. Також, відбувається розширення можливостей укладення більш вигідних контрактів з партнерами і постачальниками;

– підвищення можливості залучення і утримання кваліфікованих кадрів в умовах їх дефіциту. Корпоративна соціальна відповідальність є важливим фактором мотивації співробітників і залучення висококваліфікованих фахівців. Тут найбільшу роль відіграє внутрішня корпоративна соціальна відповідальність. В результаті її реалізації відбувається поліпшення людських відносин і продуктивності працівників, значно зростає рівень компетентності та професіоналізму співробітників компанії, підвищується продуктивність праці;

– формування навколо підприємства зони соціального благополуччя;

– соціальні проекти все більше привертають увагу засобів масової інформації. Правильно вибудована стратегія щодо реалізації таких проектів і висвітлення їх в ЗМІ, можуть виступити як досить вагома підтримка бізнесу і принести більший економічний і комунікаційний ефект, ніж та ж реклама;

– збільшення лояльності існуючих і залучення нових клієнтів. Компанії, які сприймаються як соціально відповідальні, все частіше стають компаніями споживчого вибору, в зв'язку з чим отримують конкурентні переваги на ринку в порівнянні з іншими компаніями.

Підводячи підсумок, слід сказати, що корпоративна культура заснована на соціальній відповідальності є дієвими інструментами, який допомагає компанії вибудовувати міцні відносини зі споживачами, залучати більш висококваліфіковані кадри, розраховувати на державну підтримку, підвищувати рівень своєї фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Принципи формування корпоративної культури відображають особливості організації, галузі тощо, а також основні властивості, характеристики та бажані параметри організаційної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Формуючи корпоративну культуру на засадах соціальної відповідальності, слід керуватися наступними принципами: (1) культура повинна відображати основні ідеї існування організації; (2) ідеї існування організації мають нести позитивний емоційний заряд; (3) розроблені заходи повинні гармоніювати між собою, а також бути прийнятими керівництвом компанії (поведінка керівництва не має суперечити проголошуваним цінностям корпоративної культури і нормам соціальної відповідальності); (4) культура що формується, повинна відповідати типу, розміру і характерним особливостям організації, а також умовами її існування; (5) не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна використовувати його як основу для нової культури [24].

Для формування корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності, що підтримували б стратегію розвитку організації, керівництво має пройти через ряд кроків: (1) вибір місії компанії, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки); (2) вивчення ситуації, наявної організаційної культури; визначення ступеня відповідності сформованої організаційної культури стратегії розвитку компанії, а також виявлення позитивних і негативних цінностей; (3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки на основі норм соціальної відповідальності; (4) цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою викоренити негативні цінності і розвинути установки, що сприяють реалізації розробленої стратегії; (5) оцінка успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних коректив [24].

**Висновки та пропозиції.** Отже, можна зробити висновок що корпоративна культура являє собою не плоску однозначну структуру, що легко сприймається й усвідомлюється стороннім спостерігачем, вона має глибину, яку розуміє лише дотичний до неї персонал, керівництво. Поверхневий рівень є способом поведінки людей, ритуалами, емблемами, дизайном, мовою, гаслами тощо. Проміжний рівень складають укорінені цінності й

вірування. Глибинний рівень представлений філософією, базовими уявленнями про світ і людей, а також про місце компанії в ньому. Суть даної моделі в тому, що кожен з шарів корпоративної культури накладається на інший і відповідає йому, а не суперечить. В іншому випадку працівники організації позбавляються почуття комфорту на робочому місці, що у свою чергу призводить до руйнування корпоративної культури. Компанія, що запроваджує корпоративну культуру на засадах соціальної відповідальності, добровільно та у взаємодії з різними зацікавленими сторонами закладає в основу свого функціонування і розвитку концепцію урахування соціальних і екологічних аспектів в діяльності бізнесу. Це внесок бізнесу в досягнення цілей сталого розвитку, що передбачає збалансованість економічних, соціальних і екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні підходи; це спосіб поліпшити ефективність роботи компанії, як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах. Корпоративна соціальна відповідальність, що розуміється як раціональний відгук компанії на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін, спрямований на сталий розвиток, може трактуватися і як елемент конкурентної стратегії, що розглядається в рамках галузевої концепції, і в якості самостійної концепції стратегічного управління.

