

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 49

DOI: 10.32703/2664-2964-2021-49

КИЇВ 2021

Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління». Вип. 49. К.: ДУІТ, 2021. 114 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. Ковбатюк – 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;

Статті збірника рецензували члени редакційної колегії, друкуються мовою оригіналу

Рекомендовано до друку Вченою радою ДУІТ (протокол № 10 від 27.05.2021 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, 2021

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНО- ТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ	ЯНОВСЬКА В.П., БАРАНОВСЬКИЙ О.А. Інтеграція національної транспортної системи в транс'європейську транспортну мережу: тренди і перспективи	6
АВІАЦІЙНИЙ ТРАНСПОРТ	КОБА В.Г., ПИЛИПЕНКО О.В. Вплив пандемії covid-19 на господарсько-економічну діяльність цивільної авіації України	23
ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ	АФАНАС'ЄВА І.І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки	32
	БАЦЕНКО Л.М, КУЛИК Л.С. Орієнтири та підходи до системи оцінки персоналу на підприємстві у середовищі покоління Z	42
	ГОРОДЕЦЬКИЙ М.А. Механізм формування цифрової моделі поведінки споживача в управлінні продажами	53
	КАРАЩУК В.О. Аналіз визначення понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» в розрізі надання освітніх послуг	62
	КОВБАТЮК М.В., ШЕВЧУК В.О. Цифрова економіка в Україні: стан, проблеми та можливості розвитку	69
	КОНЄВА І.І. Фінансове забезпечення розвитку фермерських господарств України: стан та перспективи	78
	СТОЯНЕЦЬ Н.В., ХАРЧЕНКО Т.О. Управління розвитком фінансової спроможності бюджетів територіальних громад	87
	ХРОМУШИНА Л.А. Методологія та стандартизація управління ризиками в процесі менеджменту підприємств	99

CONTENTS

GENERAL TRANSPORT PROBLEMS	YANOVSKA V.P., BARANOVSKY A.A. Integration of the National Transportation System Into the Trans-European Transportation Network: Trends and Prospects	6
AVIATION TRANSPORT	KOBA V.G., PYLYPENKO O.V. The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Economic Activity of Ukrainian Civil Aviation	23
OTHER AREAS OF ECONOMICS	AFANASIEVA I.I. Information System of Management Accounting in the Conditions of Digitalization of the Economy	32
	BATSENKO L.M., KULYK L.S. Instructions and Approaches to the Personnel Evaluation System in the Z Environment	42
	HORODETSKYI M.A. Mechanism of a Digital Model Formation of Consumer Behavior in Sales Management	53
	KARASHCHUK V.O. Analysis of Definition of the Concepts "Competitiveness of the Enterprise" and "Competitiveness of Products" in Connection of Provision of Educational Services	62
	KOVBATIUK M.V., SHEVCHUK V.O. Digital Economy in Ukraine: State, Problems and Opportunities for Development	69
	KONIEVA I.I. Financial Support of Farm Development in Ukraine: State and Prospects	78
	STOYANETS N.V., KHARCHENKO T.O. Development's Management Of Financial Capacity Of Budgets Of Territorial Communities	87
	KHROMUSHYNA L.A. Methodology and Standardization of Risk Management in the Process Of Enterprise Management	99

Яновська Вікторія, д.е.н., професор

(завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID ID 0000-0002-0648-3643

Баранівський Олександр Анатолійович

(аспірант кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)

ІНТЕГРАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ В ТРАНС'ЄВРОПЕЙСКУ ТРАНСПОРТНУ МЕРЕЖУ: ТРЕНДИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Інтеграція України в транс'європейську транспортну мережу (TEN-T) вимагає стабільного функціонування усіх видів транспорту, забезпечення конкурентоспроможності та розвитку національної транспортної системи. Включення України до індикативних карт Європейської транспортної мережі TEN-T є сигналом про європейське майбутнє української транспортної інфраструктури. На основі аналізу сучасного стану функціонування транспортної системи України виявлені основні тенденції змін на ринку вантажних та пасажирських перевезень. Виявлена домінуюча роль автомобільного та залізничного транспорту у вантажних перевезеннях. Аналіз конкурентоспроможності транспортної інфраструктури України за субіндексом глобальної конкурентоспроможності показав позитивну тенденцію зростання рейтингу транспортної інфраструктури та якості доріг, портової та авіаційної інфраструктури за 2014–2019 рр. Дослідження реалізованих в Україні інфраструктурних проєктів і програм засвідчило, що важливим інструментом підтримки розвитку транспортної інфраструктури є співпраця з ЄС. Виявлені пріоритетні напрямки розвитку національної транспортної системи, які є визначальними в контексті інтеграції національної транспортної мережі в транс'європейську та здатні вивести транспортну систему України на технологічний рівень розвинених країн.

Ключові слова: транспортна система, рейтинг транспортної інфраструктури, базова мережа TEN-T, «Біла Книга», мультимодальні коридори, електромобілі, цифровізація транспорту, логістичні IT-системи, технології BigData.

Постанова проблеми. Транспортні мережі України є одними з найбільших в Європі. Україна вдало відрізняється з-поміж інших країн тим, що розташована на перехресті головних транс'європейських коридорів і значна кількість її міст знаходяться на транспортно-комунікаційних маршрутах євразійського континенту. Отже, за своїм потенціалом Україна може стати потужним транзитним коридором між Європою та Азією.

21 червня 2016 р. в Роттердамі міністрами транспорту країн Східного партнерства,

© Яновська В. П., Баранівський О. А., 2021

країн-членів ЄС та Європейською Комісією ухвалено рішення щодо включення України до TEN-T [1].

30 травня 2018 року Кабінет Міністрів України схвалив Національну транспортну стратегію України до 2030 року «Drive Ukraine 2030» [2]. Над документом працювала команда Міністерства інфраструктури України спільно із провідними європейськими експертами в галузі транспорту за підтримки представництва ЄС в Україні та Європейської Комісії. Прийнята національна транспортна стратегія «Drive Ukraine 2030» спрямована на ефективне функціонування транспортної системи, підвищення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури, інтеграцію національної транспортної мережі в транс-європейську. 39 українських інфраструктурних проектів, що передбачені Національною транспортною стратегією України «Drive Ukraine 2030», включені до Індикативного плану розбудови TEN-T.

Сьогодні до проблем ефективного функціонування та розвитку транспортної системи України слід віднести технологічне відставання транспорту та транспортної інфраструктури від європейського рівня, недостатній рівень впровадження сучасних інноваційних технологій в транспортну галузь та забезпечення якісних й ефективних перевезень.

Проте виходячи з аксіоми, що транспорт є однією з ключових сфер співпраці між Україною та ЄС, а транспортна політика, як одна з загальних політик ЄС, ґрунтується на таких пріоритетах, як відкриття транспортних ринків, створення транс'європейської транспортної мережі, запровадження моделі сталої мобільності, виникає висока вірогідність наближення показників функціонування національної транспортної системи та умов роботи транспортних підприємств до параметрів європейського ринку транспортних послуг [3].

Тому дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку транспортної системи України, обґрунтування найбільш перспективних напрямків трансформації та підвищення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури в умовах інтеграції національної транспортної мережі в транс-європейську є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних науковців вивчали питання функціонування та розвитку транспортної системи України. Дорофєєва Х. М. [4], Логутова Т. Г. [5] розкрили сутність категорій «транспорт» та «транспортна система». Лічман А. А. [6], Федорчук Є. Д. [7] визначили інституційну основу транспортної системи. Козак Л. С. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] виявила недостатній розвиток об'єктів мультимодальних перевезень і транспортно-логістичних технологій та необхідність створення клієнтоорієнтованої системи транспортних послуг в Україні. Ільченко Н. Б., Кулік А. В. [9] дослідили вплив впровадження сучасних новітніх технологій на конкурентоспроможність транспортної інфраструктури та розвиток транспортно-логістичної системи України. Між тим інтеграція національної транспортної мережі в TEN-T вимагає дослідження сучасного стану та тенденцій транспортної системи України із врахуванням інтеграційних процесів та визначення найбільш пріоритетних і перспективних напрямків її розвитку, спрямованих на зростання якості транспортних послуг та підвищення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури.

Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямків розвитку транспортної системи України на основі дослідження сучасного стану її функціонування та основних тенденцій в процесі інтеграції національної транспортної мережі в транс-європейську.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасній економічній науці не існує однозначного визначення поняття «транспортна система». Аналіз різних підходів науковців до категорії «транспортна система» дозволяє виділити основні з них з точки зору:

– власної транспортної інфраструктури, яка є частиною інфраструктури національної економіки;

- сукупності транспортної мережі (комунікацій), різних видів рухомого транспорту та трудових ресурсів, які використовують в процесі транспортування в інтересах населення, економіки та держави;
- транспортної послуги, що забезпечує доставку продукції споживачам, зв'язок між виробництвом та споживанням, різними галузями споживання, країнами, соціально-економічний добробут суспільства;
- складової транспортно-логістичної системи з координацією роботи усіх ланок логістичного ланцюга;
- стратегічного фактору конкурентоспроможності та розвитку національної економіки країни, забезпечення її національної безпеки.

Узагальнюючи зазначені підходи науковців пропонуємо власне бачення цієї категорії. Вважаємо, що транспортна система – це взаємопов'язана сукупність різних видів транспорту, транспортних мереж, інфраструктури і трудових ресурсів, які, перебуваючи у єдиному соціально-економічному просторі, забезпечують організацію вантажних і пасажирських перевезень з метою задоволення транспортних потреб населення та галузей національного господарства.

Основними елементами транспортної системи є: 1) транспортна інфраструктура, яка забезпечує рух, обслуговування та функціонування транспортних засобів та засобів інформаційного обміну; 2) усі види транспорту, що визначають відповідні функціональні сфери; 3) інститути транспортних послуг (підприємства, організації, установи); 4) транспортна мережа, яка визначає можливість переміщення; 5) людські ресурси, задіяні у формі трудового потенціалу в різних процесах обслуговування транспортних засобів; управлінський апарат, який визначає єдині підходи забезпечення функціонування транспортної системи (державні структури, які визнають адміністративні важелі та економічні регулятори).

Структура транспортної системи України відповідно до ст. 21 Закону України «Про транспорт» [10] складається із п'яти секторів:

- транспорт загального користування: залізничний; морський; річковий; автомобільний; авіаційний; міський електротранспорт (у тому числі метрополітен);
- промисловий транспорт;
- відомчий транспорт;
- трубопровідний транспорт;
- шляхи сполучення загального користування.

Транспортна система України має розгалужену залізничну мережу, розвинуту мережу автомобільних шляхів, морські порти та річкові термінали, аеропорти, широкую мережу авіаційних сполучень та громадського пасажирського транспорту, автобусних станцій, вантажних митних терміналів. Але певною перешкодою для її аналізу є складна соціально-політична обстановка, яка склалася останніми роками в Україні. З огляду на зазначене, статистична інформація використовується без урахування АРК, м. Севастополя та зони АТО (антитерористичної операції).

Аналіз динаміки обсягів вантажних перевезень в Україні за 2014–2019 роки показав загальне зниження обсягів за всіма видами транспорту на 44,5 млн. т (табл. 1).

Суттєве зниження обсягів вантажних перевезень 2014–2019 рр. відбулося по залізничному транспорту – на 73,4 млн т, а темп зниження становив 19 %. Відмітимо основні стримуючі фактори у залізничних перевезеннях – це: по-перше, геополітичний фактор – анексія Криму, втрата контролю над деякими територіями Донбасу, заборона на переміщення вантажів через лінію зіткнення та проведення антитерористичної операції обмежили можливості пересування по залізниці; по-друге – значна зношеність вагонів і локомотивів, нестача коштів на відновлення

ЗАГАЛЬНОТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ

тарифів за використання вагонів у 2018 р. та підвищення тарифів на 14,2 % у 2019 р. за вантажоперевезення. У 2019 р. залізничним транспортом перевезено у внутрішньому сполученні та на експорт 262,6 млн т вантажів, що на 1,9 % менше, ніж у 2018 р. [12].

Таблиця 1. Динаміка вантажних перевезень в Україні за 2014-2019 роки (млн т)

Вид транспорту	Роки						Відхилення 2019 р. до 2014 р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	млн т	%
Залізничний	386,3	350,0	343,4	339,6	322,3	312,9	-73,4	-19,0
Автомобільний	1131,3	1020,6	1085,7	1121,7	1205,5	1147,0	15,7	1,4
Морський	2,8	3,3	3,0	2,3	1,9	2,1	-0,7	-25,0
Річковий	3,1	3,2	3,6	3,6	3,7	4,0	0,9	29,0
Трубопровідний	99,7	97,2	106,7	114,8	109,4	112,7	13,0	13,0
Авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Всього	1623,3	1474,4	1542,5	1582,1	1642,9	1578,8	-44,5	-2,7

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [11]

По морському транспорту також спостерігається зниження перевезень вантажів за 2014–2019 рр. на 0,7 млн т (25 %). Але порівняно з 2018 р. обсяг перевезень вантажів у 2019 р. за цим видом транспорту збільшився на 10,5 %, а також обсяги перевалки вантажів зросли на 18,4 %.

Обсяги перевезення вантажів авіаційним транспортом не змінилися за 2014–2019 рр. та складали 0,1 млн т. Згідно Звіту Державної авіаційної служби України у 2019 р. авіаперевезення здійснювали 20 українських авіакомпаній. Лідери вантажних перевезень – АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Ейрлайнс» та «Южмашавіа» – у 2019 р. здійснили майже 85 % загальних обсягів перевезень вантажів і пошти [13].

Вантажні перевезення автомобільним транспортом є найбільшими, їх обсяг у 2019 р. досяг 1147 млн т, що на 15,7 млн т (1,4 %) більші, ніж у 2014 р., але порівняно із 2018 р. спостерігається зменшення вантажних перевезень на 58,5 млн т.

Перевезення вантажів річковим транспортом за 2014–2019 рр. збільшилося на 0,9 млн т, а темп приросту склав 29 %. Річковий транспорт є перспективним для України. У 2019 р. річкові судна були вперше задіяні для доставки на експорт соняшникової олії: у річковий порт АСК «Укррічфлот» м. Дніпра її привозили із заводу «Олейна» компанії «Bunge» автоцистернами. Розвитку річкової логістики сьогодні також сприяє зростання експорту зернових культур [14].

Вантажні перевезення трубопровідним транспортом за 2014–2019 роки зросли на 112,7 млн. т. За даними Департаменту з комунікацій НАК «Нафтогаз України» обсяг внутрішнього транспортування нафти на нафтопереробні заводи у 2019 р. становив 2,38 млн т, що на 13,4 % більші порівняно із 2018 р. Це найвищий за останні п'ять років обсяг прокачування нафти на нафтопереробні заводи України. Транзит нафти через територію України трубопровідним транспортом в країни Європи у 2019 р. знизився на 1,6 % (2018,2 тис. т) до 3,1 млн т порівняно із 2018 р. АТ «Укртранснафта» зупиняла транзит російської нафти з 25 квітня до 11 травня 2019 р. та з 17 до 21 травня 2019 р. через потрапляння хлорорганічних сполук до нафтопроводу «Дружба» [15].

Аналіз структури вантажних перевезень в Україні за 2014–2019 рр. виявив, що автомобільний транспорт та залізничний транспорт відіграють домінуючу роль (рис. 1).

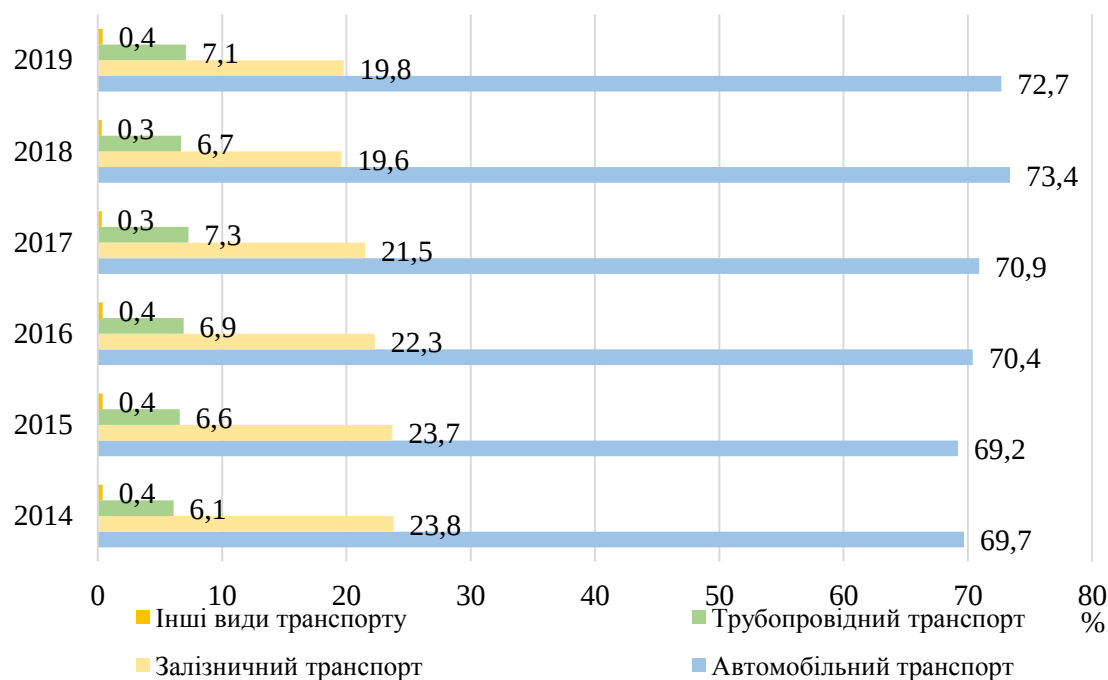


Рис. 1. Структура вантажних перевезень в Україні за 2014–2019 рр. (%)

Джерело: складено авторами на основі Державної служби статистики України [11].

Найбільша питома вага вантажних перевезень, як показує діаграма на рис.1, належить автомобільному транспорту: 69,7 % у 2014 р. та 72,7 % у 2019 р., тобто відбулося зростання на 3 %. По залізничному транспорту спостерігається протилежна тенденція – зниження питомої ваги на 4 %: із 23,8 % у 2014 р. до 19,8 % у 2019 р. Частка трубопровідного транспорту зросла на 1 %. Отже, наземний транспорт в Україні є найбільш пріоритетним, у середньому за 2014–2019 рр. він склав 99,6 % у структурі за всіма видами транспорту. Питома вага морського транспорту, річного і авіаційного транспортів України у загальній структурі вантажних перевезень за 2014–2019 рр. незначна – менші 1 %.

Сьогодні актуальним питанням як для вантажовласників, так і перевізників є тарифи на перевезення та їх співставлення з індексами цін виробників продукції. Аналіз порівняння індексів тарифів і цін на перевезення вантажів залізничним транспортом та трубопроводами, а також індексів цін виробників продукції та індексів споживчих цін за 2014–2019 рр. показує їх нестійку тенденцію (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка індексів тарифів на вантажні перевезення залізничним транспортом та трубопроводами, індексів цін виробників продукції та індексів споживчих цін у % до попереднього року

Індекси	Роки						Відхилення 2019 р. до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8
Індекс тарифів на вантажні перевезення залізничним транспортом	113,4	130,5	115,0	115,0	98,7	114,2	0,8

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Індекс тарифів на вантажні перевезення трубопроводами	108,3	124,4	98,5	102,4	106,9	91	-17,3
Індекс цін виробників промислової продукції	117,1	125,5	135,8	116,6	114,3	92,5	-24,6
Індекс цін реалізації продукції сільського господарства	124,3	166,0	107,6	111,8	104,4	86,6	-37,7
Індекс цін на будівельно-монтажні роботи	109,5	122,8	109,9	115,7	119,3	100,6	-8,9
Індекс споживчих цін	112,1	148,3	112,4	113,7	109,8	104,1	-8

Джерело: складено авторами на основі [11,12]

Слід зауважити, що інфляційний чинник, зумовлений різкою зміною курсу долара на початку 2014 р., вплинув на динаміку тарифів і цін на протязі 2014 р. та особливо у 2015 р. Індекс тарифів на вантажні перевезення залізничним транспортом тільки у 2019 р. перевищував індекси цін виробників продукції та споживчих цін, оскільки саме у цьому році тарифи на перевезення вантажів зросли на 14,2 %. Індекс тарифів на вантажні перевезення трубопроводами у 2019 р. складав 91 %, що на 17,3 % менші, ніж у 2014 р. та на протязі 2014-2019 рр. зазначений індекс був нижчі індексів цін виробників. Індекс цін виробників промислової продукції, індекс цін реалізації продукції сільського господарства, індекс цін на будівельно-монтажні роботи та індекс споживчих цін за 2014–2019 рр. знизилися на 24,6 %, 37,7 %, 8,9 % і 8 % відповідно, що є позитивною тенденцією в сучасних умовах економічної нестабільності.

Пасажирські перевезення в Україні зменшилися на 640 млн пас. на протязі 2014-2019 рр. за всіма видами транспорту за (табл. 3).

Таблиця 3. Динаміка перевезень пасажирів за 2014 – 2019 рр. (млн пас.)

Вид транспорту	Роки						Відхилення 2019 р. до 2014 р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	млн пас.	%
залізничний	389,3	389,8	389,1	164,9	158,0	154,8	-234,5	-60,2
автомобільний	2913,3	2250,3	2024,9	2019,3	1906,9	1804,9	-1108,4	-38,0
морський	0,03	0,03	0,03	0,03	0,07	0,08	0,05	166,7
річковий	0,57	0,55	0,45	0,56	0,60	0,59	0,02	3,5
авіаційний	6,5	6,3	8,3	10,6	12,5	13,7	7,2	110,8
трамвайний	769,9	738,6	694,0	675,8	666,3	627,5	-142,4	-18,5
тролейбусний	1096,9	1080,8	1038,7	1058,1	1016,2	945,7	-151,2	-13,8
метрополітен	725,8	700,4	698,4	718,9	726,6	715,0	-10,8	-1,5
Всього:	5902,3	5166,1	4853,8	4648,2	4487,1	4262,3	-1640,0	-27,8

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [11]

По автомобільному транспорту відбулося найбільш зменшення перевезень: на 1108,4 млн пас. внаслідок високих витрат (зокрема, у 2018 р. індекс споживчих цін

автотранспортних послуг підвищився на 23,7 %, а ціни палива та мастила – на 18,9 %) та значного росту зносу рухомого складу.

Тенденцію зниження пасажирських перевезень також показує трамвайний, тролейбусний і залізничний транспорт та метрополітен на 18,5 %, 13,8 % і 1,5 % відповідно. У 2019 р. залізничним транспортом перевезено 154,8 млн пас., що менше на 234,5 млн пас. порівняно із 2014 р. За даними Державної служби статистики України у залізничному транспорті пасажирооборот зберігся на рівні 2018 р., що відповідає 28680,8 млн пасажиро-кілометрів, проте кількість пасажирів порівняно із 2018 р. скоротилася на 1,9 %.

Позитивна тенденція зростання пасажирських перевезень за 2014–2019 рр. спостерігається за таким транспортом: морським – на 0,05 млн пас. (із максимальним темпом приросту 166,7 %); авіаційним – на 7,2 млн пас.; річковим – на 0,02 млн пас.

Суттєве зростання перевезень пасажирів авіарейсами відбулося завдяки впровадженню програми стимулювання перевізників, що дозволило збільшити пропозиції рейсів. За статистичними даними Державної авіаційної служби України [3] кількість пасажирів, що скористались послугами українських авіакомпаній у 2019 р. зросла на 9,4 % порівняно із попереднім 2018 р. У 2019 р. пасажирські перевезення здійснювали 18 вітчизняних авіаперевізників, серед яких найбільші обсяги виконано авіакомпаніями «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Скайап», «Роза вітрів» та «Буковина». Більше половини (51,9 %) всіх пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній у 2019 р. складали міжнародні регулярні перевезення.

Пасажирські перевезення морським та річковим транспортом мали тенденцію зростання, починаючи із 2018 р. За статистичними даними Управління транспортно-комунікаційної інфраструктури Одеської обласної адміністрації [14] всього за 2019 р. морські порти України обробили 11850 суден, що на 196 суден більше, ніж у 2018 р. Щороку зростає кількість пасажирів як на внутрішніх, так і на зовнішніх морських перевезеннях. Зокрема, у 2019 р. морським транспортом перевезено майже 538 тис. пас., що на 65 % більше ніж у 2018 р., з них майже 10 тис. становлять пасажирів на іноземних рейсах.

Отже, аналіз вантажних та пасажирських перевезень в Україні за 2014–2019 рр. показав загальне зниження обсягів перевезення вантажів та кількості пасажирів. Тому одним із основних напрямків подальшого розвитку транспортної системи України, враховуючі інтеграцію національної транспортної мережі в транс-європейську мережу, є підвищення якості транспортних послуг, що сприятиме зростанню обсягів перевезень вантажів та пасажирів.

Якість транспортної інфраструктури України оцінюється за субіндексом, який входить до індексу глобальної конкурентоспроможності та є базовим фактором конкурентоспроможності будь-якої країни. Індекс глобальної конкурентоспроможності («The Global Competitiveness Index», GCI) розробляється Всесвітнім економічним форумом як синтетичний індекс та базується на розрахунку рейтингу країн за більш ніж 100 індикаторами у 12 секторах: інституції, інфраструктура, макроекономіка, якість освіти та охорони здоров'я, вища освіта та перепідготовка кадрів, ефективність товарного ринку, ефективність ринку робочої сили, розвиток фінансового ринку, розвиток технологій, розмір ринку, простота ведення бізнесу, інновації [16].

За даними Всесвітнього економічного форуму [7] Україна у 2019 р. погіршила свої позиції за Індексом глобальної конкурентоспроможності й опустилася на 85-те місце із 141 країни, що на 9 позицій нижче порівняно із 2014 р. (табл. 4).

Позитивним для України є зростання загального рейтингу транспортної інфраструктури на 10 позицій: із 88 позиції у 2014–2015 рр. серед 144 країн до 78 позиції серед 141 країни у 2018–2019 рр. Що стосується якості усієї інфраструктури, то Україна за індексом

ЗАГАЛЬНОТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ

глобальної конкурентоспроможності знизилася свої позиції із 75 місця у 2014 р. до 87 місця у 2019 р.

Також позитивним моментом є зростання рейтингу якості доріг із 139 позиції у 2014 р. до 114 позиції у 2019 р., тобто на 25 позицій. По залізничній інфраструктурі рейтинг у 2019 р. погіршилася до 34 позиції (25 позиція у 2014 р.), але порівняно з іншими видами транспорту якість залізничної інфраструктури є найвищою, що посідає Україна у 2018–2019 рр. Якість портової української інфраструктури у 2019 р. зросла до 92 позиції (107 у 2014 р.). Якість авіаційної інфраструктури зросла на 8 позицій: із 99 місця у 2014–2015 рр. серед 144 країн до 91 місця у 2018–2019 рр. серед 141 країни.

Таблиця 4. Динаміка показників транспортної інфраструктури України за Індексом глобальної конкурентоспроможності за 2014-2019 рр.

Період	2014-2015 (144 країни)	2015-2016 (140 країн)	2016-2017 (138 країн)	2017-2018 (140 країн)	2018-2019 (141 країна)
Індекс глобальної конкурентоспроможності	76	79	85	83	85
Транспортна інфраструктура:	88	91	91	87	78
– якість усієї інфраструктури	75	82	88	88	87
– якість доріг	139	132	134	130	114
– якість залізничної інфраструктури	25	28	34	37	36
– якість портової інфраструктури	107	108	96	93	92
– якість авіаційної інфраструктури	99	97	103	92	91

Джерело: складено авторами на основі [16, 17]

Аналіз конкурентоспроможності транспортної інфраструктури України за індексом глобальної конкурентоспроможності за 2014–2019 рр. показав позитивну тенденцію зростання рейтингу транспортної інфраструктури, покращення позицій щодо: якості доріг, якості портової та авіаційної інфраструктур. Якість залізничної інфраструктури України порівняно з іншими видами транспорту є найвищою, хоча її позиції у 2019 р. знизилися порівняно із 2014 роком.