Ураховуючи, що конкурентоспроможність компанії безпосередньо залежить від позитивного образу, важливість корпоративної культури заснованої на соціальній відповідальності, інформаційній відкритості, прозорості діяльності, гарних відносин зі стейкхолдерами важко переоцінити. В сучасних умовах, коли бізнес все більше залежить від споживачів, органів влади, громадських організацій, корпоративна соціальна відповідальність стає одним з головних умов успіху. Розробка і впровадження ефективної політики корпоративної соціальної відповідальності та формування відповідної корпоративної культури – крок до підвищення конкурентоспроможності компаній і сталого розвитку суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність і зорієнтована на неї корпоративна культура безпосередньо впливають на репутацію організації, що підтверджується досвідом багатьох компаній. Згідно експертних даних частка зазначених факторів у формуванні репутації компанії складає понад 40 %. Репутація є важливим аспектом, що відбивається на конкурентоспроможності, що на сьогодні актуально не тільки на національному, а й на міжнародному рівні. Відповідно корпоративна культура заснована на соціальній відповідальності може (і повинна стати) ефективним засобом постійного і послідовного підвищення конкурентоспроможності бізнесу, потужним стимулом для підвищення рівня його технологічної та соціальної інноваційності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гіл, Чарлз В.П. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку. Пер. з англ. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 856 с.
2. Зінченко О.І., Хімченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. Бізнес-інформ, 2013. №4. С. 281–286.
3. Жмай А.В. Влияние корпоративной социальной ответственности на имидж предприятия. Market economy: modern management theory and practice. Vol. 16. Issue 2 (36). С. 199–213.
4. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct Business & Society [текст], 1999. Vol. 38. № 3.
5. Киварина М.В. Корпоративная социальная ответственность. Экономический журнал. М. 2011. № 23. С. 116–121.
6. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі.; пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.
7. Портер Майкл Э. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2005. 608 с.
8. Савицкая Л. Корпоративная социальная ответственность: кому быть лидерами в XXI веке? Управление компанией. 2007. № 7. С. 31–38.
9. Практики КСВ в Україні 2012. Під ред. М.А. Саприкіної; Центр «Розвиток КСВ». К., 2012. 126 с.
10. Сопин В.С. Причины повышения корпоративной социальной ответственности как института современной экономики / В.С. Сопин, Ю.А. Смагаринский. Проблемы современной экономики, №1(41), 2012. С.74–77.

11. Апостолок О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
12. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калужна, В. І. Отенко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Харків : ІНЖЕК, 2008. 512 с.
13. Бахтурина Ю.И. Понятие корпоративной социальной ответственности в различных аспектах исследования // Менеджмент.Маркетинг. Современная экономика: проблемы и решение. № 10(34). 2012. С.52–62.
14. Богатырева М.Р. Качество трудовой жизни как показатель социально-экономического благосостояния организации / М.Р. Богатырева, Г.И. Гиндуллина. Актуальные вопросы модернизации науки: сборник статей международной научно-практической конференции, 22 мая 2014 г. Уфа: Аэтерна, 2014. С. 72–74.
15. Ouchi William. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. P.295.
16. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974. P.128.
17. Ковтун О. С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства. Український соціум. 2013. № 3. С. 54–62.
18. Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. М., 2015. С. 104. 352 с.
19. Шейн. Э. Организационная культура и лидерство / Шейн, Эдгар. СПб: Питер, 2011. 336 с.
20. Moltke von H. Istoriya germano-frantsuzskoy voyny 1870–1871 gg [History of the German-French War of 1870–1871]. Moscow, Voenizdat Publ., 1937.
21. Набирая обороты: от корпоративной ответственности к эффективному регулированию общественных отношений и масштабным решениям. Пер. с англ. И. Кондратьева. [Под ред. Е. Иванова, Ю. Шишаева]. М.: Ассоциация менеджеров, 2005. 48 с.
22. Кубанейшвили А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры. РЦБ. Управление персоналом, 2003. № 1. С. 6.
23. Дынкин А. Интегрированные бизнес-группы – прорыв к модернизации страны / А. Дынкин, А. Соколов. М.: Центр исследований и статистики науки, 2001. 172 с.
24. Стеклова О. Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.