Ефективне функціонування та розвиток транспортної системи України сьогодні залежить від конкурентоспроможності транспортної інфраструктури, яка потребує модернізації. Підвищенню конкурентоспроможності транспортної інфраструктури України сприятиме її розвиток, створення логістичних центрів міжнародного рівня, інтеграція української транспортної мережі в TEN-T.

Сьогодні Україна включена до TEN-T і стає важливим учасником розбудови стратегічного транспортного коридору у сполученні Європа-Азія. 39 українських інфраструктурних проектів, що передбачені Національною транспортною стратегією України «Drive Ukraine 2030», включені до Індикативного плану розбудови TEN-T. Відповідно до проекту технічної допомоги, який започаткувала Європейська Комісія, на ці 39 українських інфраструктурних проектів, передбачено 4,5 млрд євро. Це змішане фінансування: кошти Європейського інвестиційного банку, Світового банку, державно-приватного партнерства

Реалізація передбачених Індикативним планом проєктів дозволить значно поглибити інфраструктурну євроінтеграцію України та в перспективі стати органічною частиною загальноєвропейської транспортної мережі.

Основою TEN-T є дев'ять мультимодальних коридорів, які поєднують транспортні мережі 28 країн-членів ЄС та включають залізниці і залізничні термінали, автодороги, внутрішні водні шляхи, річкові та морські порти, аеропорти. У напрямку території України проходять два мультимодальних коридори:

- Рейн-Дунайський коридор, що проходить через водні шляхи Майну та Дунаю, з відгалуженням від Мюнхена до Праги, Жиліни, Кошице та до українського кордону;
- Середземноморський коридор, який пролягає від Піренейського півострова у напрямку Угорсько-Українського кордону.

Відтепер коридори Рейн-Дунайський і Середземноморський включають територію України і відкривають великі перспективи широкомасштабної міжнародної співпраці з розвитку мультимодальних перевезень між Європою та Азією, закріплюють за Україною статус країни-транзитера.

Транспортна інфраструктура країн-учасниць ЄС має два рівні – базову та комплексну мережі. Перший рівень транспортної інфраструктури TEN-T – базова мережа – це стратегічна частина комплексної мережі країн-учасниць ЄС. Розбудову інфраструктури, що включає базову мережу, планується завершити до 2030 р. Комплексна мережа – другий рівень транспортної інфраструктури країн-учасниць – є потужною мультимодальною мережею із високою щільністю, яка забезпечує транспортну доступність для всіх європейських регіонів (включаючи периферійні та віддалені регіони) і підтримує їх подальший економічний, соціальний і територіальний розвиток, а також мобільність їх громадян. Розбудову інфраструктури комплексної мережі планується завершити до 2050 р. (табл. 5).

Таблиця 5. Рівні транспортної інфраструктури TEN-T країн-учасниць ЄС

Рівні мережі	Потужність мережі	Строки завершення розбудови мережі
Базова мережа («core network»)	- 50 762 км залізниць;	до 2030 р.
	- 34 401 км автошляхів;	
	- 12 880 км внутрішніх водних шляхів;	
	- 83 морські портів.	
Комплексна мережа («comprehensive network»)	- 138 072 км залізниць;	до 2050 р.
	- 136 706 км автошляхів;	
	- 23 506 км внутрішніх водних шляхів;	
	- 319 морські портів.	

Джерело: складено авторами на основі [20,21]

У «Білої Книзі», яка схвалена Європейською радою 28 березня 2011 р. у Брюсселі та є планом розвитку єдиного європейського транспортного простору, зазначено, що Європа потребує «базової мережі коридорів», якими здійснюються великі й консолідовані обсяги вантажних і пасажирських перевезень з високою ефективністю та низькими викидами завдяки масштабному застосуванню більш ефективних видів транспорту у мультимодальних комбінаціях та широкому використанню передових технологій та допоміжної інфраструктури для екологічно чистих видів палива.

Планується, що злагоджена робота всіх ключових елементів базової мережі дозволить вільно пересуватись у межах ЄС потокам пасажирів та вантажів.

Базова мережа підтримуватиметься комплексною системою маршрутів, які будуть завантажуватись в базову мережу на регіональному та національному рівнях.

Вагомим внеском в розвиток транспортної системи України є побудова нових транспортних тунелів стратегічного значення та розширення міжнародних транспортних коридорів. 24 травня 2018 р. в Україні офіційно відкрили новий двоколіїний Бескидський залізничний тунель, розміщений на Бескидському перевалі в Карпатах – другий за довжиною в Україні, який з’єднує Львівську і Закарпатську область, розташований між станціями Бескид і Скотарське та проходить під головним карпатським вододільним хребтом. Бескидський тунель – стратегічний об’єкт, який є завершенням п’ятого Пан’європейського транспортного коридору (Італія – Словенія – Угорщина – Словаччина – Україна), його називають «європейським транспортним коридором» та «унікальним інфраструктурним об’єктом».

Вартість Бескидського тунелю – 2394221 тис. грн з ПДВ, із них кредитні кошти Європейського банку реконструкції та розвитку – 526,8 млн. грн, Європейського інвестиційного банку – понад 1 млрд. грн, кошти АТ «Укрзалізниця» – 666,5 млн. грн. Пропускна спроможність нового двоколіїного тунелю порівняно з одноколіїним тунелем збільшилася з 47 до 100 поїздів за добу, а швидкість курсування – з 40 до 60 км/год. [23]. Для України двоколіїний Бескидський тунель має стратегічне значення, оскільки за маршрутом, на якому він розташований, перевозяться вантажі до західного кордону країни, а також понад 40 % транзитних вантажів у напрямку Західної і Центральної Європи. Побудова Бескидського тунелю є не лише важливим кроком на шляху інтеграції транспортної мережі України у європейську, а й суттєво сприятиме підвищенню інвестиційного клімату в регіоні та Україні загалом. Побудова Україною міжнародних транспортних коридорів дозволить прискорити залучення додаткових інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури, значно збільшити експорт, покращити валютні надходження за рахунок транзитних перевезень.

Інтеграція транспортної мережі України в транс-європейську вимагає модернізації транспортної інфраструктури, впровадження інвестиційних проектів, спрямованих на технічне переозброєння транспорту. Важливим інструментом підтримки розвитку транспортної інфраструктури України вже довгий час виступають: ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку) і ЄІБ (Європейський інвестиційний банк), які надають фінансову допомогу перспективним транспортним інфраструктурним проектам. У 2018 р. між Україною та ЄІБ підписано Фінансову угоду стосовно Проекту «Підвищення безпеки автомобільних доріг в містах України». За оцінками експертів ЄІБ вартість цього проекту складає 177 млн євро, з яких кредити: ЄІБ – 75 млн євро; ЄБРР – 75 млн євро, решта – технічна допомога та власні кошти міст. Основним завданням проекту «Підвищення безпеки автомобільних доріг в містах України» є покращення ефективності і рівня безпеки міського транспорту шляхом: поліпшення міської дорожньої інфраструктури з метою зменшення аварійності на дорогах; поліпшення інфраструктури дорожніх перехресть; вуличних реновацій; покращення інфраструктури для пішоходів, велосипедистів та громадського транспорту; підготовки маршрутних планів дій; підтримки правової та моніторингової бази для здійснення таких заходів [24].

У 2020 р. АТ «Укрзалізниця» завершила реконструкцію залізничної станції Видубичі та створила на його базі транспортний хаб, який поєднує в єдиний логістичний ланцюг одразу декілька видів транспорту: залізничний, авто, авіа та метрополітен. В рамках реконструкції станції Видубичі побудовано нову високу платформу, на якій крім швидкісного пасажирського експресу «Kyiv-Boryspil-Express», будуть зупинятися поїзди «InterCity» [25].

З 1 березня 2020 р. у всіх регіонах України стартував проект інфраструктурної модернізації «велике будівництво», який передбачає масштабне будівництво та

капітальний ремонт доріг, стадіонів, приймальних відділень лікарень, шкіл, дитячих садків. Пріоритетним напрямком даного проекту є побудова доріг до опорних шкіл та лікарень. В рамках виконання Дорожньої стратегії – 2020, ухваленої 15.01.2020 р. Кабінетом Міністрів України, у 2020 р. планується відремонтувати щонайменше 4034 кілометрів доріг, які будуть відповідати європейським стандартам. За даними Міністерства Інфраструктури України на 2020 р. у Дорожньому фонді закладено більше 66 млрд грн, з них на дороги виділять 31,5 млрд грн з Державного бюджету та кошти від міжнародних організацій у розмірі 20,5 млрд грн. Планується відновити 1345 км доріг державного значення, 2 00 км доріг місцевого значення та 3711 погонних метрів мостів [26].

Вагомим джерелом інвестицій в інфраструктуру є капітальні інвестиції таких державних підприємств:

- НАК «Нафтогаз». В 2017–2018 рр. капітальні інвестиції «Нафтогаз» складала 17 млрд грн і 30,6 млрд грн. Розмір інвестицій виріс за рахунок нарощування обсягів буріння «Укргазвидобування»;

- АТ «Укрзалізниця». У 2020 р. запланований обсяг капітальних інвестицій має складати 20,15 млрд грн, що у 1,7 разів більше, ніж 2019 р. (11,7 млрд грн);

- «Енергоатом». Капітальні інвестиції у 2019 р. складала 12,9 млрд грн, що на 32,5 % більше, ніж у 2018 р. (9,7 млрд грн);

- «Укренерго». У 2019 р. обсяг інвестицій становив близько 3 млрд. грн (власні кошти – 1,1 млрд грн, МФО – понад 1,9 млрд грн). У 2020 р. інвестиції складатимуть майже 6,6 млрд грн (власні кошти – 1,5 млрд грн, МФО – 5,1 млрд грн);

- АМПУ (Адміністрація морських портів України). Інвестиції в інфраструктуру портів у 2019 р. складала 1,176 млрд грн, що більші ніж у 2018 р. (2,9 млрд грн) [22].

Головним джерелом інвестування в інфраструктуру залишаються власні кошти підприємств і організацій. За даними Держстату, за 9 місяців 2019 р. капітальні інвестиції зрости на 9,8 % – до 270,8 млрд грн (1,4 % від загального обсягу). Серед інших інвесторів в українську інфраструктуру можна відзначити ЄБРР і ЄІБ. У 2019 р. обсяг нових інвестицій ЄБРР в Україну становив 1,1 млрд євро у рамках 51 проекту. ЄБРР виділив АТ «Укрзалізниця» 100 млн дол. США на модернізацію залізничної інфраструктури і 150 млн дол. США на оновлення вагонного парку. ЄІБ відіграє ключову роль у фінансуванні інфраструктурних проектів в Україні: його вкладення складають майже 6 млрд євро.

Сьогодні українська держава, не маючи достатніх коштів на створення й підтримку інфраструктури, планує розвивати її за рахунок небюджетних джерел інвестицій, максимально віддавши її приватним інвесторам. Одним з ефективних варіантів є передання об'єктів в концесію. В країнах ЄС платні автомагістралі є поширеною практикою. Фахівці вважають, що комерційна складова інфраструктурних проектів не лише залучить інвесторів, а й забезпечить більш якісну реалізацію, оскільки контроль буде не лише з боку держави, а й з боку приватних осіб, які зацікавлені в ефективному використанні власних вкладень.

Планом розвитку європейського транспортного простору є «Біла Книга» [22], де передбачено завдання скоротити наполовину застосування автомобілів на традиційних видах пального (бензин, дизельне паливо) у містах до 2030 року та повну заборону до 2050 року. Країни ЄС впроваджують програми інвестування в екологічно-чистий («зелений») транспорт для мінімізації негативного впливу на довкілля. Програми «озеленення» транспортних систем ґрунтуються на використанні інформаційних та цифрових технологій шляхом переходу на водневий та електричний транспорт, який сприяє кардинальному покращанню якості повітря. Україна планує вже через 10 років значною мірою перейти на екологічні види транспорту. Національна транспортна стратегія України «Drive Ukraine 2030» декларує поступову відмову від дизельного міського транспорту на користь електричного, зокрема електромобілів, громадського електричного транспорту – метро, трамваїв, тролейбусів, електробусів [2].

В Україні Міністерство інфраструктури спільно з Міністерством фінансів та органами місцевого самоврядування реалізують проект ЄІБ «Міський громадський транспорт України», основним завданням якого є оновлення парку тролейбусів, трамваїв, автобусів, метро та розвиток інфраструктури (заміна тягових підстанцій, встановлення сучасних систем оплата проїзду) в 11 місцях. На цей проект передбачено залучення кредитних коштів ЄІБ і ЄБРР – близько 400 млн євро на протязі 2019–2021 рр. В рамках зазначено проекту м. Одеса вже в 2018 р. за кредитні кошти закупила 47 тролейбусів, оновивши парк на 28 %, а в кінці березня 2019 р. міськрада ухвалила програму розвитку електротранспорту на 2019–2021 рр., яка передбачає купівлю 67 нових трамваїв, 14 електробусів і модернізацію інфраструктури [27]. Завдяки даної європейській програмі оновлять свій парк електротранспорту такі міста України, як: Київ, Львів, Одеса, Суми, Чернігів, Кривий Ріг, Вінниця, Івано-Франківськ та інші.

У 1-му півріччі 2020 р. в Україні поставлено на облік 3516 одиниць автотранспортної техніки, що працює виключно на електротязі. З цієї кількості легкових електромобілів – 3346, комерційних авто на електротязі – 169 та один електроавтобус. Стабільно серед присутніх брендів на ринку першість тримає Nissan, який охоплює 39 % ринку. Натомість значно посилила свою присутність Tesla, займаючи 30 % ринку. Chevrolet з часткою ринку 6 % посідає третє місце у рейтингу брендів. Volkswagen та Fiat вийшли на 4 та 5 місце у рейтингу з показниками 5 % і 5 % відповідно, потіснивши позиції BMW. Згідно з даними Головного сервісного центру МВС український парк електромобілів перевищив 20 тисяч одиниць [28].

Важливим напрямком розвитку транспортної системи України саме в процесі її інтеграції в європейську транспортну мережу є інноваційний розвиток – впровадження інновацій та сучасних новітніх технологій [29]. До таких інновацій в транспорті можна віднести: логістичні інтелектуальні транспортні системи, цифровізацію транспорту. Інтелектуальна транспортна система як інтегрована система визначається таким чином: людина – транспортна інфраструктура – транспортні засоби, з максимальним використанням новітніх інформаційно-керуючих технологій. Інтелектуальні транспортні системи використовують інноваційні розробки в моделюванні та регулюванні транспортних потоків, що гарантує споживачам найбільшу інформативність та безпеку. Логістичні IT-системи допомагають контролювати дотримання водіями таких параметрів, як: запланований час перебування на точці, порядок відвідування клієнтів, мінімізація відхилень від маршруту. Сьогодні набирає популярність впровадження гібридних систем, які використовують альтернативну логістику для того, щоб доставка виконувалась у відповідності з бажанням клієнта. Перспективним інноваційним вектором розвитку транспортних систем є цифровізація транспорту. Технології BigData дають можливість контролювати кожний транспортний засіб, розвантажити транспортні потоки та підвищити рівень безпечності руху. Також авто вчасно «сповіщає» власника, яка деталь потребує заміни або коли необхідно пройти технічне обслуговування. Суттєвою перевагою цифровізації є можливість пасажирів отримувати дані про кількість вільних місць в найближчому транспортному засобі, а у перевізників є можливість отримувати інформацію про кількість пасажирів в режимі реального часу та направляти у разі потреби додаткові рейси.

Висновки та пропозиції. Аналіз сучасного стану функціонування та тенденцій розвитку транспортної системи України в процесі її інтеграції в TEN-T дозволяє зробити наступні висновки.

Транспортна система – це взаємопов'язана сукупність різних видів транспорту, транспортних мереж, інфраструктури і трудових ресурсів, які, перебуваючи у єдиному соціально-економічному просторі, забезпечують організацію вантажних і пасажирських перевезень з метою задоволення транспортних потреб населення та галузей національного господарства.

Аналіз динаміки вантажних перевезень в Україні за 2014–2019 рр. за всіма видами транспорту показав негативну тенденцію зниження та виявив позитивну тенденцію суттєвого зростання вантажів автомобільним та трубопровідним транспортом. Сьогодні автомобільний та залізничний транспорт відіграють домінуючу роль у вантажних перевезеннях. Аналіз перевезень пасажирів також показав загальне зниження кількості пасажирів за всіма видами транспорту крім авіаційного та водного (морського і річкового).

Зростанню вантажних та пасажирських перевезень сприятиме підвищення якості транспортної інфраструктури та транспортних послуг. Позитивною тенденцією для України є зростання загального рейтингу транспортної інфраструктури за субіндексом, який входить до Індексу глобальної конкурентоспроможності на 10 позицій: із 88 позиції у 2014–2015 рр. серед 144 країни до 78 позиції у 2018–2019 рр. серед 141 країни. Якість доріг, портової та авіаційної інфраструктур також підвищилася за відповідними субіндексами на 25, 15 та 8 позицій. Підвищенню конкурентоспроможності транспортної інфраструктури України сприятиме її розвиток, інтеграція української транспортної мережі в TEN-T.

На основі проведеного дослідження та прийнятої Національної транспортної стратегії «Drive Ukraine 2030» вважаємо, що пріоритетними напрямками розвитку транспортної системи України є:

- побудова нових транспортних тунелів стратегічного значення;
- створення логістичних центрів міжнародного рівня;
- реалізація інфраструктурних проектів, які передбачені Національної транспортної стратегією «Drive Ukraine 2030» та включені в Індикативний план розбудови TEN-T;
- популяризація, закупівля та впровадження екологічного-чистого транспорту, а також реалізація запланованих програм й проектів «озеленення»;
- використання інтелектуальних транспортних систем, які використовують інноваційні розробки та гарантують споживачам найбільшу інформативність та безпеку;
- використання логістичних IT-систем та гібридних систем для виконання доставки у відповідності з бажанням клієнта;
- цифровізація транспорту – ефективний інноваційний вектор, що контролює транспортні засоби, розвантажує транспортні потоки та підвищує рівень безпечності руху;

Сучасне ефективне функціонування транспортної системи України є необхідною умовою для інтеграції країни в європейський простір, захисту її економічних інтересів й підвищення соціального добробуту населення.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Снівробітництво* у сфері транспорту. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/transport>
2. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
3. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – ЄС. *Економіка України*. 2020. № 12. С. 3–20.
4. Дорофєєва Х. М. Аналіз показників діяльності транспортної системи України. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. Одеса, 2015. Вип. 1. № 56. С. 56–62.

5. *Логутова Т.Г., Полторацький М.М.* Сучасний стан транспортної інфраструктури України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(2). С. 8–14.
6. *Лічман А.А.* Транспортно-експедиторська діяльність як система послуг: обліковий аспект. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2016. Вип. 249. С. 261–269.
7. *Федорчук Є.Д.* Механізми державного контролю у сфері транспорту: адміністративно-правовий аспект. *Теорія та практика державного управління.* 2014. Вип. 1. С. 66–73.
8. *Козак Л.С., Федорук О.В.* Особливості формування ефективної моделі інноваційного розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Економіка та держава. Серія: Економічна наука.* 2020. № 3. С. 54–60.
9. *Ільченко Н.Б.* Розвиток транспортно-логістичної системи в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2019. Том 30 (69). № 5. С. 42–50.
10. Закон України «Про транспорт» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 51, ст.446). Документ 232/94-ВР, редакція від 16.10.2020, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>
11. *Офіційний сайт* Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. *Офіційний сайт* АТ «УкрЗалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua>
13. *Звіт* Голови Державної авіаційної служби України за 2019 рік. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2019/zvit-2019-avia.pdf
14. *Морські порти* України та Одеської області: підсумки 2019 року. URL: <https://morhoz.odessa.gov.ua/morski-porty-ukrayiny-ta-odeskoyi-oblasti-pidsumky-2019-roku/>
15. АТ «НАК «Нафтогаз України». URL: <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/276E0BF6E642D97BC225850700400B9D?OpenDocument&year=2020&month=02&nt=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8&>
16. *Позиція* України за Індексом глобальної конкурентоспроможності. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>
17. *Інтерфакс-Україна.* Україна опустилася на 85-те місце в щорічному рейтингу конкурентоспроможності WEF. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html>
18. *Офіційний сайт* Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/30611.html?PrintVersion>
19. *Україна – частина* Транс'європейської транспортної мережі. URL: <https://zbruc.eu/node/73637>
20. *Infrastructure – TEN-T – Connecting Europe.* European Coordinators: completion of the TEN-T Network necessary to enable the European recovery URL: <https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/news/2020-06-16-european-coordinators-completion-ten-t-network-necessary>
21. *Enterprise Europe Network. Corridors.* URL: https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/corridors_en
22. *Біла книга.* – Транспорт. URL: https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogo-yevropey-skogo-transportnogo-prostoru-na-shlyahu-do-konkurentospromozhnoi-ta-resursoefektyvnoi-.pdf
23. *Бескидський тунель* в цифрах. URL: <https://section.in.ua/news/beskydskiy-tunel/>
24. *Інфраструктурні проекти* у сфері безпеки на транспорті. Проект «Підвищення безпеки автомобільних доріг в містах України». URL: <https://mtu.gov.ua/content/infrastrukturni-proekti-u-sferi-bezpeki-na-transporti.html>
25. *Укрзалізниця* завершила реконструкцію зупиночного пункту Видубичі. URL: <https://mtu.gov.ua/news/31917.html>
26. *Будівництво* століття: чи зможе Україна прискорити модернізацію інфраструктури. URL: <https://gmcenter.ua/posts/budivnictvo-stolittya-chi-zmozhe-ukraina-priskoriti-modernizaciju-infrastrukturi/>
27. *Майбутнє* українських міст. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/10513221-maybutnye-ukrajinskih-mist-zvichni-skotovozki-chi-suchasniy-elektrotransport.html>
28. *Нова ера:* що гальмує розвиток ринку електромобілів в Україні. URL: <https://dyvys.info/2020/09/11/nova-era-shho-galmuye-rozvytok-rynku-elektromobiliv-v-ukrayini/>

29. Яновська В. П. Інтенсивність цифровізації економіки України/ *Економіка України*. 2020. № 9. 5–20 с.

REFERENCES

1. Spivrobotnitsvo u sferi transportu [Cooperation in the field of transport]. Available at: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/transport>, (Accessed 03 December 2020).
2. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy [On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>, (Accessed 03 December 2020).
3. Yanovs'ka, V. P. and Kyrychenko, H. V. (2020) Benchmarkinh rynku transportnykh posluh: porivnial'nyj analiz Ukraina – YeS [Transport services market benchmarking: Ukraine – EU comparative analysis]. *Ekonomika Ukrainy*. vol. 12, pp. 3–20.
4. Dorofeeva, Kh.M. (2015) Analiz pokaznikiv diyalnosti transportnoi systemy Ukrainy [Analysis of performance indicators of the transport system of Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doclidzhen Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. vol. 1(56), pp. 56–62.
5. Logutova, T. G. and Poltaratskii, M.M. (2015) Suchasnyi stan transportnoi infrastruktury Ukrainy [The current state of transport infrastructure of Ukraine]. *Teoretichni i praktichni aspekty ekonomiki ta intelektualnoi vlasnosti*. vol. 2 (2), pp. 8–14.
6. Lichman, A. A. (2016) Transportno-ekspeditorska diialnist yak sistema posluh: oblikovyi aspekt [Transport-forwarding activity as a system of services: accounting aspect]. *Naukovyi visnyk natsionalnoho universytetu bioresursiv*. Serii: ekonomika, ahraryni menedzhment, biznes. vol. 249, pp. 261–269.
7. Fedorchuk, Ye. D. (2014) Mekhanizmy derzhavnoho kontpoliu u sferi transportu: administrativno-pravovoi aspekt [Mechanisms of state control in the field of transport: administrative and legal aspekt]. *Teoriia i praktika derzhavnoho upravlinnia*. vol. 1, pp. 66–73.
8. Kozak, L. S. and Fedorchuk, O. V. (2020) Osoblivosti formuvannya efektyvnoi modeli snnovatsiynoho transportno-dorozhnoho kompleksu Ukrainy [Features of the formation of an effective model of innovative development of the transport and road complex of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. vol. 3, pp. 54–60.
9. Ilchenko, N. B. (2019) Rozvitok transportno-lohistychnoi systemy v Ukraini [Development of transport and logistics system in Ukraine]. *Vcheni zapiski TNU imeni Vtrnadskoho*. vol. 30 (69), № 5, pp. 42–50.
10. Law of Ukraine “On Transport” (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1994, № 51, p. 446). Document 232/94-VR, revision dated 16.10.2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>, (Accessed 03 December 2020).
11. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>, (Accessed 03 December 2020).
12. Official site of the JSC "UkrZaliznytsia". Available at: <https://www.uz.gov.ua> , (Accessed 03 December 2020).
13. Report of the Head of the State Aviation Service of Ukraine for 2019. Available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2019/zvit-2019-avia.pdf , (Accessed 03 December 2020).
14. Seaports of Ukraine and Odessa region: results of 2019. Available at: <https://morhoz.odessa.gov.ua/morski-porty-ukrayiny-ta-odeskoyi-oblasti-pidsumky-2019-roku/> , (Accessed 03 December 2020).
15. JSC NJSC Naftogaz of Ukraine. Available at: <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/276E0BF6E642D97BC225850700400B9D?OpenDocument&year=2020&month=02&nt=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%D%D0%B8&>, (Accessed 03 December 2020).
16. Ukraine's position on the Global Competitiveness Index. Available at: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> , (Accessed 03 December 2020).

17. Interfax-Ukraine. Ukraine dropped to 85th place in the annual WEF competitiveness ranking. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html> , (Accessed 03 December 2020).
18. Ministry of Infrastructure of Ukraine. Available at: <https://mtu.gov.ua/news/30611.html?PrintVersion>, (Accessed 03 December 2020).
19. Ukraine is part of the Trans-European Transport Network. Available at: <https://zbruc.eu/node/73637>, (Accessed 03 December 2020).
20. Infrastructure - TEN-T - Connecting Europe. European Coordinators: completion of the TEN-T Network necessary to enable the European recovery. Available at: <https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/news/2020-06-16-european-coordinators-completion-ten-t-network-necessary> , (Accessed 03 December 2020).
21. Enterprise Europe Network. Corridors. Available at: https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/corridors_en, (Accessed 03 December 2020).
22. White Paper. - Transport. Available at: https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogo-yevropey-skogo-transportnogo-prostoru-na-shlyahu-do-konkuretnospromozhnoi-ta-resursoefektyvnoi-.pdf, (Accessed 03 December 2020).
23. Beskydy tunnel in numbers. Available at: <https://section.in.ua/news/beskydskyi-tunel>, (Accessed 03 December 2020).
24. Infrastructure projects in the field of transport safety. Project "Improving road safety in the cities of Ukraine". Available at: <https://mtu.gov.ua/content/infrastrukturni-proekti-u-sferi-bezpeki-na-transporti.html>, (Accessed 03 December 2020).
25. Ukrzaliznytsia has completed the reconstruction of the Vydubychi bus stop. Available at: <https://mtu.gov.ua/news/31917.html>, (Accessed 03 December 2020).
26. Building the century: will Ukraine be able to accelerate the modernization of infrastructure. Available at: <https://gmk.center.ua/posts/budivnictvo-stolittya-chi-zmozhe-ukraina-priskoriti-modernizaciju-infrastrukturi>, (Accessed 03 December 2020).
27. The future of Ukrainian cities. Available at: <https://www.unian.ua/economics/transport/10513221-maybutnye-ukrajinskih-mist-zvichni-skotovozki-chi-suchasniy-elektrotransport.html>, (Accessed 03 December 2020).
28. A new era: slowing down the development of the electric car market in Ukraine. Available at: <https://dyvys.info/2020/09/11/nova-era-shho-galmuye-rozvytok-rynku-elektromobiliv-v-ukrayini/>, (Accessed 03 December 2020).
29. Yanovs'ka, V. P. (2020) Intensyvnyshy cyfrovizatsiyy ekonomiky Ukrayiny [Intensity of digitalization of Ukraine's economy]. *Ekonomika Ukrayiny*. vol. 9, pp. 5–20.