#### REFERENCES

1. Hil, Charlz V.P. (2001) Mizhnarodnyj biznes: konkurentsia na hlobal'nomu rynku [International Business: Competition in the Global Market]. Per. z anhl. K.: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy». 856 p.
2. Zinchenko O.I., Khimchenko A.M. (2013) Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist' v Ukraini: suchasni realii ta perspektyvy rozvytku [Corporate social responsibility in Ukraine: modern realities and development prospects]. Biznes-inform. №4. pp. 281–286.
3. Zhmaj A.V. Vlihanie koprporativnoj social'noj tvestvennosti na imidzh predpijatija [Impact of corporate social responsibility on the company's image]. Market economy: modern management theory and practice. Vol. 16. Issue 2 (36). pp. 199–213.
4. Carroll A.V. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct Business & Society. 1999. Vol. 38. № 3.
5. Kivarina M.V. (2011) Korporativnaja social'naja otvetstvennost' [Corporate social responsibility]. Jekonomicheskij zhurnal. M. № 23. pp. 116–121.
6. Kotler F., Li N. (2005) Korporativna social'na vidpovidal'nist'. Jak zrobiti jakomoga bil'she dobra dlja vashoi kompanii ta suspil'stva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]; per. z angl. S. Jarinich. K.: Standart. 302 p.
7. Porter Majkl Je. (2005) Konkurencija [Competition]. Moskva: Vil'jams. 608 p.
8. Savickaja L. (2007) Korporativnaja social'naja otvetstvennost': komu byt' liderami v XXI veke? [Corporate Social Responsibility: Who Should Be the Leaders in the 21st Century?] Upravlenie kompaniej. № 7. pp. 31–38.
9. Praktyky KSV v Ukraini 2012 (2012), [CSR Practices in Ukraine 2012]. Pid red. M.A. Saprykinoi; Tsentr «Rozvytok KSV». K. 126 p.
10. Sopin V.S., Smagarinskij Ju.A. (2012), Prichiny povyshenija korporativnoj social'noj otvetstvennosti kak instituta sovremennoj jekonomiki [Reasons for increasing corporate social responsibility as an institution of modern economics]. Problemy sovremennoj jekonomiki, №1(41). pp.74–77.
11. Apostoljuk O.Z. (2016), Korporativna kul'tura jak instrument effektivnogo menedzhmentu pidpriemstva v pidvishheni jogo konkurentospromozhnosti [Corporate culture as a tool for effective enterprise management in increasing its competitiveness]. Ekonomichnij chasopis Shidnoevropejs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Lesi Ukrainki. № 2. pp. 68–73.
12. Voronkova A.E. (2008), Upravlins'ki rishennja u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: organizacijnij aspekt [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect]: monografija / A. E. Voronkova, N. G. Kaljuzhna, V. I. Otенko ; Shidnoukr. nac. un-t im. V. Dalja. Harkiv : INZhEK. 512 p.