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

Baranovsky Alexander
(Postgraduate student of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technology)

INTEGRATION OF THE NATIONAL TRANSPORTATION SYSTEM INTO THE TRANS-EUROPEAN TRANSPORTATION NETWORK: TRENDS AND PROSPECTS

Ukraine's integration into the Trans-European Transport Network (TEN-T) requires the stable operation of all modes of transport, ensuring competitiveness and the development of national transport system. The inclusion of Ukraine in the indicative maps of the European transport network TEN-T is a signal of the European future of Ukrainian transport infrastructure. Based on the analysis of the current state of functioning of the transport system of Ukraine, the main trends

in the dynamics of freight and passenger traffic have been identified. The dominant role of road and rail transport in freight traffic has been revealed. The analysis of the competitiveness of the transport infrastructure of Ukraine according to the sub-index of global competitiveness showed a positive trend of growth of the rating of the transport infrastructure and the quality of roads, port and aviation infrastructure for 2014-2019. Research on infrastructure projects and programs implemented in Ukraine has shown that cooperation with the EU is an important tool to support the development of transport infrastructure. The priority directions of development of the national transport system are identified, which are decisive in the context of integration of the national transport network into the trans-European one and are able to bring the transport system of Ukraine to the technological level of developed countries. On the basis of the conducted research the priority directions of development of the transport system of Ukraine are offered: construction of new transport tunnels of strategic importance; creation of logistics centers of international level and etc.

It is concluded that the modern efficient functioning of the transport system of Ukraine is a necessary condition for the country's integration into the European space, protection of its economic interests and improving the social welfare of the population.

Keywords: *transport system, transport infrastructure rating, TEN-T basic network, White Book, multimodal corridors, electric cars, digitalization of transport, IT logistics systems, BigData technologies.*

Вячеслав Коба, д.е.н., проф.

(професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій)

Олена Пилипенко, к.е.н., доц.

(доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій)

ORCID ID 0000-0003-3096-2377

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ГОСПОДАРСЬКО-ЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ УКРАЇНИ

У 2019-2020 рр. пандемія коронавірусу COVID-19 охопила увесь світ, зачепивши та змінивши життя і діяльність населення Земної кулі. Вплив цього непередбачуваного і небезпечного зовнішнього фактору середовища господарювання позначився на діяльності господарюючих суб'єктів та на усіх сторонах життя людства – здоров'ї, психології людей, тенденціях економічного розвитку, логістичних ланцюгах, способах підприємницької діяльності, стані світових ринків, фінансів тощо. Більшість транснаціональних, вітчизняних та регіональних компаній, цілі галузі виробництва і послуг декларують суттєве скорочення обсягів діяльності та погіршення фінансових результатів. Чимало малих, середніх і навіть великих підприємств вимушено були призупинити свою діяльність, деякі з них опинились на межі банкрутства та вживають безпрецедентних заходів щодо забезпечення свого виживання.

Особливо драматично пандемія COVID-19 позначилась на роботі цивільної авіації багатьох країн світу, в т. ч. на обсягах пасажирських перевезень авіаційним транспортом України. У статті визначено вплив цього зовнішнього фактора на розвиток цивільної авіації України і запропоновано основні шляхи виходу з кризи, спричиненої пандемією коронавірусу.

Виконана оцінка впливу пандемії COVID-19 на основні сектори діяльності авіаційного транспорту, виконані обсяги робіт та послуг авіаційного транспорту в Україні та світі, фінансові результати діяльності авіаційних компаній. Встановлено, що навіть найбільші та найуспішніші авіаційні компанії світу у 2020 р. мали операційні збитки, зумовлені падінням обсягів пасажирських перевезень в результаті впровадження карантинних заходів у зв'язку з пандемією COVID-19. Всі авіакомпанії України 2020 р. теж закінчили із збитками. Крім того, пандемія мала негативний вплив на фінансові результати діяльності обслуговуючих підприємств, наземних служб і підрозділів авіаційного бізнесу.

Досліджено стратегічні та тактичні заходи, що їх вживали різні авіакомпанії з метою пом'якшення негативного впливу на результати своєї діяльності факторів скорочення попиту на пасажирські перевезення та реалізації карантинних заходів. На основі узагальнення досвіду роботи авіаційних компаній в умовах пандемії запропоновані і обґрунтовані основні напрями виходу авіаційного транспорту з кризи.

Ключові слова: цивільна авіація (авіаційний транспорт), пандемія COVID-19, обсяги перевезень, авіакомпанії, криза, шляхи (напрями) виходу з кризи.

© Коба В. Г., Пилипенко О. В., 2021

Постановка проблеми. Оцінка наслідків впливу пандемії COVID-19 на господарсько-економічну діяльність авіаційного транспорту з урахуванням усіх факторів зовнішнього середовища має велике значення для визначення напрямів виходу з кризи і формування стратегій подальшого розвитку цивільної авіації України.

Оскільки у найближчі два роки, на думку експертів, на жаль, не вдасться здолати пандемію коронавірусу у світі, підприємствам авіаційного транспорту, як і усім іншим, доведеться адаптуватися до непростой ситуації, що обумовлена впровадження карантинних обмежень та зниженням мобільності населення різних країн світу, різким скороченням обсягів туристичної діяльності та визначити можливості розвитку своєї діяльності у таких умовах.

Аналіз основних досліджень і публікацій. У 2020 р. з'явилося чимало публікацій, що визначають вплив коронавірусу і спровокованих ним заходів безпеки (карантинів) на показники світової економіки, ціни на нафту, тенденції розвитку ринку праці, прогнози розвитку світової економіки в цілому та окремих країн. Багато авторів зазначають згубний вплив пандемії коронавірусу на такі галузі діяльності як туризм, авіап перевезення та інші галузі.

Зокрема, вітчизняні науковці Грисюк Н. О., Сак Т. В. прогнозують збільшення транспортних витрат, розвиток інтернет-торгівлі та логістики доставок, розвиток місцевого виробництва, збереження тенденції до віддаленої роботи персоналу, скорочення закордонних поїздок, у т. ч. і ділових, що в сукупності обумовить зниження попиту на послуги пасажирського транспорту. [1]

Т. І. Єфименко у статті «Трансформації фінансового управління і сталий розвиток національної економіки» характеризує скорочення обсягів економіки України, причиною зазначає «переважно негативний вплив карантинних обмежень через пандемію COVID-19». [2]

Гж. В. Колодко розглядає глобальні наслідки пандемії на економіки як багатих, так і бідних країн, зміну валютних курсів, можливі соціальні заворушення та політичні настрої в окремих країнах та регіонах. [3]

У 2020 р. з'явилося чимало публікацій на тему впливу наслідків пандемії коронавірусу та засобів її подолання на показники господарської діяльності підприємств авіаційного транспорту України та світу в періодичних виданнях та в Інтернеті, в засобах масової інформації, проблемні та публіцистичні статті [4-6].

Проте у науковій літературі публікацій на цю тему практично немає. Але такий зовнішній фактор господарювання як пандемія COVID-19 потребує усебічного та ґрунтовного дослідження, у тому числі визначення впливу на господарсько-економічну діяльність авіаційних підприємств.

Мета статті. Оцінити вплив пандемії коронавірусу на господарсько-економічну діяльність авіаційних підприємств України і на основі узагальнення практичного досвіду запропонувати обґрунтовані рекомендації щодо розвитку авіапідприємств в умовах пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, основним видом діяльності цивільної авіації (авіаційного транспорту) є пасажирські перевезення на відстань більше 1000 км. Перевезення вантажів та пошти виконуються як пасажирськими літальними засобами, так і спеціальними вантажними літаками; однак, обсяги вантажних перевезень становлять лише незначну частку обсягів діяльності авіакомпаній та є мізерними порівняно з іншими видами транспорту (морським, залізничним). Обсяги вантажних перевезень авіаційним транспортом за період 2010-2020 рр., за даними статистики, становлять близько 100 тис. т вантажів щороку.

За останні 10 років (в період з 2010 р. по 2019 р. включно) цивільна авіація України розвивалась досить динамічно, середньорічний приріст обсягів пасажирських перевезень становив більше 10 %. Це дало змогу покращувати економічні і фінансові

АВІАЦІЙНИЙ ТРАНСПОРТ

показники діяльності компаній, працювати прибутково, оновлювати парк літаків, покращувати інфраструктуру авіап перевезень та діяльність усіх секторів обслуговування пасажирів – оновлювати основні засоби аеропортів, підприємств навігаційного обслуговування, логістику постачань авіаційного палива, технічне обслуговування літаків тощо. Показники розвитку авіаційного транспорту у 2010-2020 рр. наведені у табл. 1.

Таблиця 1. Динаміка обсягів перевезення пасажирів, вантажів і пошти цивільною авіацією України у 2010-2020 рр.

Показники	Роки							Темпи росту, %	
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2010	2020 до 2019
1. Кількість перевезених пасажирів, млн	6	6	8,2	10,5	12,5	19,7	4,5	75,0	22,8
2. Пасажирооборот, млрд пас.-км	11	11,4	14,4	20,3	25,9	30,2	10,8	98,2	35,8
3. Перевезення вантажів і пошти, млн т	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	150,0	150,0
4. Пасажиропотік (через аеропорти), млн пас.	7,3	9,0	10,4	12,6	16,4	20,5	8,7	119,2	42,4
5. Кількість польотів, тис. од.	457	235	214	253	301	336	143	31,3	42,6
6. Середня відстань перевезення пасажирів, км	1794	1803	1825	1845	1834	1868	1882	104,9	100,7
7. Кількість літаків і вертольотів, од.	395	196	187	183	179	177	170	43,0	96,0

Джерело: таблиця складена і розрахована за даними [4, 5, 7]

Дані, наведені у табл. 1, дають підстави стверджувати, що у період 2010-2019 рр. існувала тенденція зростання пасажирообороту як одного з основних показників обсягів перевезень повітряним транспортом. Постійно зростали показники кількості перевезених пасажирів та пасажиропотоки через аеропорти України. Певне зниження обсягів діяльності авіаційного транспорту у 2014-2015 рр. (в т. ч. скорочення кількості польотів) пов'язане з початком воєнних дій на сході України і припинення авіасполучення між Україною та Росією. Проте, починаючи з 2016 р., авіакомпанії України почали нарощувати обсяги робіт за рахунок відкриття нових авіаліній і оптимізації структури перевезень як у міжнародному, так і у внутрішньому сполученнях. Разом з тим, динаміка наведених у табл. 1 показників свідчить про

негативну тенденцію скорочення сукупного парку повітряних суден українських авіакомпаній, що скоротився порівняно з 2010 р. більше ніж удвічі; скорочення кількості літаків зумовило скорочення кількості польотів порівняно з показником 2010 р., а це, у свою чергу зумовило зміни у структурі пасажирських перевезень – скорочення частки внутрішніх перевезень на користь зростання питомої ваги перевезень у міжнародному сполученні. Такі зміни й обумовлюють зростання показника середньої відстані перевезень.

Однак, орієнтація на діяльність у міжнародному сегменті ринку пасажирських перевезень обумовила й вищі ризики діяльності та більшу залежність від світових тенденцій, в т. ч. від негативних наслідків пандемії коронавірусу.

У 2020 р. внаслідок впливу пандемії COVID-19 мало місце суттєве зниження основних показників діяльності авіаційного транспорту України: кількості перевезених пасажирів – у 3 рази, пасажирообороту – майже у 3 рази, кількості польотів – у 2,5 рази. Обсяг пасажиропотоку через аеропорти України скоротився з 20,5 млн пас. у 2019 р. до 8,7 млн пас. у 2020 р., тобто теж майже у 2,5 рази і досяг рівня 2006 року. Скоротились не тільки перевезення у міжнародному, але й у внутрішньому сполученні. Так, кількість польотів над територією України знизилась з 336 тис. од. до 143 тис. од., тобто у 2,35 рази. [4].

До пандемії коронавірусу пасажирські перевезення здійснювали 18 українських авіакомпаній, при цьому п'ять найбільших з них («Міжнародні авіалінії України» (МАУ), «Роза вітрів», «Атласджет України», «Азур Ейр Україна», «Браво») забезпечували перевезення близько 90 % загального обсягу авіаперевезень. У 2020 р. з 18 українських авіакомпаній на ринку пасажирських перевезень залишилось лише 7. Це авіакомпанії, що виконують як регулярні, так і чартерні рейси, – МАУ, «Роза вітрів» («Windrose Airlines»), «Азур Ейр Україна», «Sky Up», «Ryanair Lines», «Motor Sich Airlines», «Wizz air». Тобто, в умовах різкого скорочення обсягів діяльності вижили лише найбільш конкурентоспроможні компанії, що прибутково працювали у 2019 р. та мали певну фінансову «подушку» безпеки. Хоча перераховані компанії залишились працювати у галузі, проте у 2020 р. діяльність цих авіакомпаній виявилась збитковою і, для забезпечення своєї життєздатності, більшості з них довелося впроваджувати та реалізовувати стратегію «виживання», оптимізації діяльності, скорочення витрат, що обумовило скорочення чисельності льотного та адміністративного складу компаній. Політика оптимізації видів діяльності та скорочення персоналу стосується також діяльності наземних служб та підрозділів авіаційного перевізного комплексу: персоналу аеропортів та кількості та структурі наданих ними послуг, підприємств та підрозділів з аеронавігаційного обслуговування польотів (ДП «Укр аерорух»), підприємств з ремонту і обслуговуванню наземної та авіаційної техніки та інших підрозділів.

Основні негативні наслідки пандемії COVID-19 такі.

Скорочення попиту на авіаційні пасажирські перевезення через обмеження, заборони, які введені практично усіма країнами світу, включаючи Україну, різко знизили транспортну мобільність населення. Це призвело до різкого скорочення обсягів авіаперевезень пасажирів і зумовило збитковість роботи авіакомпаній, аеропортів, усіх секторів обслуговування транспортних процесів, тому що операційні витрати компаній виросли або залишились на попередньому рівні, а доходи знизились у 3-5 разів.

За даними Міжнародної авіаційної організації світу (ICAO) за 2020 рік авіаційний транспорт мав збитки в обсязі \$370 млрд. Такі наслідки мали місце і в окремих країнах світу. Цивільна авіація Китаю в тому ж році мала збитки в розмірі \$5,6 млрд, збитки авіаційних компаній США разом становлять більше \$ 40 млрд, практично в усіх країнах світу авіаційний бізнес працював у 2020 р. збитково [8].

Навіть найбільші та найуспішніші авіакомпанії США у 2020 р. мали збитки внаслідок пандемії COVID-19. Авіакомпанія «Delta Airlines» закінчила 2020 рік із

збитками в сумі \$12,4 млрд, збитки компанії «United Air Lines» за підсумками року становили \$7,4 млрд.

Всі авіакомпанії України у 2020 р. теж відпрацювали збитково. Авіакомпанія «МАУ» мала збитки в розмірі 60 млн дол. США, лоукостер «Sky Up» – в обсязі \$30 млн.

Різке падіння доходів і збитковість діяльності у 2020 р. примусили авіапідприємства впроваджувати заходи жорсткої економії, які в першу чергу стосуються звільнення адміністративного і обслуговуючого персоналу як в авіакомпаніях, так і в аеропортах. Довгострокові заходи економії передбачають скорочення і льотного складу у віддаленій перспективі, якщо тенденції скорочення обсягів діяльності збережуться. Такі тенденції мають місце в авіаційних підприємствах всього світу і також в Україні. Одна з найбільших авіакомпаній США «Американ Еарлайнз» заявила про звільнення 13 тис. працівників авіаперсоналу, якщо держава не допоможе їй з фінансуванням (дотаціями) збитків діяльності. Найбільша авіакомпанія України «МАУ» звернулась до Уряду України з проханням про допомогу у фінансуванні діяльності, інакше 1400 пілотів будуть звільнені внаслідок нестачі грошових коштів. Зауважимо, що підготовка і періодична перепідготовка пілотів для роботи на літаках Boeing і Airbus коштують сотні тисяч доларів США.

Дуже суттєво вплив пандемії COVID-19 позначився на системі аеронавігаційного обслуговування польотів. Ця система обслуговує як цивільну, так і військову авіацію, тому вона повинна працювати цілодобово, і витрати на неї не можна скорочувати. Всі роки підприємства навігаційного обслуговування повітряного простору працювали прибутково за рахунок плати за прольоти вітчизняних і закордонних літаків через зону відповідальності повітряного простору України. Але у 2020 р. різке зниження кількості польотів привело до значної збитковості цієї дуже важливої системи.

Таким чином, пандемія COVID-19 супроводжується значним негативним впливом на основні сектори роботи цивільної авіації України, на весь авіаційний бізнес, що є наслідком упровадження карантинних заходів, які передбачали заборону прийняття та відправлення повітряних суден, що виконують міжнародні пасажирські перевезення осіб, які здійснюють подорож з туристичною метою; заборону на перетин державного кордону (за виключенням певних категорій громадян), впровадження обов'язкової ізоляції (обсервації) при перетині державного кордону. (Постанова КМУ від 23 березня 2020 р. № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2», Постанова КМУ від 23 березня 2020 р. № 228 «Питання перевезення авіаційним транспортом»). Ці та інші заходи звели нанівець міжнародний туризм, а відтак і міжнародні пасажирські авіаційні перевезення. Окрім того, локдауни і карантинні заходи зумовили різке падіння платоспроможного попиту багатьох груп населення, чия професійна діяльність у 2020 р. підпала під заборону або різного роду обмеження у зв'язку з провадженням протиепідемічних заходів, різного роду обмежень, введених урядами більшості країн світу, у т. ч. й в Україні. Це призвело до обвалу обсягів робіт, доходів і збитковості роботи авіаційного транспорту.

Звичайно, авіапідприємства використовували всі інструменти підвищення ефективності і результативності своєї роботи з урахуванням конкретних особливостей діяльності. Так, авіакомпанія «Ryanair Україна» для покращення якості обслуговування пасажирів ввели спрощену безоплатну реєстрацію на свої рейси, що зменшило час на ці процедури на 20 %. Лоукостер «Wizz air» у кінці 2020 р. прийняв рішення про випуск облігацій на 500 млн євро, реалізація яких дозволить укріпити фінансовий стан компанії на період COVID-19. Авіакомпанія «Windrose» почала реалізовувати програму вантажних перевезень за маршрутом Київ-Санган [6].

Слід, однак, зазначити, що стратегія скорочення витрат не принесла очікуваних результатів. Фахівці зазначають, що європейські авіакомпанії «...скоротили витрати на

45,8%, але виручка впала ще на 60,9%. У результаті авіакомпанії втратять 56 євро на кожного пасажера, перевезеного в цьому році» [9].

Пандемія коронавірусу змушує авіакомпанії постійно оперативно удосконалювати структуру рейсів у відповідності до викликів ринку авіаперевезень. Наприклад, авіакомпанія «Sky Up» у 2020 р. реалізувала стратегію розвитку чартерних рейсів. Якщо у 2019 р. компанія виконала чартерних рейсів 50 % від загальної кількості, регулярних – теж 50 %, то у 2020 р. це співвідношення вже склалося відповідно 75 % на 25 %. Це дозволило компанії дещо компенсувати зниження обсяги робіт і відповідно, доходів. Якщо у середньому авіакомпанії України знизили обсяги робіт у 2020 р. на 64 % по відношенню до 2019 р., то авіакомпанія «Sky Up» тільки на 27 %. Цьому сприяло також отримання ліцензії цією компанією у 2020 р. на перевезення вантажів, відкриття вантажних спеціальних рейсів і перевезення близько 200 т вантажів, чого не було у 2019 р.

Сценарне моделювання подальшого розвитку ситуації в авіаційному транспорті дозволяє отримати певні оптимістичні та песимістичні сценарії розвитку в залежності від ходу подальших подій. Так, запровадження заходів масової вакцинації населення дозволить повернутись до обсягів перевезення пасажирів, наближених до тих, що були у передепідемічному періоді. Такий варіант розвитку був би найкращим для авіаційної галузі, однак, низка об'єктивних факторів уповільнює реалізацію такого сценарію. Крім того, багатьом компаніям слід пережити збитковий період, можливо, повернути борги. До того ж, навіть реалізація такого сценарію не знімає необхідність дотримання обмежувальних та додаткових заходів епідемічної безпеки, що означає вищий рівень витрат операційної діяльності порівняно з доепідемічним періодом. Так, генеральний директор IATA (Міжнародної асоціації повітряного транспорту) Александр де Жуньяк прогнозує, що авіалінії, які намагатимуться зберегти відстань між пасажирами за рахунок збереження вільного сидіння між ними, змушені будуть підняти ціни на 50 %, щоб працювати хоча б із мінімальним прибутком. [10].

Міжнародна асоціація повітряного транспорту не очікує повернення прибутковості авіаційних перевезень раніше 2022 року, але інші аналітики налаштовані на реалізацію песимістичнішого сценарію. [11] Аналітична група «Cirium» вважає, що навіть 2022 року попит на авіаперевезення у світі не повернеться до рівня до початку пандемії. [12].

Шляхи виходу з економічної кризи та економічне майбутнє світу і окремих країн залежить від політичних рішень, що можуть бути прийняті урядами та міжнародними організаціями. Наприклад, Гж. Колодко зазначає: «Для цього необхідні політика та політичні лінії, які... повинні координуватися на наднаціональному рівні... ...щоб політика, була мудрою й ефективною...». [2, с. 17].

Для збереження авіаційного бізнесу і виходу з кризи велике значення має фінансова підтримка збиткових підприємств авіаційного комплексу шляхом компенсації витрат. Більшість урядів країн світу підтримують авіатранспортну галузь шляхом встановлення пільгових кредитів, надають безповоротну фінансову допомогу, вводять різні пільги і преференції. Урядом США виділено на підтримку своїх авіакомпаній \$40 млрд безповоротно. Авіакомпанії Європи також одержали фінансову допомогу: авіакомпанія «Ryanair» одержали безповоротну допомогу у розмірі 600 млн фунтів стерлінгів від уряду Великої Британії, «Air Europa» – 475 млн євро від уряду Іспанії, «Lufthansa» – 9 млрд євро від німецького уряду, «Australian Air Lines» – 600 млн євро від австрійського. Загальна сума фінансової підтримки авіаційного транспорту з боку урядів країн світу за 2020 рік становила 145 282 млн євро, що й дозволило низці авіакомпаній уникнути банкрутства [9].

Український уряд обіцяє, але не поспішає надавати фінансову допомогу українським авіакомпаніям. Були обіцяні дотації, компенсація витрат на евакуаційні чартерні рейси, але поки що ці рішення не виконані. Це при тому, що всі авіакомпанії України відпрацювали зі збитками.

Висновки та пропозиції. 1. За результатами роботи 2020 р. цивільна авіація України, як і всього світу, опинилася у глибокій кризі, що пов'язано з пандемією COVID-19 та негативним її впливом на обсяги роботи авіакомпаній: прямими заборонами на перельоти (локдаунами), негативним впливом карантинів на платоспроможний попит населення, а також впровадженням різноманітних обмежень польотів країнами світу та України.

2. Практично всі авіакомпанії, аеропорти, підприємства авіаційного обслуговування у 2020 р. відпрацювали збитково, крім тих авіакомпаній, які перевозять вантажі. Якщо обсяги пасажирських авіаперевезень обвально знизились, то обсяги вантажних і поштових перевезень навіть трохи зросли. Авіакомпанія ДП «Антонов», яка по всьому світу перевозить авіавантажі, наростила обсяги перевезень та закінчила 2020 р. із прибутками.

3. Зважаючи на численні прогнози пандемія COVID-19 не закінчиться у 2021 р., а може продовжитись на декілька років. Тому авіаційному транспорту України у сфері пасажирських перевезень доведеться пристосуватись до умов епідеміологічних обмежень, при цьому підвищувати ефективність і результативність своєї роботи.

4. Основними інструментами виходу з кризи цивільної авіації України є наступні:
добиватися фінансової підтримки авіаційного транспорту з боку держави в період пандемії COVID-19;

покращити оперативне управління авіаперевізним процесом, реформуючи структуру рейсів у напрямку збільшення обсягів чартерних перевезень;

більше уваги приділяти вантажним перевезенням авіаційним транспортом, які практично не підпадають під негативний вплив пандемії COVID-19;

вирішувати задачі економії витрат, але не за рахунок зниження якості і безпеки перевезень;

підвищувати рівень конкурентоспроможності авіаційного транспорту України;
інтегрувати внутрішні та міжнародні авіарейси.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грицюк Н.О., Сак Т. В. Вплив пандемії COVID-19 на світову економіку. *Економічний простір*. № 165, 2021. С. 33-38. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/780/757>
2. Єфименко Т. І. Трансформації фінансового управління і сталий розвиток національної економіки. *Економіка України*, 2020, № 7. С. 5-13.
3. Колодко Гж. В. Після пандемії. Економіка і політика у постпандемічному світі. *Економіка України*. № 5. 2020. С. 3-24.
4. *Транспорт. Економічна статистика/ Статистичний щорічник України*. Державна служба статистики України. Житомир: ТОВ «Бук-друк», 2020. С. 371-375.
5. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2020 р. URL.: [https://avia.gov.ua /Pidsumki-roboti-2020-rik1](https://avia.gov.ua/Pidsumki-roboti-2020-rik1)
6. Оперативна інформація Державної авіаційної служби. URL.: <https://avia.gov.ua /pro-nas/statistika/>
7. Пасажиропотік аеропортів України. URL.: https://uk.wikipedia.org/wiki/Пасажиропотік_аеропортів_України
8. *Passenger airlines – Statistics and Facts*. The Statistic Portal Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/1151/passenger-airlines/>
9. Александр де Жюньяк: мировая авиационная отрасль в режиме выживания. URL: <https://www.cndrussian.com/es/ekonomika/aleksandr-de-zhyunyak-mirovaya-aviacionnaya-otrasl-v-rezhime-vyzhivaniya>
10. Julia Kollwe. Physical distancing will end era of cheap air travel, industry warns. URL: <https://www.theguardian.com/business/2020/apr/21/physical-distancing-will-end-era-of-cheap-air-travel-industry-warns>
11. IATA не ожидает возврата авиаккомпаний к положительному денежному потоку до 2022

года. URL: Aviation Explorer. <https://www.aex.ru/news/2020/10/7/217560/>

12. At least seven years of passenger growth initially lost by COVID-19 - Cirium - A Smarter Way. Cirium - A Smarter Way.

REFERENCES

1. Hrytsiuk N. O., Sak T. V. (2021) Vplyv pandemii SOVID-19 na svitovu ekonomiku. [The impact of the COVID-19 pandemic on the world economy]. *The Jurnal Ekonomichnyi prostir*, № 165. pp. 33-38, available at: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/780/757>
2. Yefymenko T. E. (2020) Transformatsii finansovoho upravlinnia i stalyi rozvytok natsionalnoi ekonomiky [Transformations of financial management and sustainable development of the national economy]. *Ekonomika Ukrainy*. vol. 7, pp. 5-13.
3. Kolodko Hzh. V. (2020) Pislia pandemii. Ekonomika i polityka u postpandemichnomu sviti [After the pandemic. Economics and politics in the post-pandemic world]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 3-24.
4. Transport. Ekonomichna statystyka [Transportation. Economic Statistics] (2020). Statistical Yearbook of Ukraine. State Statistics Service of Ukraine. Zhytomyr, Book-printing LLC, pp. 371-375.
5. Pidsumky diialnosti aviatsiinoi haluzi Ukrainy za 2020 rik [Results of the aviation industry of Ukraine for 2020], available at: <https://avia.gov.ua/Pidsumki-roboti-2020-rik1>
6. Operatyvna informatsiia Derzhavnoi aviatsiinoi sluzhby [Operational information of the State Aviation Service], available at: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/>
7. Pasazhyropotik aeroportiv Ukrainy [Passenger traffic at airports in Ukraine], available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
8. Passenger airlines – Statistics and Facts. The Statistic Portal Statista, available at: <https://www.statista.com/topics/1151/passenger-airlines/>
9. Aleksandr de Zhyunyak: mirovaya aviatsionnaya otrasl v rezhime vyizhivani ya [Alexander de Junac: the world's aviation industry in survival mode], available at: <https://www.cndrussian.com/es/ekonomika/aleksandr-de-zhyunyak-mirovaya-aviacionnaya-otrasl-v-rezhime-vyzhivaniya>
10. Julia Kollwe. Physical distancing will end era of cheap air travel, industry warns, available at: <https://www.theguardian.com/business/2020/apr/21/physical-distancing-will-end-era-of-cheap-air-travel-industry-warns>
11. IATA does not expect airlines to return to cash flow positive until 2022, available at: Aviation Explorer. <https://www.aex.ru/news/2020/10/7/217560/>
12. At least seven years of passenger growth initially lost by COVID-19 - Cirium - A Smarter Way. Cirium - A Smarter Way.

Vyacheslav Koba, Doctor of Economics, professor

(Professor, Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technologies)

Olena Pylypenko, Ph.D., Assoc. Prof.

(Associate Professor, Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technologies)

ORCID ID 0000-0003-3096-2377

THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINIAN CIVIL AVIATION

In 2019-2020, the COVID-19 coronavirus pandemic spread throughout the world, affecting and changing the lives and activities of the world's population. The impact of this unpredictable and dangerous external factor of the business environment has affected the activities of economic

Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2021. Вип. 49

entities and all aspects of human life - health, human psychology, economic development trends, logistics chains, ways of doing business, the state of world markets, finance and more. Most multinational, domestic and regional companies, entire industries and services report a significant reduction in activity and deteriorating financial results. Many small, medium and even large enterprises have been forced to suspend their operations, some of which are on the verge of bankruptcy and are taking unprecedented measures to ensure their survival.

The COVID-19 pandemic had a particularly dramatic effect on the work of civil aviation in many countries around the world, including the volume of passenger traffic by air transport in Ukraine. The article identifies the impact of this external factor on the development of civil aviation in Ukraine and proposes the main ways out of the crisis caused by the coronavirus pandemic.

An assessment of the impact of the COVID-19 pandemic on the main sectors of air transport, the volume of work and services of air transport in Ukraine and the world, the financial results of airlines. It has been established that even the largest and most successful airlines in the world in 2020 had operating losses due to falling passenger traffic as a result of the introduction of quarantine measures in connection with the COVID-19 pandemic. All Ukrainian airlines also ended 2020 with losses. In addition, the pandemic had a negative impact on the financial results of activity of service enterprises, ground services and aviation business units.

The strategic and tactical measures taken by various airlines to mitigate the negative impact on the results of their activities of factors reducing the demand for passenger traffic and the implementation of quarantine measures are studied in the article.

Based on the generalization of the experience of airlines in a pandemic, the main directions of the air transport out of the crisis are proposed and substantiated.

Keywords: *civil aviation (air transport), pandemic COVID-19, volumes of transportations, airlines, crisis, ways (directions) of way out of crisis.*

*Інна Афанас'єва, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри «Облік та аудит», Національний авіаційний університет
ORCID ID 0000-0002-6518-3237*

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Досліджено методологічні підходи до напрямів розвитку організації управлінського обліку, серед яких визначається посилення орієнтації на діджиталізацію облікових процедур, що дозволяє повною мірою задовольняти потреби інформаційного забезпечення системи прийняття управлінських рішень. Доведено, що сучасні інформаційні технології як інструменти модернізації облікового процесу підвищують мотивацію та продуктивність праці обліковців. Розглянуто вплив сучасних ІТ-технологій на якість інформаційного забезпечення процесу управління та запити системи управління економічними процесами, можливість вибору певної автоматизованої системи функціонування та консолідації усіх підсистем управління та прийняття управлінських рішень оперативного та стратегічного характеру. Досліджено напрями функціонування сучасного управлінського обліку, переваги цифровізації управлінського обліку, які включають візуалізацію процесів, зберігання інформації із застосуванням хмарних технологій, синтез усіх складових системи бухгалтерського обліку, оперативний пошук та обробка інформації. Виділено основні переваги процесу діджиталізації управлінського обліку, що впливають на якість інформаційно-технічного та комунікаційного забезпечення консолідації управлінського та фінансового обліку. Охарактеризовано альтернативні програмні продукти для управлінського обліку. Обґрунтовано доцільність використання корпоративних бізнес-систем, забезпечених програмними модулями, здатними вирішувати питання оперативного та стратегічного характеру. Надано характеристику основних модульних комплексів організації управлінського та фінансового обліку, модулів, що обслуговують базові сфери управлінського обліку та складання управлінської звітності. Визначено як переваги модульних комплексів здатність підтримувати цілісність бази даних, можливість застосування різних звітних форм контрольно-аналітичного характеру. Доведено, що використання сучасних інформаційних систем дозволяє вирішувати завдання інтеграції управлінського та фінансового обліку з системою управління.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, система управління, цифровізація управлінського обліку, діджиталізація економіки, комплексні автоматизовані системи для управління, програмні модулі.

Постановка проблеми. Сучасний стан правових та економічних відносин посилює вимоги до якості інформаційного забезпечення процесу управління господарюючими суб'єктами, зумовлює необхідність впровадження інноваційних, динамічних та орієнтованих на інформаційні потреби менеджерів технологій. Розвиток інформаційних технологій впливає на усі сфери соціально-економічних відносин, запити системи

© Афанас'єва І.І., 2021

управління потребують використання нових форм оцифровування економічних процесів. У свою чергу новітні розробки у сфері ІТ-технологій впливають на якість інформаційного забезпечення процесу управління, надають користувачам можливість вибору певної автоматизованої системи функціонування обліку, контролю, планування та прийняття управлінських рішень, надання управлінському персоналу усіх рівнів інформації для оперативного прийняття рішень.

Саме управлінський облік забезпечив інтеграцію бухгалтерського обліку і менеджменту, охоплюючи усі складові системи управління. Тому цифровізація управлінського обліку стає важливим напрямом ефективного функціонування суб'єкта господарювання за умов змін методологічних підходів до організації процесу управлінського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження методології організації управлінського обліку в сучасних умовах зробили такі вітчизняні науковці: В. К. Євдокименко [13], С.В. Івахненко [9], Г.Г. Кірейцев [8], Н.М. Малюга [11], Л. В. Нападівська [12], В.З. Семанюк [2], Н.Л. Шишкова [14], О.М. Фоміна [1]. Не зважаючи на велику кількість публікацій щодо впровадження новітніх інформаційних технологій в усі сфери бухгалтерського обліку проблемам діджиталізації управлінського обліку, впливу інформаційних технологій на інформаційну систему управлінського обліку приділено не достатньо уваги.

Зростаючи інформаційні потреби менеджерів різних рівнів можуть бути забезпечені системою управлінського обліку, що має удосконалюватися у напрямі збору та обробки інформації та повною мірою використовувати можливості сучасних ІТ-технологій. На думку О.М. Фоміної ступінь розвитку практики управлінського обліку характеризується різноманітністю і складністю новітніх методик, які відповідають запитам управління, але використання інноваційних технологій, методів та інструментів випереджує теоретичне обґрунтування організаційних та технологічних процесів управлінського обліку [1, с. 5]. Наслідками такої невідповідності, на нашу думку, може стати необґрунтоване застосування систем інформаційного забезпечення, зростання ризиків некомпетентного використання, передачі та зберігання бізнес-інформації, що не дозволяє повною мірою якісно функціонувати системі прийняття управлінських рішень. В.З. Семанюк підкреслює, що рівень та складність організації системи характеризується кількістю інформації, якою вона володіє. Відповідно для адаптації до умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб економічний суб'єкт певним чином реагує на інформацію, що відображає усі можливі процеси та динаміку діяльності, формуючи певні економічні структури [2] – [5].

З огляду на якість економічної інформації приймаються рішення щодо поведінки економічних суб'єктів та способів досягнення оперативних та стратегічних цілей. На думку науковців інформація в системі обліку має формуватися з урахуванням того, що діяльність базується не лише на раціональному виборі, а й залежить від впливу соціально-етичних, психологічних, культурних факторів та вимог певних нормативних актів [6, 7]. Такий підхід повністю відповідає соціальному вектору сталого розвитку, саме тому методологія управлінського обліку має враховувати специфіку поведінки та культуру економічних відносин у процесі інформаційного забезпечення менеджменту.

Напрями розвитку концептуальних підходів до організації управлінського обліку свого часу визначали провідні вітчизняні науковці. Г.Г. Кірейцев розглядав розвиток теорії і практики організації обліку у напрямі більш посиленої орієнтації на удосконалення облікових процедур з використанням автоматизованих інноваційних технологій як одну з головних умов розвитку бухгалтерського обліку як економічної науки в контексті проблем створення його ефективної національної системи [8].

С.В. Івахненко уточнив предмет організації бухгалтерського обліку як обліковий процес, працю виконавців, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення обліку [9].

Н. Малюга формулюючи напрями розвитку обліку виділила серед основних методологічних підходів розробку нових методів бухгалтерського обліку в умовах його діджиталізації, що дозволяє розширити межі аналітичності облікових даних, сформуванати оптимальну кількість показників управлінської звітності [11]. О.М. Фоміна характеризує напрями функціонування сучасного управлінського обліку та підкреслює, що він має базуватися на функціональній корисності як підсистеми управління, що здатна забезпечувати координацію, взаємозв'язок та узгодженість окремих елементів системи менеджменту у досягненні тактичних та стратегічних цілей [1]. Тобто характеризуючи напрями трансформації управлінського обліку важливо визначити місце інформаційного та технічного забезпечення процесу організації облікового процесу, модифікації завдань та функцій управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку інформаційної системи управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки, забезпечення її інтеграції з системою управління.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах господарювання значна увага приділяється усім складовим системи інформаційного забезпечення діяльності господарюючих суб'єктів. Саме інформація є основним чинником, який впливає на фінансово-господарські процеси на мікро- та макрорівні. Середовище навколо управлінського обліку постійно змінюється, під впливом зовнішнього середовища змінюються структура суб'єкта господарювання, сфери та масштаби бізнесу. Розвиток інформаційних технологій у свою чергу дозволяє застосовувати нові інструменти в системі управлінського обліку, що значно розширює коло завдань і підвищує оперативність збору та обробки інформації, доповнюючи її можливості та формат.

До базових функцій управлінського обліку як складової бухгалтерського обліку відносять наступні: інформаційну, контрольну, прогнозну, аналітичну та комунікаційну [12]. Проте Г.Г. Кірейцев доповнив базові функції науково-пізнавальною функцією управлінського обліку, яка унеможливорюється за умови процедурного підходу [8]. Господарська діяльність передбачає низку можливостей та обмежень, які має враховувати управлінський персонал в процесі організації та ведення управлінського обліку. Проте, менеджерам підприємства вкрай важливо постійно відслідковувати потенційні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, які матимуть вплив на фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання [10, 13]. В умовах цифрової економіки ефективна організація роботи підрозділів з управлінського обліку має базуватися на якісному інформаційно-технічному та комунікаційному забезпеченні.

Керівництво процесом управлінського обліку включає цифровізацію організації обліку, контролю, аналізу та планування як сфер підготовки прийняття управлінських рішень. Зазвичай зростання вимог до компетентностей облікового апарату та менеджерів, які використовують надану інформацію та ухвалюють управлінські рішення, супроводжується необхідністю понесення додаткових витрат на підвищення інформаційної грамотності працівників, освоєння протидії кіберзагрозам та захист інформації. Склад облікових завдань змінюється в залежності від розміру діяльності та обсягу облікової роботи. проте сучасні інформаційні технології як інструменти організації облікового процесу слугують засобами мотивації та продуктивності праці. У статті Н.Л. Шишкової щодо перспектив ІТ-модернізації бухгалтерського обліку серед переваг цифровізації управлінського обліку наводяться наступні напрями:

- забезпечення оперативного пошуку та обробки інформації та ведення обліку в режимі реального часу;
- синтез та розширена мова бухгалтерської звітності різних сфер бізнесу;

- хмарні технології обробки та зберігання інформації;
- оперативність контролю помилок;
- візуалізація процесів та результатів;
- м'які цифрові інфраструктури;
- резервне копіювання даних [14].

Бухгалтерське програмне забезпечення набуває поширення впродовж багатьох років та дозволяє автоматично після введення первинних даних формувати різні форми звітності. Функції обліковців в цьому випадку полягають у контролі наявності необхідних реквізитів на документах, хронологічному відображенні результатів господарських операцій. Разом з тим рівень автоматизації управлінського обліку не повністю відповідає сучасним потребам менеджменту. На українському ринку програмних продуктів для автоматизації бізнес-процесів та облікового процесу зокрема представлена значна кількість продуктів вендерів та фірм-франчайзів, які мають ліцензію на установку, супровід та модифікацію програмного продукту. У наукових статтях приводиться до 50 програмних продуктів та зазначається популярність корпоративних бізнес-систем, забезпечених модулями, які здатні вирішувати питання оперативного та стратегічного характеру. Програмні продукти, що забезпечують автоматизацію облікового процесу, контроль та аналіз різних систем показників традиційно поділяють на групи: міні-бухгалтерії, комплексні системи обліку, інтегровані системи та бухгалтерські комплекси, корпоративні інформаційні системи. Розроблені програмні продукти здатні вирішувати коло завдань та мають певні переваги (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги програмних продуктів для управлінського обліку

Програмний продукт	Характеристика
SAP R/3 модуль CO	Корпоративна бізнес-система, містить взаємозв'язані прикладні модулі, що підтримують різні процеси
DeloPro	Програмний продукт надає можливість самостійно модифікувати програму під нормативно-законодавчі та власні вимоги, робота побудова через web-інтерфейс
Парус ERP	Програмні продукти для управління підприємствами малого та середнього бізнесу; програмні продукти для автоматизації управління крупними підприємствами а плануванням його діяльності різних сфер бізнесу
Дебет Плюс	Повнофункціональний програмний комплекс, що забезпечує необхідну функціональність для ведення обліку, містить модуль «Управлінський облік». Система має модульну структуру, що дозволяє доповнювати готову робочу конфігурацію додатковими
Універсал	Програмний комплекс дозволяє об'єднати у єдиному інформаційному просторі облікові задачі бухгалтерського, оперативного та виробничого обліку. Міцна багаторівнева середа проектування дозволяє адаптувати до специфіки будь-якого підприємства без зміни програмного коду. Унікальна архітектура дозволяє модернізувати комплекс до крупної системи без зміни структури баз
Інфо-підприємство	Платформа здатна повністю контролювати фінансово-господарську діяльність підприємства; орієнтована на пошук індивідуального підходу до клієнта. Виробник пропонує повну або часткову адаптацію програмного забезпечення

Джерело: складено автором за [15], [16]

На сьогодні на ринку програмного забезпечення спостерігається тенденція використання комплексних автоматизованих систем для управління підприємством, серед яких найпотужнішою системою контролю та планування ресурсів визнано корпоративні бізнес-системи. При виборі програмного продукту ключовими орієнтирами мають бути наступні характеристики: інтерфейс програми, підтримка, можливість доповнення функціонала, навчання користувачів, інтеграція з іншими бізнес-додатками, захист даних. Корпоративні бізнес-системи (ERP) мають певні переваги для забезпечення вирішення завдань управлінського обліку та розширення його функцій. До ознак ERP системи відносяться: багатофункціональність, модульність, багатовекторність, надійність, глибока аналітика (рис. 1). Отже, застосування новітніх інформаційних систем, зокрема модульних комплексів ERP, надає можливість консолідації інформаційної системи управлінського обліку з іншими обліковими системами.

Компанія SAP висуває пропозиції, які вміщують найкращі практики, технології та партнерські програми, що забезпечують перехід до інтелектуального підприємства. Виробники пропонують високо персоніфіковані інтелектуальні програмні рішення нового покоління, які відповідають потребам сучасного бізнесу. Перевагами використання системи ERP SAP R/3 є широкі можливості реалізації функцій управлінського обліку. Зокрема, компанія пропонує користувачам свого продукту послуги підтримки з застосуванням хмарних технологій, використовуючи плани підтримки експертів.

Система SAP R/3 містить взаємопов'язані між собою прикладні модулі, які підтримують різні процеси. Модулі «Фінанси» (FI) та «Управлінський облік» (CO) забезпечують функціонування бухгалтерського обліку на різних рівнях.



Рис. 1. Ознаки корпоративної бізнес-системи (ERP)

Джерело: складено автором за [15] - [17]

Модуль СО включає компоненти, що обслуговують сфери обліку витрат за місцями їх виникнення, процесами, замовленнями, центрами відповідальності та контролю співставлення даних фінансового та управлінського обліку (рис. 2).

Сучасні інформаційні системи мають вирішувати широкий спектр завдань інтеграції управлінського обліку з іншими видами обліку та системою управління. Програмні продукти представляють систему прикладних рішень, які побудовано на єдиних принципах та технологічній платформі та містять комплекс заходів, узгоджених за часом, інформаційними, фінансовими, людськими ресурсами, засобами цифровізації певних показників якості.



Рис. 2. Структура та функції модуля «Управлінський облік»

Джерело: складено автором за [17], [18]

Зокрема модуль «СО» інтегрований із усіма функціональними модулями SAP R/3. Використання облікових модулів забезпечує взаємозв'язок та співставлення даних управлінського та фінансового обліку. Модуль має потужну систему планування, яка одночасно супроводжує декілька варіантів плану, що дозволяє оперативно аналізувати різні ситуації. Система автоматично контролює цілісність даних, містить велику бібліотеку форм типових звітів та можливості аналізу план-факт. Типовими завданнями модулю СО є: визнання та класифікація витрат; розподіл непрямих витрат; аналіз собівартості продукції, робіт та послуг; аналіз прибутку; аналіз місць виникнення прибутку. Значною перевагою модулю є акумулювання процесів обліку, аналізу, планування та контролю по ключовим показникам управлінської та фінансової звітності суб'єкта господарювання. Зазначене підкреслює широкі можливості комплексних корпоративних систем, які розширюють функціонування управлінського обліку, сприяють якісному інформаційному забезпеченню усіх його сфер.

Висновки та пропозиції. Синергетичне поєднання соціальних, модульних та хмарних технологій в сукупності здатне викликати трансформаційні зміни в організації управлінського обліку, підвищити його цінність в системі прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. ІТ-модернізація облікового процесу забезпечує новітні, більш сучасні форми функціонування управлінського обліку та формати

ефективного управління. Трансформаційні процеси перш за все мають замінити традиційні засоби та інструменти на цифрові. Сучасні виклики та запити системи управління потребують застосування цифрового підходу в організації облікового процесу із застосуванням мережових технологій, зберігання значного масиву інформації, системи планування ресурсів суб'єкта бізнесу, вдосконалення механізмів обробки інформації та формування компонентів управлінської звітності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фоміна О.В. Управлінський облік у торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 468 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/624a6d7d9a739851810eef1d42fb84ce.pdf> (дата звернення 21.05.2021 р.).
2. Семанюк В.З. Інформаційна теорія обліку в постіндустріальному суспільстві : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 392 с.
3. Kulbovskiy, I., Sapronova, S., Holub, H., Tkachenko, V., Afanasieva, I., Safronov, O. (2019). Development of a model for managing the quality of repair and maintenance of rolling stock in transport infrastructure projects. *Transport Means - Proceedings of the International Conference 2019-October*, pp. 201-205. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85074169390&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=421b796bf1985ce8ff98766ce2ff713b&sot=autdocs&sdt=autdocs&sl=18&s=AU-ID%2857196153324%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm=> (дата звернення 11.05.2021 р.).
4. Ярмоліцька О.В., Малишкін О.І., Шуляренко С.М. Аналіз прагматичних аспектів системи фінансової звітності за МСФЗ у форматі XBRL. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Вип. 47. С. 114-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2020_47_13 (дата звернення 01.05.2021 р.).
5. Афанас'єва І.І. Впровадження положень директив ЄС в Україні. *Вісник Східно-українського національного університету імені Володимира Даля*, № 3 (233), 2017. С. 9-12. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=VSUNU_2017_3_3 (дата звернення 21.05.2021 р.).
6. Ярмоліцька О.В., Македон Н.Г. Якість обліково-аналітичної інформації про капітальні інвестиції у формах звітності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6696> (електронне фахове, наукометричне видання, Index Copernicus, Scientific Indexing Services, Google Scholar] DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.93 (дата звернення 11.05.2021 р.).
7. Афанас'єва І.І., Розмислов О.М. Сучасні тенденції трансформації управлінського обліку. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. Вип. 48. К.: ДУІТ, 2020. С. 77-86. DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48. URL: <https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82> (дата звернення 10.05.2021 р.).
8. Кірейцев Г.Г. Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, міжпредметні зв'язки: [монографія]. Житомир: ЖДТУ, 2007. 236 с.
9. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту. 4-те вид., випр. К.: Знання-Прес, 2008. 343 с.
10. Ковова І.С., Семенова С.М. Обліково-аналітичне забезпечення контролю витрат малих підприємств в умовах євроінтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. № 11, 2015. С. 353-358. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2015_11_43.pdf (дата звернення 12.05.2021 р.).
11. Малюга Н.М. Бухгалтерський облік в Україні: теорія й методологія, перспективи розвитку : Монографія. Житомир: ЖДТУ, 2005. 548 с.

12. Нападівська Л.В. Базові принципи управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*. № 1 (139). 2013. С. 173–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_1_22. дата звернення 11.05.2021 р.).
13. Свідомченко В.К., Кузь В.І. Модифікація бухгалтерського обліку в умовах інституціональних змін. С. 25-26. URL: [https://journal.bukuniver.edu.ua /media/ issue_ articles/5_KCErgMZ.pdf](https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles/5_KCErgMZ.pdf). (дата звернення 10.05.2021 р.).
14. Шишкова Н.Л. Перспективи ІТ-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/67.146>. (дата звернення 12.05.2021 р.).
15. Добровольська О.А., Ковова І.С. Вітчизнані засоби автоматизації обліку і контролю розрахунків з постачальниками. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія «Економічні науки», № 11, 2018. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/11/4320> (дата звернення 14.05.2021 р.).
16. Аналоги програми 1С для обліку в Україні. URL: <http://erp-project.com.ua/index.php/ru/poleznye-materialy/publikatsii/razrabotat/739-analogi-programmy-1s-dlya-ucheta-v-ukraine>. (дата звернення 19.05.2021 р.).
17. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/zastosuvannya-modulyu-upravlinskiy-oblik-i-zvitnist-so-sistemi-erp-sap-r-3-dlya-avtomatizacii-upravlinskogo-oblik> (дата звернення 05.05.2021 р.).
18. Платформа ділових технологій SAP. URL: [https://www.sap.com /documents /2020/12/9ea0a307-c07d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html](https://www.sap.com/documents/2020/12/9ea0a307-c07d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html) (дата звернення 20.05.2021 р.).

REFERENCES

1. Fomina O.V., (2016). “Management accounting in trade trade” : monohrafiia, 468 p. Kyiv, Ukraine, available at: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/624a6d7d9a739851810eef1d42fb84ce.pdf>. (Accessed 20 May 2021).
2. Semaniuk V. Z., (2018), “Information theory of accounting in post-industrial society trade” : monohrafiia, 392 p. Ternopil, Ukraine.
3. Kulbovskiy, I., Sapronova, S., Holub, H., Tkachenko, V., Afanasieva, I., Safronov, O., (2019). “Development of a model for managing the quality of repair and maintenance of rolling stock in transport infrastructure projects”. pp. 201-205, available at: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85074169390&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=421b796bf1985ce8ff98766ce2ff713b&sot=autdocs&sdt=autdocs&sl=18&s=AU-ID%2857196153324%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm> (Accessed 14 May 2021).
4. Yarmolitska O.V., Malyskin O.I., Shuliarenko S.M., (2020). “Analysis of pragmatic aspects of the IFRS financial reporting system in XBRL format”, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2020_47_13 (Accessed 01 May 2021).
5. Afanas'ieva I.I., (2017), “Implementation of the provisions mentation of the provisions”, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21CO M=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VSUNU_2017_3_3 (Accessed 21 May 2021).
6. Yarmolitska O.V., Makedon N.H., (2018), “Quality of accounting and analytical information on capital investments in the reporting forms of construction companies”, *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohij*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6696> (Accessed 11 May 2021).
7. Afanas'ieva I.I., Rozmyslov O.M., (2020), “Current trends in the transformation of management accounting”, *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohij*, available at: <https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82> (Accessed 10 May 2021).
8. Kirejtsev H.H., (2007), “Development of accounting: theory, profession, interdisciplinary links : monohrafiia”, 236 p. Zhytomyr, Ukraine.
9. Ivakhnenkov S. V., (2008), “Information technologies in the organization of accounting and auditing”, 343 p. Kyiv, Ukraine.
10. I.S. Kovova, S.M. Semenova, (2016), “Accounting and analytical support for cost control of small businesses in terms of European integration”. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, available at:

http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2015_11_43.pdf (Accessed 12 May 2021).

11. Maliuha N.M., (2005), “Accounting in Ukraine: theory and methodology, prospects for development : monohrafiia, 548 p. Zhytomyr, Ukraine,

12. Napadovs'ka L.V., (2013), “Basic principles of management accounting”, Aktual'ni problemy ekonomiky, pp. 173–181, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_1_22. (Accessed 11 May 2021).

13. Yevdokymenko V.K., Kuz V.I. “Modification of accounting in the conditions of institutional changes”, pp. 25–26, available at: https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles/5_KCErgMZ.pdf. (Accessed 10 May 2021).

14. N.L. Shyshkova “Perspectives of IT-modernization of accounting: actualization of theory and practice”, available at: <https://doi.org/10.33271/ev/67.146> (Accessed 12 May 2021).

15. Dobrovolska O.A., Kovova I.S. “Domestic means of automation of accounting and control of settlements with suppliers”, (2018), Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka», available at: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/11/4320> (Accessed 14 May 2021).

16. “Analogues of the 1C program for accounting in Ukraine”, available at: <http://erp-project.com.ua/index.php/ru/poleznye-materialy/publikatsii/razrabotat/739-analogi-programmy-1s-dlya-ucheta-v-ukraine> (Accessed 14 May 2021).

17. Available at: <http://magazine.faaf.org.ua/zastosuvannya-modulyu-upravlinskiy-oblik-i-zvitnist-so-sistemi-erp-sap-r-3-dlya-avtomatizacii-upravlinskogo-oblik>. (Accessed 05 May 2021).

18. “SAP Business Technology Platform”, available at: <https://www.sap.com/documents/2020/12/9ea0a307-c07d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>. (Accessed 20 May 2021).