13. Bahturina Ju.I. (2012), Ponjatje korporativnoj social'noj otvestvennosti v razlichnyh aspektah issledovanie [The concept of corporate social responsibility in various aspects research]. Menedzhment.Marketing. Sovremennja jekonomika: problemy i reshenie. № 10(34). pp.52–62.
14. Bogatyreva M.R., Gindullina G.I. (2014), Kachestvo trudovoj zhizni kak pokazatel' social'no-jekonomicheskogo blagosostojanija organizacii [The quality of working life as an indicator of the socio-economic well-being of the organization]. Aktual'nye voprosy modernizacii nauki: sbornik statej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, 22 maja 2014 g. Ufa: Ajeterna. pp. 72–74.
15. Ouchi William (1981), Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, P.295.
16. Eldridge J., Crombie A. (1974) A sociology of organization. London: Allen&Unwin. P.128.
17. Kovtun O. S. (2013), Formuvannja korporativnoi kul'turi gospodars'koї organizacii v umovah tranzitnogo suspil'stva [Formation of corporate culture of a business organization in a transit society]. Ukraїns'kij socium. № 3. pp. 54–62.
18. Krylov A.N. (2015) Kommunikacionnyj menedzhment. Teorija i praktika vzaimodejstvija biznesa i obshhestva [Communication management. Theory and practice of interaction between business and society]. M. S. 104. 352 p.
19. Shejn. Je. (2011), Organizacionnaja kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership. SPb: Piter. 336 p.
20. Moltke von H. (1937), Istoriya germano-frantsuzskoy vojny 1870–1871 gg [History of the German-French War of 1870–1871]. Moscow, Voenizdat Publ..
21. Nabiraja oboroty: ot korporativnoj otvestvennosti k jeffektivno-mu regulirovaniju obshhestvennyh otnoshenij i masshtabnym reshenijam (2005) [Gaining momentum: from corporate responsibility to effective regulation of public relations and large-scale solutions]. Per. s angl. I. Kondrat'eva. [Pod red. E. Ivanova, Ju. Shishaeva]. M.: Associacija menedzherov. 48 p.
22. Kubanejshvili A. (2003), Preobrazovanie kompanii – nachnite s korporativnoj kul'tury [Company transformation - start with a corporate culture] RCB. Upravlenie personalom, vol.1. pp. 6.
23. Dynkin A., Sokolov A.M. Integrirovannye biznes-gruppy – proryv k modernizacii strany (2001) [Integrated business groups – a breakthrough towards modernization of the country] : Centr issledovanij i statistiki nauki. 172 p.
24. Steklova O. E. (2007), Organizacionnaja kul'tura: Ucheb. posobie [Organizational culture]. Ul'janovsk: UIGTU. 127 p.

**Виктория Яновская, д.э.н., профессор**  
(заведующая кафедрой экономики, маркетинга и бизнес-администрирования,  
Государственный университет инфраструктуры и технологий)  
ORCID ID 0000-0002-0648-3643

**Диана Деркач, магистр экономики**  
(студентка, Государственный университет инфраструктуры и технологий)

**Мария Николенко, магистр экономики**  
(студентка, Государственный университет инфраструктуры и технологий)

## ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ

*В статье рассмотрена прикладная обусловленность и исследованы теоретические основы формирования корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility, CSR) и корпоративной культуры (Corporate Culture, CC). Цель статьи определена как необходимость раскрыть сущность и выявить содержание понятий «корпоративная социальная ответственность» и «корпоративная культура», а также обобщить особенности влияния корпоративной культуры, построенной на принципах социальной ответственности, на конкурентоспособность компании. Исходя из поставленной цели, корпоративную социальную ответственность рассмотрено в узком и в широком смысле. Предоставлено общее описание концепций социальной ответственности бизнеса. Подчеркнуто, что в рамках корпоративной социальной ответственности принято выделять внутреннюю и внешнюю ответственность, и именно внутренняя ответственность является корпоративной культурой. Выстроена взаимосвязь между репутацией, имиджем компании, корпоративной социальной ответственностью и корпоративной культурой. Систематизированы основные определения и выделены ключевые особенности понятий «корпоративная культура» и «корпоративная социальная ответственность». Обозначены результаты построения корпоративной культуры на основе социальной ответственности, которые поддерживали бы стратегию развития компании.*

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность, корпоративная культура, внешняя среда, внутренняя среда, конкурентоспособность компании.

*Yanovska Viktoriia, Doctor of Economic Sciences, Professor  
(Head of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technology) ORCID ID 0000-0002-0648-3643*

*Derkach Diana, Master of Economics  
(student, State University of Infrastructure and Technology)*

*Nikolenko Mariia, Master of Economics  
(student, State University of Infrastructure and Technology)*

### THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE AND SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE COMPANY COMPETITIVENESS

*The article considers the applied conditionality and investigates the theoretical foundations of the formation of corporate social responsibility (Corporate Social Responsibility, CSR) and corporate culture (Corporate Culture, CC). The purpose of the article is defined as the need to reveal the essence and identify the content of the concepts of «corporate social responsibility» and «corporate culture», as well as to generalize the features of the influence of corporate culture, based on the principles of social responsibility, on the company's competitiveness. Based on this goal, corporate social responsibility is considered in a narrow sense (through the timely payment of wages to employees, payment of taxes, compliance with legislation in the field of environmental protection, safety and health of workers, ethical behaviour within the framework of existing legislation) and in a broad sense (as voluntary the contribution of business to the development of society in the social, economic and environmental spheres). Provides a general description of the concepts of social responsibility of business: the concept of corporate egoism, the theory of corporate altruism, the theory of "reasonable egoism". It was emphasized that within the framework of corporate social responsibility it is customary to distinguish internal and external responsibility, and it is internal responsibility that is the corporate culture. The relationship has been built between the reputation, image of the company, corporate social responsibility and corporate culture, as factors of increasing its competitiveness. The main definitions are systematized and the key features of the concepts of «corporate culture» and «corporate social responsibility» are highlighted. The results of the implementation and observance of the principles of corporate social responsibility in the activities of companies, the principles of forming a corporate culture based on social responsibility, as well as the steps that management must go through to form a corporate culture based on social responsibility, which would support the development strategy of the organization.*