Inna Afanasieva, PhD in Economics, Associate Professor,
(Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, National Aviation University)
ORCID ID 0000-0002-6518-3237

INFORMATION SYSTEM OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Methodological approaches to the directions of development of the organization of administrative accounting are investigated, among which strengthening of orientation on digitalization of accounting procedures is defined that allows to satisfy fully needs of information maintenance of system of acceptance of administrative decisions. It is proved that modern information technologies as tools for modernization of the accounting process increase the motivation and productivity of accountants. The influence of modern IT technologies on the quality of information support of the management process and requests of the economic process management system, the possibility of choosing a certain automated system of functioning and consolidation of all management subsystems and management decisions of operational and strategic nature are considered. The directions of modern management accounting, the advantages of digitalization of management accounting, which include visualization of processes, storage of information using cloud technologies, synthesis of all components of the accounting system, operational search and information processing. The main advantages of the process of digitalization of management accounting, which affect the quality of information and technical and communication support for the consolidation of management and financial accounting. Alternative software products for management accounting are characterized. The expediency of using corporate business systems equipped with software modules capable of solving operational and strategic issues is substantiated. The characteristic of the basic modular complexes of the

organization of administrative and financial accounting, the modules serving basic spheres of administrative accounting and drawing up of the administrative reporting is given. The advantages of modular complexes are defined as the ability to maintain the integrity of the database, the possibility of using various reporting forms of control and analytical nature. It is proved that the use of modern information systems allows to solve the problem of integration of management and financial accounting with the management system.

Keywords: information support, management system, digitalization of management accounting, digitalization of the economy, complex automated management systems, software modules.

*Людмила Баценко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, Сумський національний аграрний університет
ORCID ID 0000-0003-2859-4448*

*Лариса Кулик,
здобувач вищої освіти ступеня магістр, Сумський національний аграрний
університет*

ОРІЄНТИРИ ТА ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СЕРЕДОВИЩІ ПОКОЛІННЯ Z

У практиці країн з розвинутою економікою система оцінки персоналу охоплює декілька аспектів, поєднання яких впливає на лояльність персоналу, продуктивність праці та конкурентоспроможність.

Залежно від бізнес-цілей розрізняють кількісні та якісні методи оцінки персоналу. Негативним явищем нинішнього процесу оцінювання персоналу підприємства є вибір неефективних та неякісних методів оцінки персоналу підприємства. Пошук нових орієнтирів та підходів сьогодні є особливо актуальним питанням сучасного менеджменту.

Сьогодні покоління Z є молодими фахівцями на ринку праці, і їх кількість щороку збільшується серед працевлаштованого населення. Той факт, що нова робоча сила виходить на ринок праці, породжує необхідність перетворення існуючих методів оцінки персоналу та впровадження нових підходів.

У статті проаналізовані потреби та цілі оцінки персоналу українських підприємств у розрізі кадрового менеджменту та оцінювання персоналу. Доведено, що система оцінки персоналу повинна мати персоналізований підхід з урахуванням теорії поколінь, а саме в системі оцінювання повинні використовуватися індикатори мотивації молодих фахівців покоління Z, сучасні інструменти та підходи. Досліджено, що роботодавці повинні знати та враховувати потреби покоління Z при організації процесу оцінювання персоналу. З цією метою систематизовано перелік рекомендацій щодо трансформації систем оцінювання персоналу із урахуванням цінностей, інтересів та потреб покоління Z, які у перспективі будуть збільшувати свою представленість на ринку праці України.

Результати даного дослідження можуть бути використані як основа для обґрунтування управлінських рішень в управлінні персоналом на підприємствах з метою зменшення ризику негативних наслідків, спричинених недостатньо персоналізованим підходом до оцінки персоналу, офіційними процедурами та відсутністю регулярного зворотного зв'язку від керівництва.

Ключові слова: оцінка персоналу, покоління Z, теорія поколінь, оцінювання результатів праці персонал, управління персоналом.

Постановка проблеми. Відповідність працівників займаним посадам на підприємстві основний чинник подальшої успішної діяльності. В умовах сучасних тенденцій та успішного

© Баценко Л.М., Кулик Л.С., 2021

досвіду запровадження оцінки персоналу в міжнародних корпораціях зростає актуальність та значення системи оцінювання персоналу і на українських підприємствах.

Сьогодні спостерігається негативна динаміка на українському ринку праці: велика міграція трудових ресурсів закордон, зростання попиту на кваліфікованих робітників в Україні, невідповідність між кількістю випускників окремих спеціальностей до потреб у кваліфікованому персоналі вітчизняних підприємств та тенденція зменшення кількості найманих фахівців, які працюють за освітою. Для якісного проведення аналізу треба враховувати важливий факт: з кожним роком в Україні зростає кількість найманих працівників покоління Z. В таких обставинах перед сучасним бізнесом постають нові завдання: якісне використання кваліфікації та навичок робітників для вирішення першочергових завдань підприємства, підвищення мотивації та залученості персоналу при вирішенні робочих задач та здатність швидкої адаптації персоналу в умовах невизначеності. Таким чином сукупність задач українського бізнесу та ринку трудових ресурсів спонукають підприємства до пошуку ефективних методів оцінювання персоналу та пошуку орієнтирів та підходів в системі оцінки, які будуть задовольняти потреби молодих фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінка персоналу – невід’ємний та ефективний інструмент в системі управління персоналу на підприємстві. Використання теорії поколінь в управлінні підприємством та дослідженню покоління Z присвячені недавні роботи науковців Коваль Н.В., Биба В.А. [1], Ромат Є.В., Білявська Ю.В. [2]. Серед зарубіжних науковців Джаятілаке Х. Д. сформував бачення розвитку та утримання співробітників покоління Z після світової епідемії ковід-19, яка прямим чином вплинула на ринок праці, підходи до менеджменту, пріоритети та вимоги найманих працівників [3].

Результатом досліджень цих науковців було вивчення різноманітних підходів, процедур і методів щодо проведення та організації оцінки персоналу, а також вивчення інструментів менеджменту в середовищі покоління Z. В умовах сьогодення система оцінювання персоналу вимагає використання нових інструментів та запровадження індивідуального підходу, враховуючи мотиви та цінності працівників для більшої ефективності, результативності та економічності.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Мотивація цього дослідження ініційована необхідністю синхронізації потреб українського бізнесу в оцінюванні персоналу та потреб представників покоління Z серед найманих працівників. Незважаючи на те що за останні декілька років як в Україні так і закордоном була проведена достатня кількість досліджень в напрямку оцінки персоналу, як складової системи управління персоналом та в напрямку досліджень покоління Z - кількість досліджень систем оцінки персоналу які б орієнтувалися на теорію поколінь, а саме вивчали підходи в середовищі молодих фахівців покоління Z є недостатньою, що викликає необхідність вивчити це питання більш ретельно.

Мета статті: Вивчення основних орієнтирів в організації та проведення комплексної оцінки персоналу які будуть орієнтовані і на бізнес, і на робітника із застосуванням сучасних методів та інструментів. Заповнення пробілу в знаннях комплексного підходу до оцінки фахівців покоління Z

Виклад основного матеріалу дослідження

1. Характеристика представників покоління Z

З кожним роком збільшується середовище працевлаштованих представників покоління Z. На ринку праці у 2021 році спостерігається динаміка швидкого старіння знань та практичних навичок, в таких умовах є необхідність постійного та неперервного процесу підвищення фахового рівня найманих працівників. Сьогодні представниками покоління Z прийнято вважати:

Таблиця 1. Підходи до трактування меж представників покоління Z

№	Період часу	Джерело інформації	Трактування
1	2	3	4
1	З 2003 по теперішній час	Уільям Штраус, Ніл Хоу [4]	«Художники», що народжуються в період сучасної «Кризи».
2	З кінця 1990-х до початку 2000-х	Словник MerriamWebster [5]	Покоління людей, які народилися в кінці 1990-х - початку 2000-х років. Як правило, представники покоління Z технічно підковані, прагматичні, не мають упереджень, індивідуалісти, але також соціально відповідальні.
3	Після 1996 року по 2012 рік	Вашингтонський дослідницький центр PewResearchCenter [6]	Для трактування покоління Z дослідницький центр використовує також такі терміни: «пост-мілленіали», iGeneration, Homelanders, та визначає це покоління найбільш різноманітним в расовому і етнічному відношенні.
4	З 2003 по 2023 роки	Відповідно даних школи теорії поколінь RUGENERATIONS [7]	RUGENERATIONS трактує поняття покоління Z як більш численне покоління споживачів, ніж попереднє, які стануть більше конкурувати за лідерство і кар'єру, більше ніж «ігреки».
5	Народжені після 2001 року	Трактування Кембріджського словника [8]	Покоління Z - це «тихе покоління» через кількість часу, яке вони проводять в Інтернеті.
6	Народжені у період 1995—2012 роках	Стілман Девід, Стілман Йона. [9]	Покоління Z — перше покоління, що народилося в цифрову еру.

Джерело: складено авторами на основі використаних джерел [4-9]

Нами було приділено увагу динаміці професійної зайнятості представників покоління Z. За даними Державної служби статистики України у 2020 році в Україні кількість працездатного населення віком від 15 до 24 років складає 31,9% від населення відповідного віку [10]. Кількість зайнятого населення України у віковій категорії від 15 до 24 років складає 25,8 %відповідно до даних державної служби зайнятості [11]. В період с 2015 по 2020 рік представники покоління Z досягали працездатного віку, випускалися із закладів освіти та поповнювали ринок праці України. Згідно з даними Міжнародної організації праці відсоток непрацевлаштованих громадян України після закінчення закладів освіти зменшується: у 2015 році він склав 16,4%, у 2016 – 15,6%, у 2017 – 12,2%, у 2018 – 9,8%, у 2019 – 9,4 %, у 2020 – 9,3% [12]. Не дивлячись на складну епідеміологічну ситуацію у світі у 2020 році показник непрацевлаштованих випускників ВУЗів зменшився. Це свідчить про готовність покоління Z до працевлаштування, зацікавленість здобувати професійний досвід, бажання молодих фахівців реалізувати свій професійний потенціал в Україні, а також готовність до роботи в умовах невизначеності та динамічних змін.

За результатами міжнародного дослідження Deloitte Global Millennial Survey 2020 від організації «Делойт» у якому приймали участь також респонденти із України - ключовим фактором стресу серед представників покоління Z є кар'єрні перспективи - 41%. У той час 30% представників покоління Z вказали, що на момент проведення опитування вони були відправлені у вимушену неоплачувану відпустку або втратили роботу та лише 38% представників молодого покоління зазначили, що рівень їх доходів не змінилися [13]. Наслідки епідеміологічної ситуації в світі у 2020 році прямим чином

вплинули на професійну діяльність молодих працівників, а отже вимушено відображаються на роботі українських підприємств та потребують пошуку нових орієнтирів у системі оцінювання персоналу. Наприклад, 52% представників покоління Z у першому етапі дослідження та лише 43% їх представників у другому етапі дослідження висловили своє позитивне ставлення до бізнесу [13]. Отже, з боку представників покоління Z знижується зацікавленість до бізнесу, незважаючи на збільшення показника лояльності до роботодавців.

Покоління Z демонструє більшу схильність змінювати місце роботи: 50% з них відмічають, що мають наміри змінити роботу протягом двох років, за даними 2019 року цей показник складав 61% [13].

Згідно з дослідження 2017 ConeGen Z CSR Study: HowtoSpeak Z вимоги до роботодавців з боку працівників, яких відносимо до покоління Z – зростає. 94% представників покоління Z вважають, що компанії повинні допомогти вирішити соціальні та екологічні проблеми [14]. Нові представники зайнятого населення більш вимогливі до роботодавця, сенсу роботи та приділяють більше уваги соціальної відповідальності компаній. Вимогливість з боку працівників та кандидатів змушують компанії змінювати підхід до кадрового управління, та рухатися за принципом спіральної динаміки від найнижчого ступеня виживання до найвищого – глобального бачення, щоб відповідати етапам розвитку суспільства.

Відповідно до досліджень науковця Д.С. Ліфінцева, мотиваційними чинниками для обрання роботи у середовищі українського покоління Z виділено: можливість заробити більше, порівняно із локальним ринком; можливість подорожувати світом; можливість навчитися, підвищити свій професійний рівень [15]. Це говорить про те, що покоління Z готове до безперервного навчання та удосконалення своїх знань за умов високої оплати праці, в обставинах низької орієнтації на роботу за фахом. Такі результати свідчать про те, молоді фахівці здатні бути гнучкими при виконанні робочих завдань, мають мотивацію покращувати свої навички та здобувати нові знання протягом усього життя. Позитивне ставлення нового покоління робочого населення до неперервного навчання знищує модель радянської ідеології, де людина повинна працювати на одній роботі протягом усього трудового віку. Вважаємо, що такий формат робочих відносин позитивним чином впливає на конкурентоспроможність українських підприємств, позитивні зміни на ринку праці, ріст заробітних плат, а також зростання значення оцінювання персоналу як невід'ємної частини системи управління персоналом.

Із основних інструментів мотивації представників покоління Z є: персоналізація, тобто висвітлення результатів окремого робітника, а не командної роботи; при розробці індивідуального плану розвитку орієнтуватись на можливий розвиток вмінь, навичок, нарощування експертизи у певній галузі, а не на займання посад; запровадження нових проектів у рамках підприємства з можливістю безпосереднього впливу робітника на кінцевий результат; запровадження корпоративних пакетів компенсацій, пов'язаних із пільгами, які орієнтовані на здоров'я (медичне страхування, спортивні активності, компенсація корпоративного харчування та інше) [16].

Враховуючі фактори мотивації покоління Z, Девід Стілман виділив 3 ключові аспекти в інструментах та методах роботи в оцінці персоналу в середовищі покоління Z: постійне контролювання робочих дій під час роботи, оцінювання та обговорення інформації про ефективність роботи та проведення аналізу робочих невдач з підведенням та усвідомленням висновків щоб виключити можливість робочих помилок у майбутньому [16].

2. Аналіз потреб підприємств та організацій в проведенні оцінки персоналу

Досліджуючи підходи до системи оцінки персоналу, ми звернули увагу на важливий аспект: якісний та більш обґрунтований підхід до системи оцінки відмічається у

переважній більшості у великих компаніях. Такий підхід на пряму впливає на ставлення робітника до роботи та компанії в цілому. Про це говорить досвід аграрної компанії Kernel, де за результатами оцінювання, індекс лояльності працівників за результатами 2020 року збільшився на 4%, що у свою чергу випереджає середньоринковий показник на 12% [17].

Оцінка персоналу першочергово має бути орієнтованою на бізнес-потреби підприємств. Актуальною потребою у 2021 році в проведенні оцінки персоналу є отримання додаткової інформації та методичної підтримки є тема оцінювання ділових та професійних якостей працівника та оцінка виконання покладених на нього обов'язків та завдань: щорічна оцінка, атестація - 61,8% відповідно до даних звіту за березень 2021 року за результатами опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами [18]. З іншого боку з питань оцінювання результатів службової діяльності організації потребують методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки в наступних аспектах: зміст завдань і ключових показників оцінки – зазначили 45,7% опитаних, Критерії, яким повинні відповідати завдання і ключові показники оцінки – потребують 39,7% респондентів, організація системи моніторингу виконання завдань і ключових показників - 33,5% [18]. У епоху зростання популярності електронних інструментів в управлінні персоналу з боку роботодавця є потреба передбачення можливості проведення процедури оцінювання персоналу в електронному вигляді [18], а також у наданні підтримки (методичної, інформаційної або роз'яснювальної) з оцінювання діяльності працівника, а саме: проведення самооцінки та оцінки виконання посадовою особою покладених на неї обов'язків і завдань безпосереднім керівником – зазначили 52,8% респондентів, в оцінці ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування – 50,9% респондентів, роз'яснення в організації роботи атестаційної комісії – 45,8% учасників опитування [18].

Практика зарубіжного бізнесу свідчить про те, що самими поширеними критеріями оцінювання результативності працівника є: якість роботи (93%), обсяги виконаних робіт (90%), знання змісту роботи (85%), кількість відпрацьованих годин (79%) [19]. Основною метою будь якого бізнесу є якісний результат діяльності (якісний або кількісний), тому оцінка результативності є бізнес-орієнтовним підходом до оцінювання персоналу. Вважаємо, що в умовах розвитку економіки України вітчизняні підприємства мають орієнтуватися на досвід закордонних колег у менеджменті персоналу.

Вважаємо, що епідеміологічна ситуація у світі в 2020 році почала низку безповоротних змін на ринку праці та підсилила значимість процедури оцінювання персоналу. Зараз український менеджмент знаходиться на етапі динамічних змін, модернізації і потребує нових підходів до кадрового управління.

3. Результати власних досліджень серед працевлаштованих представників покоління Z

Для дослідження актуальних чинників, на які слід орієнтуватися при запровадженні системи оцінювання було проведення опитування eNPS (Employee Net Promoter Score) - індекс чистої лояльності працівників на підприємстві ТОВ «НІКОТЕЛЛ». Для визначення лояльності працівників і основних їх орієнтирів та мотиваційних чинників серед працевлаштованих представників покоління Z було опитано 102 респондента віком до 30 років.

Гендерний склад респондентів проведеного опитування авторами: 60,8% – жінки (62 особи), та 39,2% – чоловіки (40 осіб). Це відповідає загальній тенденції працевлаштованих і відображає гендерний склад працевлаштованих осіб в Україні. Станом на 2020 рік серед працевлаштованих українців жінки становили 66%, а

чоловіки – 34%. [11]. Відповідно результатам проведеного дослідження 22,5% учасників опитування мають досвід роботи від 1 року. А загальний аналіз показує, що досвід роботи від 6 місяців має лише 36,27 % респондентів (рис. 1).

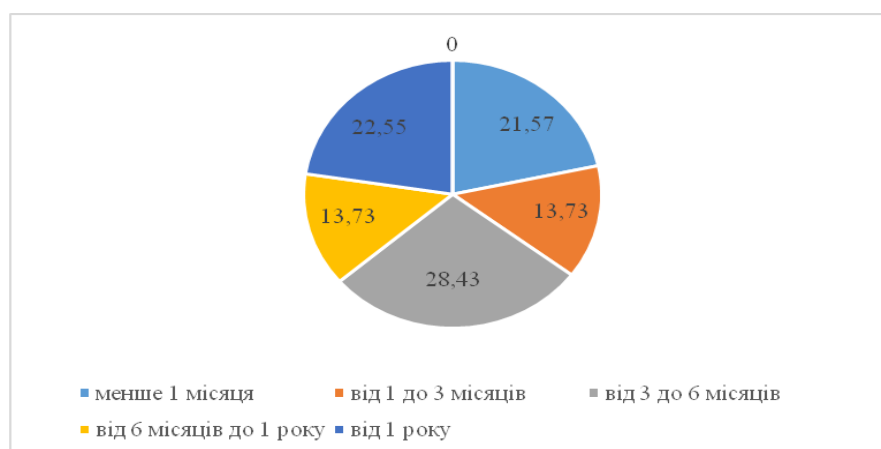


Рис. 1. Досвід роботи респондентів дослідження

Джерело: розроблено авторами

Респонденти мали погодитися з висловом: «Заробітна плата найбільший важливий для мене мотиватор в моїй роботі», та поставити бали, де 5 – самий важливий, а 1 – зовсім неважливий. 89,2% оцінили фактор заробітної плати, як самий важливий та важливий (бали 5 та 4). Серед респондентів – гроші є більшим фактором мотивацією для жінок, ніж для чоловіків. Заробітна плата найважливіший мотиватор для 65,6 % жінок, та 44,7% чоловіків (табл. 2).

Таблиця 2. Заробітна плата, як самий важливий мотиватор серед працевлаштованих представників покоління Z

Оцінка	К-ть осіб	К-ть осіб у %	Гендерний склад	
			жінки	чоловіки
5	59	57,84	42	17
4	32	31,37	16	16
3	10	9,80	5	5
2	1	0,98	1	0
1	0	0	0	0

Джерело: розроблено на основі статистичного дослідження авторами

Упродовж усього строку роботи представники покоління Z не втрачають мотиваційні чинники до фінансових результатів (рис.2).

Погоджуючись з думками респондентів нашого опитування, ми відзначаємо, що заробітна плата дійсно є основною мотивацією для представників покоління Z. Вважаємо, що розмір заробітної плати та корпоративні пільги є основною причиною плинності кадрів серед представників покоління Z на українському ринку праці.

Серед усіх учасників опитування важливість навчання на підприємствах було відмічене як важливе та дуже важливе. 89,2% респонденти зазначили цей критерій як дуже важливий, та лише 10,8% – як важливий. Відміток 3,2,1 – не поставив жоден учасник.

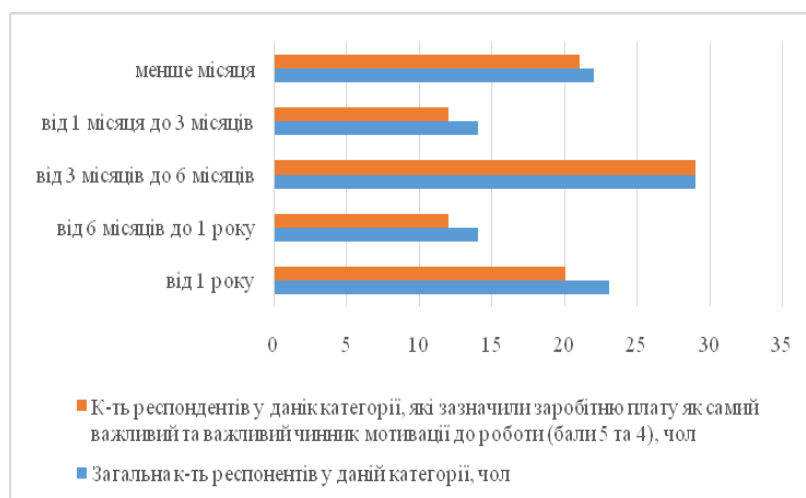


Рис. 2. Співвідношення фінансової мотивації до трудового стажу

Джерело: розроблено на основі статистичного дослідження авторами

Наступним критерієм, який учасники опитування мали оцінити – «для мене важливо, щоб робота приносила задоволення». 80,39 % учасників оцінили цей критерій як дуже важливий (оцінка 5), 14,71 % - вказали, що цей критерій є важливим (оцінка 4), 3,92% - відмітили, що цей показник не дуже важливий (оцінка 3), за критерій «майже не важливий» - не проголосував ніхто, і лише 0,98 % вказали, що задоволеність роботою на підприємстві зовсім не важливе.

Таблиця 3. Портрет працевлаштованого представника покоління Z

№ з/п	Основні риси	Рекомендації щодо орієнтирів та підходів в оцінюванні (в середовищі покоління Z)
1	2	3
1	Зосередженість на короткострокових цілях	При мотивації персоналу керівник має ставити цілі співробітнику на 1,3, 6 місяців та описувати чіткий та вимірюваний результат, який очікується від співробітника. Чітке пояснення майбутніх кар'єрних перспектив.
2	Індивідуалістичність	Акцентувати увагу на тому, який вклад робить конкретний співробітник, а не підрозділ. Впровадження системи індивідуальних зустрічей 1x1 на яких обговорюються результати роботи конкретного працівника. При колективних обговореннях враховувати думку кожного.
3	Віддають перевагу віртуальному спілкуванню	Автоматизація системи оцінювання. Наприклад запровадження спеціальних програм: HRDetector, 1C (BAS):Оцінка персоналу, PEOPLEPERFORM та ін.
4	Відвертість	Застосовувати прості та зрозумілі критерії оцінювання. У випадку, де система оцінювання впливає на грошові винагороди – повинна бути відкрита система грейдингу заробітних плат.
5	Відкритість до нового	Запровадження культури «Start Up» у компанії, можливість безкоштовного навчання на базі підприємства, ротація працівників між проектами за результатами оцінювання.

1	2	3
6	Акцент на роботі яка має сенс та приносить задоволення	При проведенні оцінювання враховувати показники задоволеності працівника своєю роботою. За результатами оцінювання найбільш продуктивних працівників мотивувати до більших результатів за допомогою інструментів матеріальної та нематеріальної (можливість віддаленої роботи, гнучкий робочий графік, мотивації. Роботодавець має працювати у напрямках покращення бренду роботодавця та покращення корпоративної культури.
7	Грошові винагороди – як головна мотивація до роботи	Запровадження комплексної системи грейдуювання на рівні із системою оцінки персоналу. Використовувати грошові винагороди за результатами оцінки. Перехід від систем преміювання за результатами роботи за підсумками кварталу, півріччя, року – до системи щомісячних винагород (система KPI, % від продажів та інше)

Джерело: розроблено на основі статистичного дослідження авторами

Важливість мати змогу висловити свою думку стосовно того як можна поліпшити роботу на підприємстві була оцінена: як дуже важлива – 75,49 % респондентів, як важлива 22,55%, і не дуже важлива – 1,96 %.

Аналізуючи відповіді опитуваних респондентів можемо психофізіологічний скласти портрет працевлаштованого представника покоління Z (табл. 3).

Суттєвим орієнтиром та підходом в системі оцінювання є визначення критеріїв оцінювання. Система оцінка перш за все повинна орієнтуватися на бізнес-потреби підприємства. Кожне підприємство незалежно від сфери діяльності має основну мету – збільшення прибутку.

У той час працівники покоління Z мають характерні риси (які можна корелювати із бізнес-цілями): відкритість, чітке уявлення про очікування роботодавця від працівника, відповідальність за власний результат, а не за результат колективу, важливість грошових винагород, зосередженість на короткострокових цілях.

Найкращими критеріями оцінювання представників покоління Z будуть: якість роботи, обсяги виконаних робіт, знання змісту роботи.

Висновки з проведеного дослідження та перспективи майбутніх. Серед найбільш складних питань українського бізнесу, які потребують рішення, слід зазначити роботу з представниками покоління Z. Навички та прагнення молоді розширювати діапазон своїх знань, готовність працювати в умовах швидких змін є неоціненними активами для роботодавців. В сучасних умовах підприємства України потребують оновлення орієнтирів при оцінюванні персоналу. Одним із способів зробити підхід до оцінювання – є врахування теорії поколінь: а саме взяти до уваги потреби нових працівників робочої сили в Україні. Ключовими фокусами оцінювання персоналу повинні бути персоналізація, прозорість комунікацій, розробка зрозумілих систем матеріальних та нематеріальних винагород за результатами оцінювання, постійний зворотній зв'язок стосовно результатів роботи та розробка керівниками індивідуальних планів розвитку робітника. Усі зміни повинні відбуватися у рамках масштабного переходу від загального кадрового менеджменту до управління людськими талантами на підприємствах.

Підсумовуючи вищезазначені висновки, відзначимо, що проблема якісного оцінювання персоналу покоління Z потребує подальшого дослідження, особливо в частині вибору актуальних та сучасних методів оцінювання ефективності на результатів працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коваль Н.В., Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62 (дата звернення: 12.04.2021).
2. Ромат Є.В. Гейміфікація та її сприйняття поколінням "Z". *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2020. № 17. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2020_17_6. (дата звернення 12.03.2021 р.)
3. Jayathilake, Hasaranga Dilshan, et al. "Розвиток та утримання співробітників Generation-Z на робочому місці після COVID-19: концептуальна основа". *Бенчмаркінг: Міжнародний журнал*. 2021.
4. Straus William, Hove Neil. Generations: the history of America's future. 1584 to 2069. New York: Harper Perennial. 1991. 544 p.
5. Колегіальний словник Мерріам-Вебстер. Покоління Z. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Generation%20Z> (дата звернення 10.03.2021 р.)
6. Майкл Дімок. Визначення поколінь: де закінчуються тисячоліття і починається покоління Z. URL: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (дата звернення 10.04.2021р).
7. Фуколов Ю. Ігрек невідомий. URL: <https://rugenerations.su /2014/07/23/%d0%b8%d0%b3%d1%80%d0%b5%d0%ba-%d0%bd%d0%b5%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%bd%d1%8b%d0%b9/> (дата звернення 10.04.2021р).
8. Кембріджський словник. Покоління Z. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/generation-z?q=Generation+Z> (дата звернення 10.04.2021р).
9. Стілман Девід, Стілман Йона. Покоління Z на роботі. Харків: Видавництво «Ранок». «Фабула». 2019. 304 с.
10. Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2020 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 2.04.2021р).
11. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні-лютому 2021 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення 2.04.2021р).
12. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці. Зайнятість та безробіття, назва статистики «Безробіття населення (за методологією МОП) за причинами незайнятості у 2010-2020 рр». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 2.04.2021р).
13. Глобальне тисячолітнє опитування Deloitte 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/millennial-survey-2020.html> (дата звернення 10.04.2021р).
14. Дослідження корпоративно-соціальної відповідальності. URL: <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-genz-csr-study> (дата звернення 10.04.2021р).
15. Ліфінцев Д.С. Ставлення українського покоління z до крос-культурної взаємодії: ключові мотиваційні чинники та основні перешкоди. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7577> (дата звернення: 13.04.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.58
16. Стілман Д., Стілман І. Покоління Z на роботі. Як його зрозуміти і знайти з ним спільну мову. Манн, Іванов і Фербер. 2018. 272 с.
17. Индекс лояльности сотрудников Kernel. URL: <https://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/kernel-izmeril-indeks-loyalnosti-sotrudnikov-on-na-12-vyshe-chem-v-srednem-na-rynke/#> (дата звернення 10.04.2021р).
18. Опитування щодо методичних потреб. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf> (дата звернення 10.04.2021р).
19. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 1 (51). 2018. С. 223-229.

REFERENCES

1. Koval, N. and Biba, V. (2020). Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu. [Using generation theory in human resources management]. *Efektivna ekonomika*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (Accessed 12 Apr 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62 [in Ukrainian]
2. Romat, Y., & Biliavska, Y. (2020). Heimifikatsiia ta yii spryniattia pokolinniam Z. [Gamification and its perception by generation "Z"]. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*. 17 (45). 23-28. [in Ukrainian]. (Accessed 12 March 2021)
3. Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Rozvytok ta utrymattia spivrobitnykiv Generation-Z na robochomu mistsi pislia COVID-19: kontseptualna osnova. [Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework]. *Benchmarking: An International Journal*.
4. Straus William, Hove Neil. *Generations: the history of America's future. 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial. 1991. 544 p.
5. Merriam-Webster Collegiate Dictionary. Pokolinnia Z . [Generation Z]. Retrieved from: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Generation%20Z> (Accessed 10 March 2021).
6. Michael Dimock. Vyznachennia pokolin: de zakinchiutsia tysiacholittia i pochynaetsia pokolinnia Z. [Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins]. Available at: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (Accessed 10 April 2021).
7. Julia Fukolova. Ihrek nevidomyi. [The Y is unknown]. Available at: <https://rugenerations.su/2014/07/23/%d0%b8%d0%b3%d1%80%d0%b5%d0%ba-%d0%bd%d0%b5%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%bd%d1%8b%d0%b9/> (Accessed 10 April 2021). [in Russian]
8. Cambridge dictionary. Pokolinnia Z. [Generation Z]. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/generation-z?q=Generation+Z> (Accessed 10 April 2021).
9. Stillman David, Stillman Jonah. Pokolinnia Z na roboti. [Generation Z at work]. Kharkiv: Ranok Publishing House. "Fabula". 2019. 304 p.
10. Robocha syta za stattiu, typom mistsevosti ta vikovymy hrupamy u 2020 rotsi. [Labor force by sex, typical place and age groups in 2020]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 2 April 2021). [in Ukrainian]
11. Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi sluzhby zainiatosti u sichni-liutomu 2021 roku. [The situation on the labor market and the activities of the State Employment Service in January-February 2021]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (Accessed 2 April 2021). [in Ukrainian]
12. Demografichna ta sotsialna statystyka. Rynok pratsi. Zainiatist ta bezrobittia, nazva statystyky «Bezrobittia naselennia (za metodolohiieiu MOP) za prychnamy nezainiatosti u 2010-2020. [Demographic and social statistics/ Labor market/ Employment and unemployment, title of statistics "Unemployment of the population (according to the ILO methodology) due to unemployment in 2010-2020]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> Accessed 2 April 2021). [in Ukrainian]
13. Hlobalne tysiacholitnie opytuvannia Deloitte 2020. [Deloitte Global Millennial Survey 2020]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/millennial-survey-2020.html> (Accessed 10 April 2021). [in Ukrainian]
14. Doslidzhennia korporativno-sotsialnoi vidpovidalnosti. [Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z]. Retrieved from: <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-genz-csr-study> (Accessed 10 April 2021). [in Ukrainian]
15. Lifintsev, D. (2020). Stavlennia ukrainskoho pokolinnia z do kros-kulturnoi vzaiemodii: kliuchovi motyvatsiini chynnyky ta osnovni pereshkody. [Ukrainian generation z attitude to cross-cultural interaction: key motivation factors and main obstacles]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1.

Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7577> (Accessed 13 Apr 2021). [in Ukrainian] DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.58

16. Stillman D., Stillman I. Pokolinnia Z na roboti. Yak yoho zrozumity i znaity z nym spilnu movu. [Generation Z at work. How to understand it and find common ground with it]. Mann, Ivanov and Ferber. 2018. 272 p.

17. Yndeks loialnosti sotrudnykov Kernel. [Kernel employee loyalty index]. Available at: <https://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/kernel-izmeril-indeks-loyalnosti-sotrudnikov-on-na-12-vyshe-chem-v-srednem-na-rynke>. (Accessed 10 April 2021). [in Russian]

18. Opytuvannia shchodo metodichnykh potreb. [Survey on methodological needs]. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnykh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf> (Accessed 10 April 2021). [in Ukrainian]

19. Danilevych, Natalia Stanislavivna, Oksana Mykolayivna Poplavska, and Anna Vladislavivna Olishevsk. Otsiniuvannia personalu: praktyka vykorystannia suchasnykh metodiv, mozhlyvosti poshyrennia v Ukraini. [Personnel evaluation: the practice of using modern methods, opportunities for dissemination in Ukraine]. Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series Economics. 1 (51). 2018. pp. 223-229.

Liudmyla Batsenko, Phd, Associate professor

(Associate professor of Management department, Sumy National Agrarian University)

Larysa Kulyk

(Master's student of Management Department, Sumy National Agrarian University)

INSTRUCTIONS AND APPROACHES TO THE PERSONNEL EVALUATION SYSTEM IN THE Z ENVIRONMENT

In the practice of countries with developed economy, the personnel assessment system covers several aspects, the combination of which affects personnel loyalty, work productivity and competitiveness.

Depending on the business goals, there are quantitative and qualitative methods of personnel evaluation. A negative phenomenon of current reality of personal evaluation process is the choice of ineffective and inappropriate methods for assessing enterprise personnel to be used.

The question of finding new landmarks and approaches is becoming especially urgent today.

These days, the representatives of Generation Z in the labor market are represented as young specialists and their number increases every year. The fact that the new workforce is entering the job market, generates the need of current methods of personnel evaluation to be transformed and the new ones to be implemented. Both needs and goals of personnel assessment process in Ukrainian enterprises were analyzed in the article. It is proved that the system of personal assessment should be based on individual approach in accordance with the theory of generations. That means that motivational indicators of young Z generation should be used in the assessment system as well as modern techniques and approaches. It is argued that employers should be aware of the needs of Z generation when organizing the assessment process. As the number of Z applicants is constantly increasing in the job market, the list of recommendations of transforming the system of personnel assessment was systematized in accordance with their interests and values

The results that we have reached in this article could be used as a foundation of justifying managerial decisions in personnel management in order to reduce the risk of the negative consequences which are caused by an insufficiently personalized approach to personnel assessment, formal procedures, and the lack of regular feedback from a manager.

Keywords: personnel evaluation, generation Z, generation theory, staff performance evaluation, personnel management.

*Михайло Городецький,
(аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державного університету інфраструктури та технологій)*

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧА В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ

У статті досліджено етапи формування цифрової моделі поведінки споживача в управлінні продажами для забезпечення позитивного клієнтського досвіду. Проведено дослідження щодо формування етапів скорингу для розробки цифрової моделі оцінки поведінки споживача, прогнозування можливої поведінки з метою визначення обсягів продажів, доходів;

На основі концепцій стадій та нових підходів до побудови цифрових відносин з клієнтами (Design Thinking) визначено зв'язок емоційний стан покупця – еволюція свідомості (еволюційний раціоналізм) – прийняття рішення. Визначено, як відбувається процес автоматизації цього зв'язку на базі цифрової моделі вимірювання клієнтського досвіду взаємодії з компанією. Сформовано підходи до автоматизації продажів з використанням цифрових моделей на основі вивчення кейсів, практики інтеграції цифрових моделей в управління продажами. Здійснено опис бізнес-процесів прогнозування продажів компанії на основі цифрової моделі поведінки споживача.

Наведено та обгрунтовано етапи розробки цифрових моделей поведінки споживача. Запропоновано кейси для вивчення сучасної практики цифрової трансформації управління продажами українських компаній. Виявлено два основні підходи до інтеграції цифрових моделей та технологій в управління різними підсистемами компанії. Визначено, що Design-Thinking підхід забезпечує вирішення ряду проблем клієнтів та налагодження Digital-взаємин з клієнтами. Доведено, що завдяки автоматизації бізнес-процесів в різних підсистемах формуються нові цифрові бізнес-моделі функціонування компаній. Такі компанії забезпечують конкурентні переваги та лідерство на ринку завдяки цифровізації та автоматизації. Зроблено висновок, що для вирішення проблеми скорочення доходів та відтоку клієнтів через вимірювання досвіду взаємодії клієнта з компанією необхідно автоматизувати бізнес-процеси.

Ключові слова: *цифрова модель, поведінка споживача, модель поведінки споживача, управління продажами, Design-Thinking підхід, Digital-взаємини з клієнтами.*

Постановка проблеми. Зростаючий рівень конкуренції та більш вимогливі до продуктів та сервісів споживачі потребують від компаній інтеграції нових підходів та моделей в управління різними підсистемами бізнесу, пошуку нових конкурентних переваг. Технології є цифровим рішенням у впровадженні підходів та забезпечення лідерства на ринку. Автоматизація бізнес-процесів вирішує проблему скорочення доходів та відтоку клієнтів через вимірювання досвіду взаємодії клієнта з компанією.

© Городецький М.А., 2021

Зазначене потребує детального дослідження та вивчення механізмів формування цифрових моделей клієнтського досвіду в управлінні організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі інтерес до формування цифрової моделі поведінки споживача в управлінні продажами виник з початку розвитку теорії ірраціональності (емоційності) прийняття рішень покупцями, яка вивчає емоційні компоненти та психологічні принципи вибору [6-7; 9]. Інтеграція концепцій «еволюційного раціоналізму» [10] або ірраціональної поведінки в діяльність організацій забезпечує більш ефективне управління продажами через розуміння стану покупця в конкретний період часу. Відтак, у роботі [7] досліджуються цифрові механізми оцінювання рівня емоційного задоволення на основі визначення цінності для клієнта та досвіду клієнта. Цифрові компанії зосереджені на інтеграції цифрових технологій, таких як соціальні, мобільні, аналітика / великі дані і хмарні технології, з метою трансформації роботи, розробці чіткої цифрової стратегії, розвитку інноваційної культури функціонування, створення конкурентних переваг. Це забезпечує прибутковість та більш високий рівень доходів, високу ринкову вартість бізнесу [5; 8]. Незважаючи на усвідомлення важливості цифровізації, поширеність досвіду інтеграції цифрових технологій, стратегічно запланована трансформація і використання розширеної аналітики даних в бізнес-процесах зустрічаються рідше [1]. В науковій літературі обмежені рекомендації щодо цифровізації продажів та процесами автоматизації цієї підсистеми компанії [3]. При цьому конкурентних переваг, які забезпечуються традиційним маркетингом, не достатньо для утримання доходів. Точність та прозорість в підсистемах маркетингу та продажів компанії стають важливими характеристиками для забезпечення стабільності функціонування [11]. Ці характеристики забезпечують репутацію компанії, яка стає потужним стимулом для вибору споживача, формуючи лояльність та довіру [2]. Визначені тенденції цифровізації та відсутність досліджень автоматизації бізнес-процесів управління продажами актуалізує дослідження цифрових моделей поведінки споживачів.

Формулювання цілей статті (мета). Мета цієї статті полягає в розробці механізму формування цифрової моделі поведінки споживача в управлінні продажами на базі концепції стадій.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- 1) формування етапів скорингу для розробки цифрової моделі оцінки поведінки споживача, прогнозування можливої поведінки з метою визначення обсягів продажів, доходів;
- 2) опис бізнес-процесів прогнозування продажів компанії на основі цифрової моделі поведінки споживача;
- 3) формування підходів до автоматизації продажів на основі цифрових моделей на основі вивчення кейсів, практики інтеграції цифрових моделей в управління продажами.

Виклад основного матеріалу. Технології дають можливість оцифрувати та виміряти емоційний компонент прийняття рішень на основі скорингу (оцінки стану та поведінки покупця). Теоретичною основою скорингу є концепції поведінки споживача, зокрема концепція стадій.

Концепція стадій є основою побудови цифрових моделей для вимірювання емоційного стану, еволюції свідомості покупця, що веде в кінцевому підсумку до позитивного прийняття рішень. Ця концепція відображає процес адаптації покупця: 1) обізнаність – індивідуальна ідея або практика з невеликим рівнем знань; 2) інтерес – індивідууми розвивають інтерес до ідеї та здійснюють пошук інформації про неї та обдумують загальні недоліки та переваги; 3) оцінювання – індивідууми здійснюють розробку додатків ідеї, вимірюють її переваги та недоліки в конкретній ситуації; 4) випробування – відбувається застосування ідеї або практики, зазвичай в малих

масштабах; 5) адаптація – стадія прийняття, що супроводжується подальшим використанням [4]. Варто відмітити, що адаптація існує лише за умови наявності узгодженості в даних. Якщо нова реальність нав'язує психологічні або рушійні установки покупцю, що протирічать прийнятим даним, адаптація відсутня [10]. Це означає, що покупець приймає рішення про покупку в умовах повної узгодженості даних про предмет покупки, а в разі появи нової суперечливої інформації про властивості товару, він може бути не прийнятим покупцем. Фактично клієнтський досвід буде негативним. В такій ситуації продавець може впливати на адаптацію покупця, контролюючи його емоційний стан та фіксуючи за допомогою оцифрованої моделі прийняття рішення. Контроль відбувається через тригери (запитання, які підштовхують покупця до прийняття позитивного рішення на основі логічних висновків). Подібний процес Vaughn, C. M., & Pfenninger, D. T. (1994) [10] називають «логічною послідовністю» в межах еволюційного раціоналізму, коли покупець проходить досвід формування сенсу покупки зсередини. Рух покупця від стадії до стадії потребує психологічного логічного зв'язку. Цей зв'язок формується в результаті постановки прямих та непрямих запитань клієнту продавцем. Стан покупця в процесі формування логічних висновків на кожній стадії прийняття рішень фіксується в хмарній системі компанії (CRM, Customer relationship management system), в якій закладено цифрову модель поведінки. Така модель відображає еволюцію свідомості покупця та його емоційний стан, тобто процес адаптації та переходу від стадії до стадії. Фактично продавець правильно інформує покупця про продукт через словоформи, що визначає «логічний» вибір покупця і прогнозує поведінку. Наступний етап – збір даних про усі покупки покупця, формування бази даних про покупки усіх клієнтів та прогнозування майбутніх покупок та доходів компанії. Покупець використовує «конструкцію досвіду», що базується на психологічних принципах [10], в майбутньому для здійснення покупок. Варто врахувати, що людина може прийняти рішення на користь будь-якого полюсу конструкції залежно від переваги, яку він сприймає при цьому. В будь-який час покупець може прийняти рішення на користь того, що продавець вважає прогресивним або регресивним.

Прогнозування поведінки окремого покупця відбувається на основі скорингової моделі, де на кожному етапі (стадії) продавцем оцінюється стан клієнта через нарахування балів. CRM відображає ефективність комунікації та еволюцію свідомості клієнта, а як наслідок – стан покупця та ймовірність закриття угоди. В результаті формується цифрова система управління клієнтським досвідом як ефективний інструмент, що забезпечує підвищення EBITDA (маржинальності) сервіс провайдера, вирішує завдання збільшення кількості клієнтів, збільшення продажів, налаштування збуту продукції, ефективну організацію відділу продажів, структурування компанії та її підсистем.

Етапи розробки цифрових моделей поведінки споживача наведено на рис. 1. Аудит процесу здійснення продажу передбачає оцінку можливості реалізації завдання цифровізації емоційного компоненту прийняття рішення в даних умовах. Це включає аудит системи управління відносинами з клієнтами, пристроїв компанії, клієнтів та даних про них.

Дослідження клієнтського досвіду передбачає оцінку цільової аудиторії через глибинні інтерв'ю та поведінкові моделі. На основі розробленої моделі поведінки покупців відбувається формування сенсу через словоформи для перевірки гіпотези про вплив словоформ на поведінку покупця, що забезпечує позитивне рішення на кожному етапі. Після доведення гіпотези відбувається автоматизація процесу продажу через формування моделей скорингу попиту. Модель скорингу передбачає нарахування балів (1 бал) на кожному етапі угоди та прямі бали за індексом підтримки споживача (ІПС, NPS Net Promoter Score) в CRM системі.

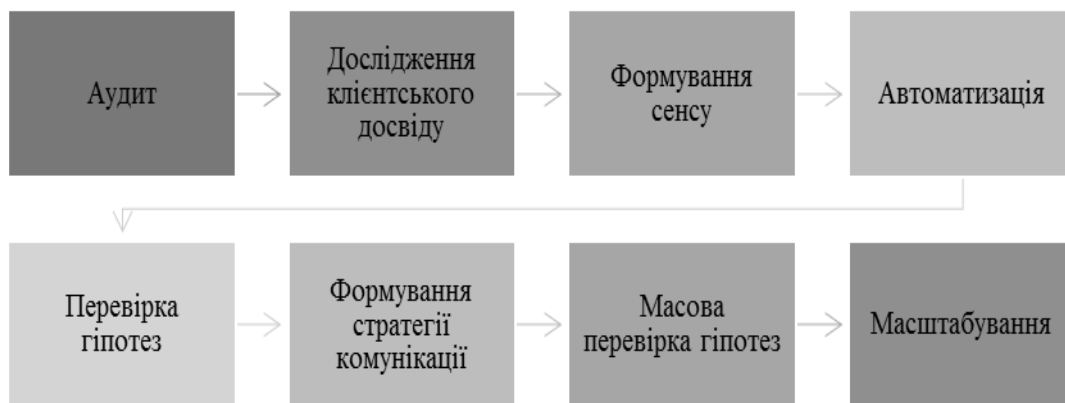


Рис. 1. Етапи розробки цифрових моделей поведінки споживача

Джерело: розробка автора

На цьому етапі відбувається процес прийняття рішень клієнтом через п'ять етапів еволюції свідомості: початковий (initial) з можливою кількістю балів 3, формування попиту з можливою кількістю балів 3 (demand generation), кваліфікація з можливою кількістю балів 3 (qualification), пропозиція з можливою кількістю балів 1 (Proposal), закриття угоди з можливою кількістю балів 1 (Close, Won). Загальний скоринг 11 балів (або 100%) відображає рівень ймовірності успішного закриття угоди з позитивним рішенням покупця, що фіксується в CRM системі. Друга частина оцінки – NPS – варіюється в межах від -100 % до +100% та визначає якість проекту (рис. 2).

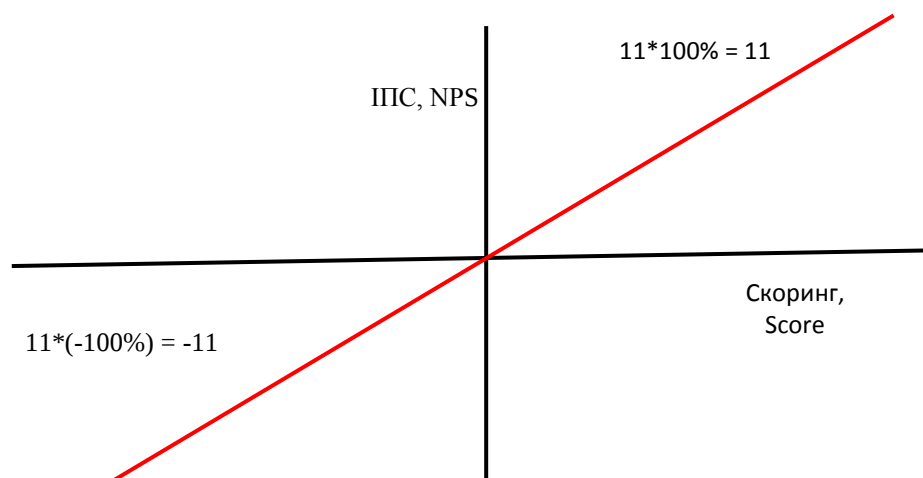


Рис. 2. Графічне відображення скорингу закриття угоди

Джерело: розробка автора

Цифрова модель включає дві оцінки (скоринг закриття угоди та ІПС, NPS) емоційного компоненту покупця в процесі прийняття рішення, стану (прогресу) виконання угоди та якості обслуговування. Фактично графічне відображення скорингу закриття угоди корелює зі схематичною функцією цінності Канемана Д. для вимірювання змін у можливих вигодах та втратах покупця, де горизонтально вимірюються вигоди та втрати, а вертикально – цінність для клієнта [6].

Наступний етап – перевірка гіпотез через точкові дзвінки клієнтам з метою збору зворотного зв'язку на питання по сформованим словоформам відповідно до етапів

еволюції свідомості. В результаті формується воронка продажів на основі заданих словоформ, визначається пріоритет словоформ для масової перевірки гіпотези.

Формування комунікаційної стратегії передбачає розробку структури комунікаційної стратегії і форми (текст, голос, відео, картинки та інші способи впливу) з прив'язкою до каналу комунікації. Далі відбувається масова перевірка гіпотез на підставі розробленої комунікаційної стратегії. Заключний етап – ухвалення рішення про масштабування рекламної компанії на підставі метричного аналізу.

Останній етап (Executive Dashboard) вирішує завдання щодо надання комплексної інформації про роботу однієї або декількох функцій компанії. Наприклад, про ефективність кожної рекламної кампанії, включаючи повернення інвестицій. Отримана інформація забезпечує підвищення інформованості менеджменту, скорочення часу прийняття рішення і мінімізацію ризиків, пов'язаних з неточностями при формуванні даних. Як наслідок, формуються вимоги до даних та їх інтерпретації. Інформація обробляється відповідно ключовим параметрам компанії, що забезпечує формування механізмів якісного оцифрування кількісних та операційних метрик (показників). Дані отримуються безперервно, тому бізнес-процеси послідовні та систематичні.

Зворотній зв'язок є ключовим завданням управлінської системи підвищення швидкості та якості прийнятих рішень. Один з методів підвищення якості рішень – установка оцифрованих ключових показників ефективності (КПІ), видимих виконавцям. У підсистемі продажів КПІ – це набір метрик, які найбільш точно описують стадії проходження угоди, питання, які формують розуміння продавця про реальний стан угоди та ймовірність конвертації в фінансовий результат. Якісний Dashboard в поєднанні з правильно сформованими бізнес-процесами здійснення продажів дозволяє не тільки виміряти поточну продуктивність, але забезпечує істотний, безперервний вплив на поліпшення якості роботи та функцій відділу продажів.

Чітке розуміння потреб клієнтів та послідовна цифровізація кожного стану (тригера) дозволяє поєднати маркетинг, продажі і щоденну роботу продавців в єдину екосистему. Правильно налаштована скорингова модель дозволяє управляти поверненням інвестицій (ROI), виручкою і операційними активностями в горизонті більше 6 місяців з точністю до 85%. Регулярне наповнення скорингової моделі вимірює стан користувача через прямі і не прямі запитання. Непрямі питання або мікро-вибори дозволяють отримувати інформацію про стан користувача не менш точно ніж прямі, не вимагаючи при цьому від нього додаткових зусиль. В результаті, формується набір систематизованих комунікацій в напрямку користувача, включаючи слово-форми, носії, емоції і чітке розуміння їх ефективності в розрізі кожної цільової аудиторії (сегменту клієнтів), що трансформуються в план дій та точний прогноз фінансових показників. Скорингова модель також є прогностичною платформою для побудови SCM (Supply chain management) – системи для прогнозування ресурсів на етапах виробництва, логістики та продажів з горизонтом прогнозування більше 6 місяців.

Прогнозування доходів на основі цифрових скорингових моделей оцінки емоційного стану покупця забезпечує 85% точність передбачення результатів діяльності. Бізнес-процеси прогнозування включають прогноз виконання плану на основі машинного аналізу. План може містити такі метрики в розрізі кожного менеджера з продажу: плановий обсяг продажів, закриті угоди (в грошовому вираженні), обсяг угод в процесі закриття, відсоток виконання плану. План також може містити інформацію про ключові угоди, що впливають на виконання планового обсягу продажів. Аналітичні інструменти забезпечують розуміння виконання плану за певний період (місяць, квартал). Конверсія за етапами (стадіями) відображає прогноз виконання плану: початковий (% виконаного плану), формування попиту (% виконаного плану), кваліфікація (% виконаного плану), пропозиція (% виконаного плану), закриття угоди (% виконаного плану). Аналітичні інструменти також забезпечують можливість аналізу активності менеджера та прогресу

(регресу) в процесі заключення угоди, зокрема визначити причини невиконання плану. Прогностична система є ефективним інструментом оцінки отриманих доходів за певний період при поточній активності кожного менеджера з продажу.

В практиці автоматизації управління продажами використовуються нові сучасні підходи, зокрема підхід налагодження Digital-взаємин з клієнтами. Клієнт отримує необмежений вибір варіантів рішення завдання та ефективні інструменти пошуку продуктів та сервісів. Необмеженість вибору забезпечується Design-Thinking – сучасним підходом до розробки сервісу. Цей підхід, на відміну від проблемно-орієнтованого підходу, передбачає пропозицію клієнту ряду програмних продуктів та сервісів, які дають змогу вирішити ряд завдань в різних підсистемах управління компанії. Якщо проблемно-орієнтований підхід забезпечує вирішення конкретного набору проблем, сформованих клієнтом, то Design-Thinking пропонує ряд продуктів, які можна застосувати в управлінні різними підсистемами: маркетингу, продажу, фінансів. Найбільші компанії (Amazon, Booking, AliExpress, Google) використовують цей підхід для надання клієнтам пропозиції знайти швидке рішення проблем. Українські компанії також інтегрують цифрові моделі для управління поведінки споживачів та прогнозування продажів, зокрема МАУ, Baiersdorf, концерн Укроборонпром, Автек, Трініті груп, Кюне+нагель та інші. Доцільно розглянути кейси інтеграції цифрових моделей та автоматизації управління продажами на прикладі українських компаній.

Компанія, що функціонує на ринку Казахстану, через великий відтік, втрату незадоволених клієнтів (більше 100%) потребувала вирішення завдання зростання прибутку через забезпечення позитивного клієнтського досвіду. Фактично, основна проблема компанії – негативний досвід клієнтів через низький рівень сервісу, який потребував автоматизації для відстеження причин неефективності обслуговування.