*Keywords:* corporate social responsibility, corporate culture, external environment, internal environment, company competitiveness.

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ

1. До друку в «Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»» (далі – Збірник) приймаються лише наукові статті, які мають такі необхідні елементи:

1.1. УДК – див. <http://www.udcc.org>. та класифікатор JEL <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php?class=M>.

1.2. Відомості про автора трьома мовами (українська, російська, англійська). Вказується прізвище та ім'я, вчений ступінь, вчене звання, посада та назва вищого навчального закладу, в якому працює автор, ORCID ID.

1.3. Анотація та ключові слова трьома мовами (українська, російська, англійська). Анотація повинна відповідати таким вимогам:

– інформативність (без загальних слів); оригінальність; змістовність (відобразити основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (можливо, навіть рубрикація, як у статті: предмет, тема, мета, метод або методологія, результати, область застосування результатів, висновки, але без зазначення структурних елементів); обсяг 150-250 слів.

Анотація англійською мовою – не менше 1800 знаків;

– слід уникати зайвих вступних фраз (наприклад, «автор статті розглядає»). Історичні довідки, якщо вони не становлять основний зміст документа, опис раніше опублікованих робіт та загальновідомі положення в анотації не наводять.

Якщо стаття представлена до публікації англійською, російською мовою, то в такому разі до неї додається розширена анотація українською мовою – не менше 1800 знаків.

1.4. **Постановка проблеми** в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

1.5. **Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми й на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

1.6. **Формулювання цілей статті (мета)**;

1.7. **Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

1.8. **Висновки та пропозиції** з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1.9. **Література**, оформлена відповідно до правил бібліографічного опису. Якщо в джерелах є DOI, то обов'язково вказати.

Далі подається **REFERENCES**.

До друку приймаються статті українською, російською, англійською, французькою та німецькою мовами.

2. Стаття має відповідати тематичному спрямуванню Збірника. Відповідальність за матеріали, наведені в статті, несуть автори. Редакція може не поділяти позицію авторів публікації та залишає за собою право на скорочення, редагування та виправлення статті (зі збереженням головних висновків і стилю автора).

Статті, що не відповідають вимогам, розглядатися та друкуватися не будуть.

До редколегії Збірника подаються:

• **електронний варіант статті**, направлений на електронну адресу: [publication\\_em@duit.edu.ua](mailto:publication_em@duit.edu.ua); та [oyarmolitska@ukr.net](mailto:oyarmolitska@ukr.net)

• анкета автора (співавторів).

3. Матеріал статті потрібно викладати стисло, послідовно, стилістично грамотно. Обсяг статті має бути не менше 7 сторінок та не перевищувати 12 сторінок. Виключення допускаються лише за рішенням редакційної колегії Збірника. Остання сторінка статті має бути заповнена текстом не менш, ніж на половину. Терміни та позначення мають відповідати

чинним стандартам. Не допускаються повтори, а також зайві подробиці при переказі раніше опублікованих відомостей. Одиниці вимірювання слід подавати за міжнародною системою одиниць SI чи в одиницях, допущених до застосування в Україні згідно з вимогами чинних державних стандартів.

4. Цитати, таблиці, статистичні дані, цифрові показники, що підвищують рівень обґрунтованості аналітичних матеріалів, подаються з посиланням на джерела. Таблиці мають бути пронумеровані й мати заголовок. Відповідальність за наведені показники несуть автори.

5. Текстові матеріали готують і друкують на аркушах білого одностороннього паперу з використанням комп'ютерних текстових редакторів MicrosoftWord, для набору формул використовують вбудовані редактори формул. При цьому має застосовуватись шрифт TimesNewRoman.