Аналіз проблеми забезпечив формування рішення щодо розробки системи управління для вимірювання клієнтського досвіду через поєднання показників обслуговування з системою мотивації персоналу відділу продажу. На першому етапі проекту проведено експертизу на основі кращих світових практик управління клієнтським досвідом. Після експертизи – інтеграція методології NPS для вимірювання досвіду клієнтів (позитивного, нейтрального, негативного) та серія глибинних інтерв'ю з метою цифровізації лояльності клієнтів. NPS (Net promoter score), інтегрований в систему управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечив вимір емоційного стану покупця на кожному етапі прийняття рішення про покупку. NPS забезпечив збір даних про ринок та клієнтів компанії, а в подальшому – інтеграцію підходу design thinking для формування та перевірки гіпотез про поведінку споживачів. Кожна гіпотеза інтегрована в цифрову модель взаємодії з покупцем та була пов'язана з моделями мотивації персоналу через вимірювання клієнтського досвіду. Це передбачало отримання продавцем додаткового доходу за умови позитивного досвіду клієнта на етапі закриття угоди. Внаслідок інтеграції підходу взаємодії з клієнтами забезпечено прозору комунікацію та утримання клієнтів. Ключовий аспект у цьому кейсі – прозора комунікація з клієнтом для забезпечення безперервного послідовного зв'язку, формування довіри та лояльності. Це забезпечило відповідність очікувань клієнтам отриманій якості послуг. Цей приклад доводить теорію адаптації клієнта на основі концепції стадій та підтверджує важливість узгодженості даних про продукт (сервіс) для адаптації покупців через рушійні (психологічні) установки [10]. При цьому рівень сервісу залишається незмінним, проте відсутність суперечливої інформації про його якість має вирішальне значення для формування позитивного досвіду. Процеси логічної послідовності за умови узгодженої інформації, систематичного автоматизованого моніторингу досвіду на кожному етапі автоматично визначають рівень лояльності клієнтів в межах концепції еволюційного раціоналізму. Позитивний клієнтський досвід, сформований в ході взаємодії, створює психологічну «конструкцію досвіду» клієнта, що в майбутньому використовується для прийняття рішень про покупку клієнтом.

Інший приклад інтеграції цифрових моделей поведінки споживача кейс компанії «Автек» щодо впровадження власної автоматизації на базі Microsoft Dynamics CRM Enterprise edition. Це втричі збільшило зростання продажів в розрізі окремих точок продажів. Відсутність трансформацій бізнес-моделі компанії зумовлювало скорочення доходів, тоді як цифровізація операційної моделі забезпечила сталий дохід завдяки надходженням від лояльних клієнтів. Результат забезпечений шляхом автоматизації відділу продажів на основі цифрових поведінкових моделей, що передбачали прогнозування поведінки покупців внаслідок постановки питань для прийняття позитивних рішень в процесі укладення угоди.

Клієнтський досвід впливає на маркетингову стратегію компанії. Компанії трансформують системи управління з ключовим акцентом на взаємодії з клієнтами. Це безпосередньо впливає на нові продажі та зменшує витрати на маркетингове просування. 62% додаткового росту прибутку можна згенерувати за рахунок збільшення прибутку за час життєвого циклу клієнта (LTV). Вимірювання клієнтського досвіду є новою конкурентною перевагою організацій в сучасному конкурентному середовищі, що забезпечує лідерство через лояльність.

Висновки та пропозиції з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження доводить ефективність цифрових моделей для прогнозування поведінки та емоційного стану споживачів. Такі моделі забезпечують поетапне вимірювання досвіду взаємодії клієнта з компанією та оцінку зв'язку: емоційний стан – еволюція свідомості (еволюційний раціоналізм) – прийняття рішення. Вимірювання клієнтського досвіду є підставою прогнозування доходів компанії та забезпечення розвитку сталого бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та посилення вимог споживачів до якості продуктів, сервісів, послуг компанії. Новий підхід до інтеграції цифрових моделей та технологій в управління різними підсистемами компанії – Design-Thinking – забезпечує вирішення ряду проблем клієнтів та налагодження Digital-взаємин з клієнтами. Внаслідок автоматизації бізнес-процесів в різних підсистемах формуються нові цифрові бізнес-моделі функціонування компаній. Такі компанії забезпечують конкурентні переваги та лідерство на ринку завдяки цифровізації та автоматизації.

Постановка проблеми. Зростаючий рівень конкуренції та більш вимогливі до продуктів та сервісів споживачі потребують від компаній інтеграції нових підходів та моделей в управління різними підсистемами бізнесу, пошуку нових конкурентних переваг. Технології є цифровим рішенням у впровадженні підходів та забезпечення лідерства на ринку. Автоматизація бізнес-процесів вирішує проблему скорочення доходів та відтоку клієнтів через вимірювання досвіду взаємодії клієнта з компанією. Зазначене потребує детального дослідження та вивчення механізмів формування цифрових моделей клієнтського досвіду в управлінні організацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Berghaus, S., & Back, A. (2016), Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. In *MCIS*, pp. 22.
2. Bozhuk, S., Maslova, T., Kozlova, N., & Krasnostavskaya, N. (2019), Transformation of mechanism of sales and services promotion in digital environment. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. Vol. 497, No. 1, pp. 112-114.
3. Guenzi, P., & Habel, J. (2020), Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 352 p.
4. Hassinger, E. (1959), Stages in the adoption process. *Rural sociology*, vol. 24 (1), 52 p.
5. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10.

6. Kahneman, D. (2003), Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449–1475. doi:10.1257/000282803322655392
7. Kahneman, D., & Tversky, A. (2013), Choices, values, and frames. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I*, pp. 269-278.
8. Schwertner, K. (2017), Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), pp. 388-393.
9. Tversky, A., & Kahneman, D. (1981), The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, vol. 211(4481), pp. 453-458.
10. Vaughn, C.M., & Pfenninger, D.T. (1994), Kelly and the concept of developmental stages. *Journal of Constructivist Psychology*, 7 (3), pp. 177-190. <https://doi.org/10.1080/10720539408405080>
11. Zhu, G. (2019), The digital sales transformation featured by precise retail marketing strategy. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 72-76.

REFERENCES

1. Berghaus, S., & Back, A. (2016), Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. In *MCIS*, 22.
2. Bozhuk, S., Maslova, T., Kozlova, N., & Krasnostavskaya, N. (2019, March). Transformation of mechanism of sales and services promotion in digital environment. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 497, no. 1, 112-114).
3. Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 0008125620931857.
4. Hassinger, E. (1959). Stages in the adoption process. *Rural sociology*, 24(1), 52.
5. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10.
6. Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449–1475. doi:10.1257/000282803322655392
7. Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Choices, values, and frames. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I*, 269-278.
8. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
9. Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, 211(4481), 453-458.
10. Vaughn, C. M., & Pfenninger, D. T. (1994). Kelly and the concept of developmental stages. *Journal of Constructivist Psychology*, 7(3), 177-190. <https://doi.org/10.1080/10720539408405080>
11. Zhu, G. (2019). The digital sales transformation featured by precise retail marketing strategy. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 72-76.

Mykhailo Horodetskyi,

(postgraduate student, Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technologies)

MECHANISM OF A DIGITAL MODEL FORMATION OF CONSUMER BEHAVIOR IN SALES MANAGEMENT

The article examines the stages of a digital model formation of consumer behavior in sales management to ensure a positive customer experience. A study on the formation of scoring stages for the development of a digital model for assessing consumer behavior, forecasting possible behavior in order to determine sales, revenue.

Based on the concepts of stages and new approaches to building digital relationships with customers (Design Thinking), the relationship between the emotional state of the buyer - the evolution of consciousness (evolutionary rationalism) - the decision-making is determined. It has been determined how the process of automating this communication takes place on the basis of a digital model for measuring customer experience of interaction with a company. Approaches to sales automation using digital models based on the study of cases, the practice of integrating digital models in sales management. Cases for studying the modern practice of digital transformation of sales management of Ukrainian companies are proposed.

The stages of development of digital models of consumer behavior are given and substantiated. Two main approaches to the integration of digital models and technologies into the management of various subsystems of the company have been identified. The Design-Thinking approach is determined to provide a solution to a range of customer problems and build digital customer relationships. It is proved that due to the automation of business processes in different subsystems new digital business models of companies are formed. It has been proven that thanks to the automation of business processes in various subsystems, new digital business models of companies' functioning are formed. These companies provide competitive advantage and market leadership through digitalization and automation. It is concluded that to solve the problem of reducing revenue and outflow of customers by measuring the experience of customer interaction with the company it is necessary to automate business processes.

Keywords: *digital model, consumer behavior, consumer behavior model, sales management, Design-Thinking approach, Digital-customer relationship.*

Вікторія Карашук, к.т.н., доц.

(доцент кафедри «Електромеханіка та рухомий склад залізниць», Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID ID 0000-0002-1956-7555

АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА» ТА «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ» В РОЗРІЗІ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Ефективність функціонування закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг, як підприємства залежить від багатьох факторів, але впершу чергу від якості своєї продукції. Тому завдання визначення суті понять конкурентоспроможності підприємства та продукції стоїть досить актуально.

У статті проведено компаративний аналіз визначень понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції». За результатами дослідження виділено основні підходи до визначення суті конкурентоспроможності продукції. Характерними особливостями визначень конкурентоспроможності продукції є розуміння суті, як характеристики або сукупності характеристик, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця та відмінності від аналогів; сукупності властивостей продукції достатніх для реалізації; результату функціонування організації; здатності більш повно відповідати запитам покупців, спроможності бути проданою на даному ринку в даний часовий період; переваги на ринку збуту.

У результаті проведеного аналізу визначено, що єдиної думки щодо розуміння сутності понять конкурентоспроможності продукції та підприємства не існує, тому наразі в науковому колі тривають термінологічні суперечки. Не зважаючи на виявлену велику кількість підходів до розуміння суті поняття конкурентоспроможності продукції необхідно розглянути підхід до оцінки терміну з точки зору впливу продукції на розвиток самого підприємства в тому числі з урахуванням викликів зовнішнього середовища.

Запропоновано розуміти конкурентоспроможність продукції не тільки, як сукупність характеристик, що задовольняють споживача і відрізняються від аналогів, а як індикатор оцінки бізнес-діяльності підприємства на певному ринку та адаптивності до змін навколишнього середовища. В тому числі удосконалено поняття конкурентоспроможності підприємства, як можливість та здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію та динамічно розвиватися в швидкозмінюваних умовах ринку.

Ключові слова: конкуренція, продукція, підприємство, конкурентоспроможність, визначення.

Постановка проблеми. Кризова економічна ситуація в країні, тривалі процеси реформування системи вищої освіти, розширення автономності закладів вищої освіти (ЗВО), зміни на ринку трудових ресурсів - всі ці фактори впливають на процеси функціонування ЗВО, як підприємства. Як відомо, основною продукцією ЗВО є – надання освітніх послуг. Якість, кількість, асортимент цих послуг визначатимуть ефективність

© Карашук В.О., 2021

роботи закладу. Для успішної роботи ЗВО на ринку освітніх послуг необхідно визначити які ключові задачі управління потрібно вирішити.

Таким чином, дослідження та уточнення теоретичних аспектів щодо сутності конкурентоспроможності підприємства (ЗВО) та продукції (освітніх послуг) з урахуванням змін зовнішнього середовища є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню конкурентоспроможності присвячено багато праць науковців, як в Україні так і за кордоном. Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства та продукції знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Л. Н. Качаліної, Ф. Котлера, Н. К. Моїсеєвой, М. Портера, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланд, Р. Фатхутдінова, та інших. Розмаїття трактувань потребує уточнення та подальших досліджень.

Мета статті полягає у аналізі наукових визначень суті понять «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства» та визначенні особливостей характерних при наданні освітніх послуг.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «Конкурентоспроможність». Наведемо визначення з економічного словника [1, с. 139-140] «конкурентоспроможність» (англ. competitiveness) – можливість здійснювати свою діяльність за умов відкритого ринку і залишатися тривалий час прибутковим. «конкурентоспроможність фірми» (англ. firm competitive ability) – здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми над іншими фірмами цієї галузі в державі та за її межами.

Автор Р.А. Фатхутдінов [2, с. 102] в своїх роботах відзначає що конкурентоспроможність - це стан (у статистиці) або здатність (у динаміці) суб'єкта з власним об'єктом бути лідером, успішно конкурувати з власними конкурентами на конкретних ринках в конкретному часі за досягненням однієї і тієї же мети.

Поняття «Конкурентоспроможність підприємства» на думку авторів Мокроносова А.Г. та Мавріної І.Н. [3, с. 45] – є відносною характеристикою, яка відображає відмінності розвитку даної організації від розвитку організацій-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності.

У трактуванні Мізюк Б.М. [4, с. 78] конкурентоспроможність підприємства - це наявний потенціал та здатність ефективно його використовувати та розвивати.

На думку авторів: Щелкунова В.І., Загорулько В.М., Подреза С.М. [5, с.113] конкурентоспроможність підприємства – це здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей.

У розумінні Шлійко А.В. [6, с. 210] конкурентоспроможність підприємства - є динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг.

Автори Перерва П.Г., Погорелов М.І., Мехович С.А. [7, с. 467] трактують конкурентоспроможність підприємства, як спроможність вести ефективну виробничо-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам.

Завьялов П.С. [8, с. 210] розуміє конкурентоспроможність підприємства, як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

Саєнко М. Г. [9, с. 259] пропонує розглядати конкурентоспроможність підприємства, як його комплексну порівняльну характеристику, що відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Відповідно до мети дослідження проведемо аналіз поглядів та визначень поняття «конкурентоспроможність продукції», запропонуємо їх систематизацію з урахуванням існуючих відмінностей, сформулюємо власне тлумачення конкурентоспроможності продукції та підприємства. Систематизація визначень понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» наведено в табл. 1, 2. відповідно.

Таблиця 1. Систематизація визначень суті поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»	Характерні особливості визначень
Мокроносова А.Г., Мавріна І.Н. [3, с. 45]	Відносна характеристика, яка відображає відмінності розвитку даної організації від розвитку організацій-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності	Конкурентоспроможність підприємства як характеристики, що відображають відмінність від підприємств - конкурентів та спроможність до адаптації
Шлійко А.В. [6, с. 210]	Динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг	
Саєнко М. Г. [9, с. 259]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу	
Мізюк Б.М. [4, с. 78]	Наявний потенціал та здатність ефективно його використовувати та розвивати	Конкурентоспроможність підприємства як наявності потенціалу та ефективності його використання
Щелкунова В. І., Загорулько В.М., Подреза С. М. [5, с.113]	Здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей	Конкурентоспроможність підприємства як здатність лідирувати в конкурентному середовищі
Перерва П.Г., Погорелов М.І., Мехович С.А. [7, с. 467]	Спроможність вести ефективну виробничо-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам	Конкурентоспроможність підприємства як можливість ефективної господарської діяльності
Завьялов П.С. [8, с. 210]	Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	

Джерело: розробка автора

В процесі систематизації визначень суті поняття «конкурентоспроможність підприємства» встановлено, що є декілька підходів до розуміння терміну. Розглядається конкурентоспроможність підприємства як характеристики, що відображають відмінність від підприємств -конкурентів та спроможність до адаптації; наявність потенціалу та ефективність його використання; здатність лідирувати в конкурентному середовищі; можливість ефективної господарської діяльності.

Таблиця 2. Систематизація визначень суті поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»	Характерні особливості визначень
1	2	3
Мокроносів А. Г., Мавріна І. Н. [3, с. 45]	Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, яка забезпечує задоволення конкретної потреби покупця і вигідно для покупця відрізняється від аналогічних товарів-конкурентів	Конкурентоспроможність продукції як характеристика, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця та відмінності від аналогів
Бойчик І.М. [10, с. 242]	Це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції - конкурента за ступенем задоволення конкретної потреби та витратами на його забезпечення	
Шлійко А.В. [6, с. 206]	Це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність аналізованої продукції від продукції конкурента і містить комплексне оцінювання сукупності її властивостей	
Перерва П.Г., Погорелов М.І., Мехович С.А. [7, с.468]	Це її властивість, а рівень конкурентоспроможності – показник цієї властивості, що дає відносну характеристику спроможності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в розглянутий період у порівнянні з продукцією конкурентів	
Завьялов П.С [8, с. 211]	Сукупність якісних і вартісних (цінових) характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця	
Мінько Є.В, [11, с.13]	Визначається сукупністю споживчих властивостей продукції, необхідних і достатніх для того, щоб вона в певний момент часу могла бути реалізована за порівнянними цінами на конкретному ринку	Конкурентоспроможність продукції як сукупність її властивостей достатніх для реалізації
Мізюк Б.М. [4, с. 78]	Результат функціонування організації і складає суттєву частину конкурентоспроможності організації	Конкурентоспроможність продукції як результат функціонування організації

1	2	3
Щелкунов В.І., Загорулько В.М., Подреза С. М [5, с.114].	Здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, репрезентованими на ринку. Визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами, установлюваними продавцями товарів	Конкурентоспроможність продукції як здатність більш повно відповідати запитам покупців
Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. та ін. [12, с.385]	Спроможність продукції бути проданою на даному ринку в даний часовий період. Це відносна характеристика продукції, що базується на порівнянні значень показників конкурентоспроможності оцінюваної продукції із базовими значеннями	Конкурентоспроможність продукції як спроможність бути проданою на даному ринку в даний часовий період
Саєнко М. Г [9, с. 254]	Це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращу сторону її основних характеристик від аналогічних	Конкурентоспроможність продукції як переваги на ринку

Джерело: розробка автора

Сучасні науковці розуміють «конкурентоспроможність продукції» як характеристику або сукупність характеристик, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця та відмінності від аналогів; сукупність її властивостей достатніх для реалізації; результат функціонування організації; здатність більш повно відповідати запитам покупців спроможність бути проданою на даному ринку в даний часовий період; переваги на ринку збуту.

Наведені в табл.1. визначення конкурентоспроможності продукції свідчить про широкий та комплексний підхід до даного поняття, оскільки досліджуються найважливіші фактори впливу на забезпечення конкурентоспроможності товарів. Даний підхід більш чітко визначає основні умови забезпечення конкурентоспроможності продукції такі як, задоволення потреб споживача, відмінність від аналогів, збутова привабливість, відповідність ринку.

Якщо ми говоримо про конкурентоспроможність освітніх послуг, то основними характеристиками їх є якість освіти, її повнота, відповідність сучасним вимогам ринку праці та науково-технічного прогресу, динамічність та гнучкість. Досягнення цих характеристик – це комплексний результат діяльності організації (закладу вищої освіти).

Як зазначив автор Мізюк Б.М. [4] конкурентоспроможність продукції – це результат діяльності підприємства. Але в той же час це і показник якості його функціонування, що необхідний для подальшого розвитку. Тому пропонуємо дати таке визначення

«конкурентоспроможність продукції» - це індикатор бізнес-діяльності підприємства на певному ринку та адаптивності до змін навколишнього середовища.

З урахуванням вищезначеного уточнимо поняття «конкурентоспроможність підприємства», як можливість та здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію та динамічно розвиватися в швидкозмінюваних умовах ринку.

Висновки та пропозиції. За результатами компаративного аналізу визначень щодо понять конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції виявлено велику кількість підходів до розуміння суті цих понять, але дослідження та удосконалення суті конкурентоспроможності продукції необхідно також оцінювати з точки зору впливу на розвиток самого підприємства та з урахуванням викликів зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. К.: Кондор, 2006. 356 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Сущность конкурентоспособности. Журнал «Современная конкуренция» 2007/3(15) С. 99-129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/urovni-i-obekty-konkurentosposobnosti> (дата звернення 22.04.2021)
3. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. 194 с.
4. Мізюк Б.М. Основы стратегического управления: Підручник. Львів: Магнолія 2006, 2012. 544 с.
5. Стратегічне управління : навч. посіб. В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза [та ін.]. К. : НАУ, 2012. 352 с.
6. Шлійко А.В. Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг. Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 376 с.
7. Економіка виробничо-підприємницької діяльності: навчальний посібник. За ред., проф. Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І., доц. Меховича С.А. Харків: 2006. 567 с.
8. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2002. 496 с.
9. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL: http://library.tne.u.edu.ua/files/EVD/saenko_strateg_pidpr.pdf (дата звернення 22.04.2021)
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.
11. Минько Э.В., Минько А.Э., Смирнов В.П. Качество и конкурентоспособность продукции и процессов: Учеб. Пособие. СПбГУАП. СПб., 2005. 240 с.
12. Петрович Й.М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. та ін. Економіка підприємства: Підручник. За загальною редакцією Й.М. Петровича. Львів: «Новий Світ-2000», 2004. 680 с.

REFERENCES

1. Zavadskyi, I. S, Osovska, T.V., Yushkevych O.O.. Ekonomichnyi slovnyk [Economics vocabulary]. K.: Kondor, 2006. 356 p.
2. Fatkhutdinov R.A. Sushchnost konkurentosposobnosti. [The essence of competitiveness]. Zhurnal «Sovremennaiia konkurentsia» 2007/3(15) pp. 99-129, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/urovni-i-obekty-konkurentosposobnosti>. (Accessed 22 April 2021).
3. Mokronosov, A.H., Mavryna Y.N. Konkurentsia y konkurentosposobnost: uchebnoe posobie [Competition and competitiveness]. Ekaterynburh : Yzd-vo Ural un-ta, 2014. 194 p.
4. Miziuk B.M. Osnovy stratehichnoho upravlinnia: Pidruchnyk [Fundamentals of strategic management: Textbook]. Lviv: Mahnoliia 2006, 2012. 544 p.
5. Stratehichne upravlinnia : navch. posib. [Strategic management: textbook]. V. I. Shchelkunov, V. M. Zahorulko, S. M. Podreza and others. K. : NAU, 2012. 352 p.

6. Shliiko A.V. *Ekonomika pidpriemnytstva na rynku tovariv i posluh* [Economics of entrepreneurship in the market of goods and services] Navch. pos. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2008. 376 p.
7. *Ekonomika vyrobnycho-pidpriemnytskoi diialnosti: navchalnyi posibnyk* [Economics of production and business: a textbook]. Za red., prof. Perervy P.H., prof. Pohorielova M.I., dots. Mekhovycha S.A. Kharkiv: 2006. 567 p.
8. Zavalov P.S. *Marketynh v skhemakh, rysunkakh, tablytsakh: Uchebnoe posobyie* [Marketing in diagrams, figures, tables: Textbook.]. M.: YNFRA-M, 2002. 496 p.
9. Saienko M.H. *Stratehiia pidpriemstva: Pidruchnyk*. [Enterprise strategy: Textbook]. Ternopil: «Ekonomichna dumka». 2006. 390 p., available at: http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/saenko_strateg_pidpr.pdf (Accessed 22 April 2021).
10. Boichyk I.M. *Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk* [Business economics: a textbook]. I.M.Boichyk. K.: Kondor -Vydavnytstvo, 2016. 378 p.
11. Mynko O.V., Mynko A.O., Smyrnov V.P. *Kachestvo y konkurentosposobnost produktsyy y protsessov: Ucheb. Posobyie* [Quality and competitiveness of products and processes: Textbook. allowance]. SPbHUAP. SPb., 2005. 240 p.
12. Petrovych Y. M., Kit A. F., Semeniv O. M. ta in. *Ekonomika pidpriemstva: Pidruchnyk* [Business Economics: Textbook]. Za zahalnoi redaktsiiei Y.M. Petrovycha. Lviv: «Novyi Svit-2000», 2004. 680 p.

Viktoriiia Karashchuk, Ph.D., Associate Professor,
(Associate Professor, Department of Electromechanics and Railway Rolling Stock, State University of Infrastructure and Technologies)

ANALYSIS OF DEFINITION OF THE CONCEPTS "COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE" AND "COMPETITIVENESS OF PRODUCTS" IN CONNECTION OF PROVISION OF EDUCATIONAL SERVICES

The effectiveness of higher education institutions in the market of educational services as an enterprise depends on many factors, but primarily on the quality of their products. Therefore, the task of defining the essence of the concepts of competitiveness of enterprises and products is quite relevant.

The article presents a comparative analysis of the definitions of "enterprise competitiveness" and "product competitiveness". According to the results of the study, the main approaches to determining the essence of product competitiveness are identified. Characteristic features of the definitions of product competitiveness are the understanding of the essence as a characteristic or a set of characteristics that meets the specific needs of the buyer and the differences from analogues; a set of product properties sufficient for sale; the result of the functioning of the organization; the ability to more fully meet the demands of buyers, the ability to be sold in this market in a given time period; market advantages.

As a result of the analysis, it was determined that there is no consensus on understanding the essence of the concepts of product and enterprise competitiveness, so currently there are ongoing terminological disputes in the scientific community.

It is noted that despite the large number of approaches to understanding the essence of these concepts, but research and improvement of the essence of product competitiveness should also be assessed in terms of impact on the development of the enterprise and taking into account the challenges of the environment.

It is proposed to understand the competitiveness of products not only as a set of characteristics that satisfy the consumer and differ from analogues, but as an indicator of assessing the business activities of the enterprise in a particular market and adaptability to environmental changes. In particular, the concept of enterprise competitiveness as an opportunity and ability to produce competitive products and develop dynamically in rapidly changing market conditions has been improved.

Keywords: *competition, products, enterprise, competitiveness, definition.*

УДК 33:005.57:004.77(477)

JEL Classification A 13, O 10, O 31

Марина Ковбатюк, к.е.н., професор

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

ORCID ID 0000-0002-1149-6537

Владислава Шевчук, к.е.н., доцент

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

ORCID ID 0000-0001-7121-598X

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

На сьогоднішній день здатність України до трансформації на шляху переходу на цифрову модель розвитку економіки є стратегічним пріоритетом та гарантом стабільного соціально-економічного розвитку в майбутньому. Стаття присвячена дослідженню стану та проблем цифровізації економічної сфери та визначенню можливостей цифрової економіки в Україні – ефективного напрямку інноваційного розвитку.

На основі вивчення законодавчих документів систематизовано заходи щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, розглянуто сценарії, якими може відбутись розвиток цифрової економіки України, залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі – це інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований). Визначено місію і цілі розвитку цифрової економіки та проблеми, які перешкоджають розвитку в Україні цифрової економіки. Узагальнено основні фактори розвитку Індустрії 4.0 до 2030 року та можливості, які надасть розвиток цифрової економіки в Україні.

Встановлено, що для України розвиток процесів цифровізації набуває вагомого значення, оскільки надає перспективи для модернізації економіки, поліпшення її виробничо-технологічної структури, а також подолання кризового стану.

Визначено, що для побудови ефективної цифрової економіки в Україні необхідно зміцнити нормативно-правову базу, сформувати вагомий людський капітал, розпочати масштабну цифровізацію всіх сфер і галузей економіки та базових сфер життєдіяльності.

Ключові слова: цифрова економіка України, цифровізація економіки, інноваційний розвиток.

Постановка проблеми. У сучасних умовах відбувається процес проникнення в економіку цифрових технологій, які сприяють зростанню ефективності різних сфер економіки та розробці інноваційних продуктів та послуг. Нині цифрова економіка є одним з найважливіших чинників економічного зростання та формування нової якості життя. Частка цифрової економіки у світі постійно зростає. Цифровізація є ефективним напрямком інноваційного розвитку економіки та інструментом забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

© Ковбатюк М.В., Шевчук В.О., 2021

Тому здатність України до трансформації на шляху переходу на цифрову модель розвитку економіки є стратегічним пріоритетом та гарантом стабільного соціально-економічного розвитку в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми становлення та розвитку цифрової економіки присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців – В. Апалькова, В. Буркова, О. Вишневського, О. Гудзя, О. Гуменюка, С. Коляденко, О. Криворучко, Н. Крауса, Б. Кінга, В. Ляшенко, Д. Тапскотта, К. Шваба та інших.