#### **Параметри сторінки Збірника встановлені такі:**

- поля верхнє та нижнє – 20 мм;
- поле праве та ліве – 25 мм.

В розділі «Параметры страницы» обрати вкладку «Источник бумаги» – встановити «От края до верхнего колонтитула» 1,5 см; «От края до нижнего колонтитула» 1.5 см.

Верхній і нижній колонтитули, а також номери сторінок не вводити. Відступ першого рядка абзацу – 5 мм, інтервал між рядками – одинарний.

#### **7. Матеріали набирають такими шрифтами:**

- *УДК*– 12 пунктів, курсив;
- *автори* – 12 пунктів, напівжирний курсив;
- **НАЗВА СТАТТІ – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ;**
- *анотація українською мовою* – 11 пунктів, напівжирний курсив;
- *ключові слова* – 11 пунктів, курсив;
- основний текст – 12 пунктів, звичайний;
- *знак авторського права (© Іваненко І. І., 2020)* – 12 пунктів, напівжирний курсив, *знак авторського права розміщується на першій сторінці статті);*

#### **• СЛОВО «ЛІТЕРАТУРА» – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ;**

- назви джерел в списку літератури – 10 пунктів, звичайний.
- **СЛОВО «REFERENCES» – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ**
- після списку літератури українською мовою (та/або мовами оригіналу) обов'язково наводиться той самий список, але в латинській транскрипції. Окрім транскрипції, в квадратних дужках зазначається переклад назви твору англійською мовою;
- *анотація російською та англійською мовою* 11 пунктів, напівжирний курсив;
- *ключові слова російською та англійською мовою*– 11 пунктів, курсив.

#### **8. Інтервали між елементами статті такі:**

- УДК – автори – 2;
- автори – назва статті – 3;
- назва статті – анотація та ключові слова – 2;
- анотація та ключові слова – основний текст – 1;
- основний текст – назва таблиці (верхній край рисунка, схеми, діаграми) – 2;
- назва таблиці – її верхній край – 1;
- нижній край рисунка, схеми, діаграми – їх назви – 1;
- нижній край таблиці (назва рисунка, діаграми, схеми) – основний текст – 2;
- основний текст – знак авторського права – 1;
- основний текст – ЛІТЕРАТУРА – 1;
- ЛІТЕРАТУРА – список літератури – 1;
- список літератури –REFERENCES – 1;
- REFERENCES – автори російською та англійською мовою –1;

- автори російською та англійською мовою – анотація та ключові слова – 1.

**9. Усі рисунки й таблиці** повинні мати назви та номери (у випадку, коли в одному матеріалі міститься два і більше названих елементів), наприклад, «*Рис. 1. Розрахункова схема...*» або «*Таблиця 1. Показники...*»

Слова *Рис.*, *Таблиця* та їх номери набираються курсивом, 12 пунктів, назви – напівжирним шрифтом, 12 пунктів, назви та номери таблиць розміщують над таблицями, а рисунків – під ними **по центру**. Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, всі її колонки нумерують, а над перенесеною частиною таблиці справа зазначають: «*Продовження табл.*», «*Кінець табл.*» із зазначенням номера таблиці.

**10. Формули** розташовуються на сторінці по центру. Номер формули проставляється справа в кінці рядка, в круглих дужках, не виходячи на поле. Між ними та текстом витримується інтервал в один рядок. Літери та позначення величин (символи) набирають курсивом.

**11. Бібліографічний опис літературних (інформаційних) джерел** складається за стандартом «**Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання**» (ДСТУ 8302:2015).





*Науково-виробниче видання*

**З Б І Р Н И К  Н А У К О В И Х  П Р А Ц Ь**

**ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**Серія « Е К О Н О М І К А  І  У П Р А В Л І Н Н Я »**

**Випуск 48**

Відповідальний за випуск ***С.М. Боняр***

Підписано до видання 28.12.2020.  
Ум. друк. арк. 10,35. Обл.-вид. арк. 14,06.  
Наклад 50 прим. Зам. № 2122-08/20.

Надруковано в друкарні редакційно-видавничого відділу  
Державного університету інфраструктури та технологій.  
Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК № 6148 від 18.04.2018.  
03049, м. Київ-49, вул. І. Огієнка, 19.