У той же час залишається нерозкритим безліч проблемних аспектів, пов'язаних із специфікою переходу України на цифрову модель економіки, з врахуванням рівня технологічного та економічного розвитку країн на даному етапі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні стану, проблем та перспектив розвитку цифрової економіки в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, під цифровою економікою мається на увазі діяльність, що здійснюється в будь-якій галузі з використанням нових технологічних продуктів. Нині цифрова економіка тісно переплітається з традиційною економікою. Основними продуктами цифрової економіки є товари і послуги традиційної економіки, але які надаються за допомогою комп'ютерного обладнання і цифрових систем.

Щодо законодавчого трактування поняття цифрової економіки в Україні, варто розглянути два розпорядження Кабінету Міністрів України.

1. У 2013 році Кабінет Міністрів України видав розпорядження «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», в якому надано визначення електронної економіки (або е-економіки) як форми економічних відносин у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів, робіт і послуг, наданих в електронному вигляді за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [1].

2. У 2017 році Кабінетом Міністрів України спільно з HiTech Office Ukraine та експертами ринку з метою залучення інвестицій та зростання ВВП на 5 % було розроблено і пізніше прийнято розпорядження «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації», де було вказано, що у класичному розумінні цифрова економіка – це діяльність, в якій ключовими засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані – як числові так і текстові [2].

У Концепції чітко визначено основні цілі цифрового розвитку, окреслено принципи цифровізації, напрямки цифрового розвитку та напрямки гармонізації з цифровими європейськими ініціативами. План заходів щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. наведено на рисунку 1.

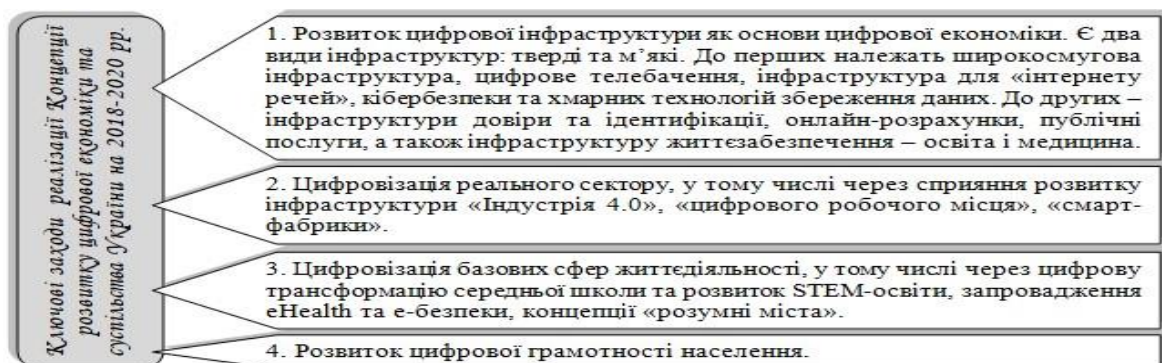


Рис. 1. План заходів щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.

Джерело: [3, С. 153]

За оцінками вітчизняних дослідників, нині питома вага цифрової економіки в Україні становить 3-4 %, і за їхніми прогнозами, до 2025 року вона збільшиться вдвічі [4].

Першочергові заходи, які було здійснено на державному рівні в напрямку розвитку цифрової економіки в Україні, наведено на рис. 2.



Рис. 2. Першочергові заходи на державному рівні в напрямку розвитку цифрової економіки в Україні

Джерело: [3, С. 152]

У 2019 році перший віце-прем'єр України Степан Кубів запропонував створити Міністерство цифрової економіки, інновацій та інтелектуальної власності на базі Міністерств економічного розвитку та торгівлі.

Для успішного розвитку цифровізації національної економіки потрібно затвердити на державному рівні проект «Цифрова адженда України – 2020» та передбачити

активну роль держави у впровадженні та реалізації стратегії розвитку цифрової економіки, цифровізації всіх сфер діяльності, що сприяло б соціально-економічному зростанню країни та підвищенню її конкурентоздатності у довгостроковій перспективі.

Українським інститутом майбутнього було опубліковано доповідь «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою» [5], у якій було визначено:

- ✓ можливі сценарії розвитку цифрової економіки в Україні (рис. 3);
- ✓ проблеми, які заважають розвитку в Україні цифрових трендів та трансформації економіки України в цифрову (рис. 4);
- ✓ місія розвитку цифрової економіки в Україні та цілі цифровізації (рис. 5), в тому числі окремо наведено ключові стратегічні цілі, які стоять перед Україною у перспективі до 2030Е;
- ✓ можливості та вигоди, які надасть розвиток цифрової економіки (рис. 6), тощо.

Визначено два сценарії, якими може відбутись розвиток цифрової економіки України, залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі – це інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований) (рис. 3).

Зауважимо, що цільовий сценарій передбачає перехід економіки України до формату цифрової протягом лише 3-5 років.

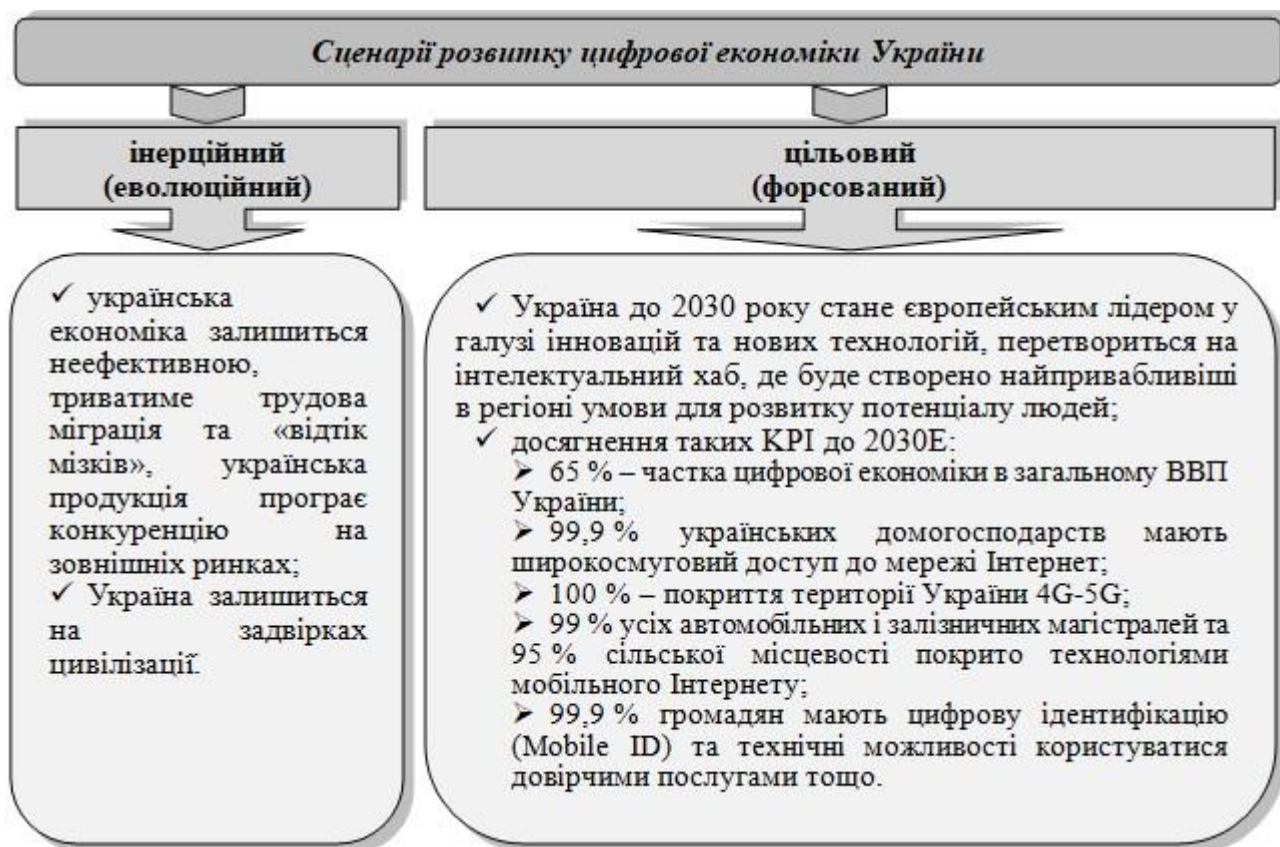


Рис. 3. Два сценарії розвитку цифрової економіки України

Джерело: складено авторами на основі [5]

Варто зазначити, що основою для реалізації форсованого сценарію розвитку цифрової економіки України є розпорядження «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації».

Проблеми, які стоять на заваді розвитку в Україні цифрових трендів та цифровізації української економіки наведено на рис. 4.



Рис. 4. Проблеми, які перешкоджають розвитку в Україні цифрової економіки

Джерело: складено авторами на основі [5]

Також в доповіді «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою» розглянуто Україну сьогодні з погляду Індустрії 4.0 і зазначено, що станом на 2019 рік, Україна – це країна з промисловістю, що деградує, низькою ефективністю регуляторів, слабким внутрішнім попитом на технології (зокрема технології Індустрії 4.0) та водночас сильною ІТ-галуззю, а також ще доволі потужною системою закладів вищої освіти.

У 2018 році групою експертів від Асоціації підприємств промислової автоматизації України (АППАУ) та Руху 4.0 було розроблено Проект Національної стратегії Індустрії 4.0. Його було передано на розгляд в Кабінет міністрів України і він досі доступний для експертного обговорення.



Рис. 5. Місія і цілі розвитку цифрової економіки в Україні

Джерело: складено авторами на основі [5]

Основними факторами розвитку Індустрії 4.0 до 2030 року визначено такі [5]:

1. Об'єднання дій і згуртування стейкхолдерів Індустрії 4.0 та урядових структур в напрямку реалізації цілей та програм розвитку Індустрії 4.0.
2. Залучення ІТ-сектору до проблем розвитку внутрішнього ринку й насамперед питань передавання досвіду глобалізації та кращих бізнес-практик промисловим хай-тек-секторам.

3. Створення інноваційної екосистеми промислових хай-тек-сегментів включно з повною інтеграцією з дослідницьким простором.

4. Інтеграція в європейські та світові ланцюжки цінності Індустрії 4.0.

Цифровізація економіки не є самоціллю, а виступає лише інструментом для досягнення стратегічних цілей України та візії української економіки 2030Е.

Стратегічні цілі, що стоять перед Україною до 2030 року:

- Збільшення номінального ВВП України у 8 разів (до 1 трлн доларів).
- Отримати статус впливового регіонального суб'єкта, який може самостійно ухвалювати економічні і геополітичні рішення.

➤ Забезпечення вище середнього показника у Європі та інших сусідніх країнах рівня доходів і якості життя населення в Україні (розмір номінальної середньої заробітної плати за місяць від 2 700 доларів; середньої пенсії за місяць – 775 доларів).

➤ Створення умов для зростання капіталізації бізнесу.

У результаті трансформації економіки України в цифрову виникнуть певні перспективи (рис. 6).

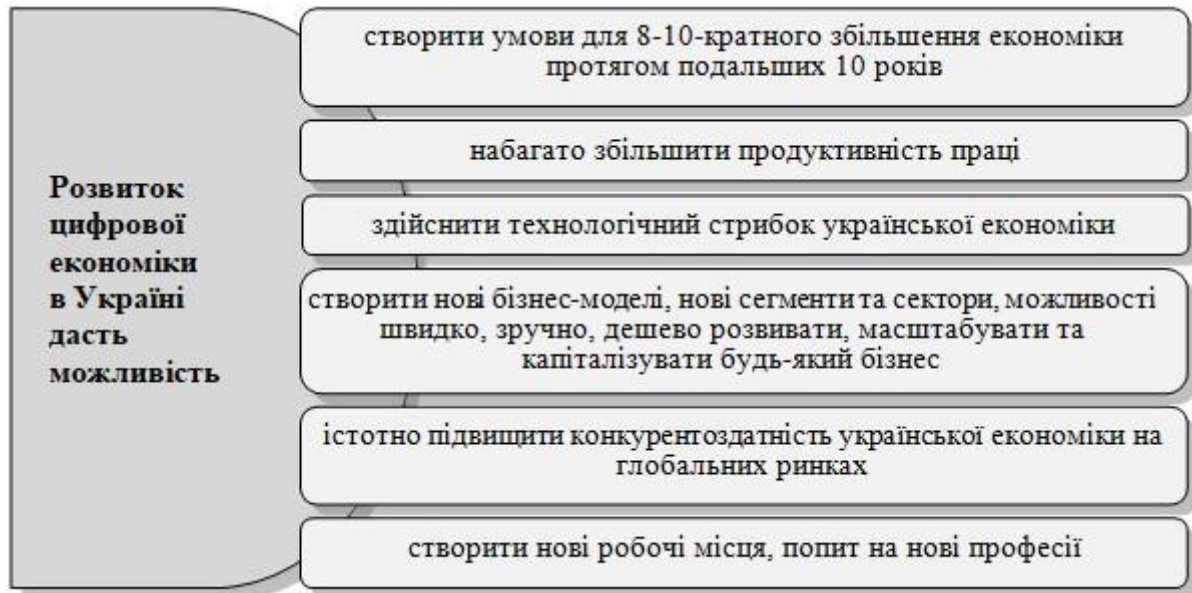


Рис. 6. Можливості, які надасть розвиток цифрової економіки в Україні

Джерело: складено авторами на основі [5]

Вигоди та нові можливості від цифровізації отримають і громадяни, і бізнес, і політики. Так, держава, узявши на себе роль цифрового революціонера й першопрохідника, запустила в Україні процеси цифровізації, забезпечила умови для інноваційного стрибка, що перетворить в подальшому Україну на країну із сильною інноваційною економікою.

Висновки та пропозиції. Отже, цифрова економіка – закономірний етап еволюційного розвитку технологічної моделі суспільства, що забезпечує конкурентоздатність і ефективність економіки, створює унікальні можливості існування людського капіталу.

Для України розвиток процесів цифровізації набуває вагомого значення, оскільки надає перспективи для модернізації економіки, поліпшення її виробничо-технологічної структури, а також подолання кризового стану.

Для побудови ефективної цифрової економіки в Україні необхідно зміцнити нормативно-правову базу, сформувати вагомий людський капітал, розпочати масштабну цифровізацію всіх сфер і галузей економіки та базових сфер життєдіяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження КМУ № 386-р від 15 травня 2013 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577> (дата звернення: 20.05.2021).

2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ 67-2018-р від 17.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 20.05.2021).

3. Ковбатиук М.В., Шевчук В.О. Концептуальні засади трансформації економічної освіти в контексті інтеграції до світового освітньо-наукового простору. К.: КВІЦ, 2021. 190 с.

4. Хаустов В. Цифрова економіка: як тобі служиться? URL: https://dt.ua/macrolevel/cifrova-ekonomika-yak-tobi-sluzhitsya-326706_.html (дата звернення: 20.05.2021).

5. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (дата звернення: 20.05.2021).

REFERENCES

1. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), The Order “On approval of the Information Society Development Strategy in Ukraine”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577> (Accessed 20 May 2020).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Order “On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577> (Accessed 20 May 2020).

3. Kovbatiuk, M.V., Shevchuk, V.O. (2021), “Konceptual`ni zasady` transformaciyi ekonomichnoyi osvity` v konteksti integraciyi do svitovogo osvitr`o-naukovogo prostoru” [Conceptual principles of economic education transformation in the context of integration into the world educational and scientific space], Kyiv, KVIC, 190 p.

4. Haustov, V. (2019), “Cy`frova ekonomika: yak tobi sluzhy`t'sya?” [Digital economy: how do you serve?], available at: https://dt.ua/macrolevel/cifrova-ekonomika-yak-tobi-sluzhitsya-326706_.html (Accessed 20 May 2020).

5. Ukrainian Institute for the Future “Ukrayina 2030E – krayina z rozvy`nutoyu cy`frovoyu ekonomikoyu” [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy], available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1> (Accessed 20 May 2020).

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

Vladyslava Shevchuk, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor
(Associate Professor of Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies)

DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE: STATE, PROBLEMS AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT

Today, Ukraine's ability to transform on the path to the digital model of economic development is a strategic priority and a guarantor of stable socio-economic development in the future. The article is devoted to the study of the state and problems of digitalization of the economic sphere and to the definition of the possibilities of the digital economy in Ukraine - an effective direction of innovative development.

Based on the study of legislative documents, the measures for the implementation of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine are systematized, the scenarios by

which the development of the digital economy of Ukraine can take place are considered. Depending on the assessment of criticality and the need for rapid and profound changes in the traditional economic system, these can be inertial (evolutionary) and target (forced) scenarios.

The mission and goals of the digital economy development and the problems that hinder the development of the digital economy in Ukraine have been identified. The main factors of development of Industry 4.0 until 2030 and the opportunities that will provide the development of the digital economy in Ukraine are summarized.

It is established that for Ukraine the development of digitalization processes is important because it provides prospects for modernization of the economy, improving its production and technological structure, as well as overcoming the crisis. Citizens, businesses and politicians will benefit and new opportunities from digitalization. Thus, the state, taking on the role of digital revolutionary and pioneer, launched digitalization processes in Ukraine, provided the conditions for an innovative leap, which will further turn Ukraine into a country with a strong innovative economy.

It is determined that in order to build an effective digital economy in Ukraine it is necessary to strengthen the regulatory framework, to form a significant human capital, to begin large-scale digitalization of all spheres and branches of the economy and basic spheres of life.

Keywords: *digital economy of Ukraine, digitalization of economy, innovative development.*

УДК 338.722

JEL Classification M 290

*Ірина Конєва, к.е.н, доцент**(доцент каф. «Фінанси, банківська справа та страхування», Сумський національний аграрний університет)*

ORCID ID 0000-0002-7619-8661

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Досліджено економічну сутність таких категорій як «розвиток» та «фінансове забезпечення», що дозволило узагальнити основні ознаки, які їм притаманні. Розглянуто складові та форми системи фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств, які є однією з ефективних форм господарювання на селі, важливим засобом вирішення продовольчих, економічних і соціальних проблем суспільства і сільських територій.

Здійснено аналіз державної фінансової підтримки фермерським господарствам за 2018 та 2019 роки. Визначено, що зміна порядків і механізмів виділення коштів з державного бюджету, їхня громіздкість, запізніле затвердження та внесення до них неодноразових змін протягом року спричиняє несвоєчасне одержання коштів державної фінансової підтримки фермерськими господарствами, їх неефективне використання й повернення в кінці року до державного бюджету.

На прикладі фермерських господарств різних регіонів України досліджено склад та структуру джерел фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств, яка є не оптимальною та потребує заходів щодо оптимізації.

Розглянуто перспективи розвитку фінансового забезпечення фермерських господарств за рахунок формування та обґрунтування фінансової стратегії, яка є складовою загальної стратегії розвитку та включає розробку комплексу стратегічних заходів щодо зміни поточного стану господарства до якісно нового стану.

Ключові слова: *фінансове забезпечення, розвиток, фермерські господарства, самофінансування, залучений капітал, власний капітал, державна фінансова підтримка.*

Постановка проблеми. Важливу роль у розвитку аграрного сектора національної економіки становить рівень фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств. Такий вплив на господарську діяльність полягає у забезпеченні фінансовими ресурсами безперервності процесу виробництва сільськогосподарських підприємств, оновленні їх основних виробничих фондів, збільшенні накопичень і підвищенні ефективності виробництва.

Пошук та оптимізація джерел фінансових ресурсів відповідно до Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки є першочерговою проблемою, що вимагає комплексної оцінки та удосконалення діючої системи фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств. Саме тому вважаємо за необхідне дослідити процес фінансового забезпечення розвитку фермерського господарства та визначити напрями його удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансове забезпечення діяльності

© Конєва І.І., 2021

фермерських господарств набуває особливого змісту та методичних підходів враховуючи специфіку аграрного сектора економіки. Велику увагу розвитку системи фінансового забезпечення аграрних підприємств в сучасних ринкових умовах приділяло багато вітчизняних вчених-економістів, а саме: М. Малік, І. Зятковський, В. Опрарін, Л. Демчук, В. Збарський, Л. Полятикіна, В. Горьовий, Л. Вдовенко, О. Яцук, О. Маслак.

Подальший розвиток селянських фермерських господарств, організація та управління їх фінансовим забезпеченням, викликають необхідність у подальших дослідженнях. Так, існує ряд проблем, які стримують подальший розвиток діяльності фермерських господарств. Тому виникає потреба у проведенні наукових досліджень, зокрема в аналізі наявних проблем у фінансуванні розвитку господарств, формуванні та обґрунтуванні фінансової стратегії.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та аналіз сучасного стану фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств України, а також визначення основних напрямків щодо його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою розвитку фермерських господарств є фінансове забезпечення, тому що фінансові ресурси потрібні для покриття витрат виробництва й обігу, своєчасного виконання фінансових зобов'язань перед державою, банками та іншими суб'єктами господарювання, формування доходів і прибутків. В зв'язку з цим, виникає необхідність трактування категорії «фінансове забезпечення».

Економічний аналіз сутності категорії «фінансове забезпечення» у наукових працях вчених дозволяє синтезувати основні ознаки, які притаманні фінансовому забезпеченню, як економічної категорії. Серед українських учених-економістів немає єдиної думки щодо сутності фінансового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання. За твердженням М. Й. Маліка фінансове забезпечення визначається як сукупність економічних відносин, які виникають при формуванні та раціональному використанні фінансових ресурсів та застосуванні ефективних принципів управління [1, с.10]. Автор наукових і навчальних праць Зятковський І.В. дає тлумачення поняттю «фінансове забезпечення» таким чином: це система джерел і форм фінансування розвитку економічної і соціальної сфери суспільства [2, с. 36].

Більш конкретизовано трактує фінансове забезпечення В.М. Опарін – як «один з методів фінансового впливу на соціально економічний розвиток, який реалізується на основі відповідної системи фінансування, та може здійснюватися у трьох формах: самофінансування, кредитування, зовнішнє фінансування» [3, с.56].

Аналіз сутності категорії «фінансове забезпечення» у наукових працях дозволяє узагальнити основні ознаки, що притаманні фінансовому забезпеченню, як економічної категорії, а саме: сукупність економічних відносин, які опосередковані безперервним процесом відтворювання та пов'язані з розподільчою функцією фінансів, які створюються за допомогою фінансового механізму; комплексне поняття, яке узагальнює систему показників, що пов'язані з залученням та використанням фінансових ресурсів; процес організації фінансування господарської діяльності.

Для проведення подальшого дослідження фінансового забезпечення розвитку необхідно розглянути це поняття у відповідності до підприємства. Поряд з наявними відмінностями тлумачення поняття «розвиток» різними авторами, можемо виділити спільні характеристики, а саме: наявність кількісних, якісних та структурних змін, що зумовлюють перехід з одного стану в інший; змінам притаманні такі властивості як незворотність, спрямованість і закономірність; адаптивність до змін бізнес-середовища; керованість [4].

Однією з ефективних форм господарювання на селі, важливим засобом вирішення продовольчих, економічних і соціальних проблем суспільства і сільських територій зокрема є фермерські господарства, які виникли шляхом виходу їхніх власників із сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм власності.

Засновники фермерських господарств не мали необхідного професіоналізму, стартового капіталу, не одержали вони й належної підтримки з боку держави. Ринково-підприємницьке середовище, зокрема кон'юнктура на ринку засобів сільськогосподарського призначення і сільськогосподарської продукції, було й залишається вкрай несприятливим для усіх аграрних товаровиробників [5, с. 44].

Комплексна система фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств включає суб'єкти, об'єкти, мету, завдання, функції, елементи, методи, фінансову стратегію розвитку фермерського господарства, фінансову політику щодо формування та використання фінансових ресурсів (табл.1).

Таблиця 1. Складові системи фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств

Складові системи	
Суб'єкти	фермерські господарства та органи державної законодавчої та виконавчої влади
Об'єкти	обсяг і склад фінансових ресурсів; процеси та умови формування фінансових ресурсів; напрями використання фінансових ресурсів ФГ
Мета	створення надійних умов функціонування та розвитку фермерських господарств
Функції	регулятивна, забезпечувальна, стимулююча
Елементи	фінансові ресурси, фінансові інструменти, фінансові важелі впливу
Методи	самофінансування, бюджетне (державне, безповоротне), фондове, кредитування, донорське

Джерело: [6, с.121]

За допомогою форм фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств здійснюється формування та ефективне використання фінансових ресурсів, досягається оптимальна структура капіталу. Кожний із цих форм має свої певні особливості практичного застосування в господарській діяльності фермерських господарств.

Форми фінансового забезпечення фермерських господарств надано в табл.2.

Таблиця 2. Форми фінансового забезпечення фермерських господарств

Форми залучення фінансових ресурсів	Джерела фінансового забезпечення
Самофінансування	Нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування. Кошти отримані від ліквідації, продажу основних засобів, кошти фондів (статутного, резервного, фінансово-інвестиційного)
Кредитування	Фінансові кредити (банківські та небанківських фінансових установ)
Бюджетне фінансування	За рахунок коштів з державного бюджету (дотації, субсидії, державні гранти, цільове фінансування)
Донорське	За рахунок коштів (грантів) іноземних держав та їх урядів, організацій
Додаткове, гарантійне	Банківські гарантії, страхування
Фондове (біржове)	Цінні папери

Джерело: [6, с.146]

В Україні в сучасних умовах господарювання фермерські господарства, в першу чергу використовують внутрішні джерела формування фінансових ресурсів, а зовнішні джерела використовують як регулюючі та допоміжні фінансові ресурси. На функціональний склад фінансового забезпечення впливають особливості сільськогосподарського виробництва та постійні зміни економічних умов господарювання.

У наукових підходах визначені концептуальні засади фінансового забезпечення діяльності фермерських господарств, а саме: система фінансування, яка базується на формуванні достатніх для ефективної діяльності фермерського господарства грошових фондів; оптимальне поєднання різних джерел фінансового забезпечення; ефективне використання фінансових ресурсів за пріоритетними напрямками розвитку господарства [7, с. 62].

Якщо розглянути галузеві особливості діяльності селянських фермерських господарств, то слід виділити суб'єктивні, які обумовлені фактичним станом господарської діяльності підприємства в сучасних умовах, та об'єктивні, які спричинені особливостями сільськогосподарського виробництва.

Визначення складу та структури фінансових ресурсів фермерських господарств вкрай важливе для процесу їх формування, використання, створення необхідних запасів. Визначальною характеристикою фінансових ресурсів фермерських господарств є показники ліквідності, тобто здатності у будь – який час оплатити борги та погасити фінансові зобов'язання, які виникають в процесі господарської діяльності. Складові фінансових ресурсів фермерських господарств відображені в табл.3.

Таблиця 3. Склад фінансових ресурсів фермерських господарств

Фінансові ресурси фермерських господарств	
Високоліквідні	
Грошові засоби	Використовуються для погашення фінансових зобов'язань, здійснення витрат по розширеному відтворенню основних засобів, економічному стимулюванню працівників. Включають в себе готівку, кошти на рахунках в банках, депозити до запитання.
Середньоліквідні	
Поточні фінансові інвестиції (короткострокові)	Вільно конвертуються у відповідні суми грошових засобів та характеризуються невеликим ризиком зміни їх вартості. Включають короткострокові акції, облігації, державні казначейські білети, державні облігації.
Поточна дебіторська заборогованість	Заборгованість по оплаті за товари, роботи, послуги.
Низьколіквідні	
Готова продукція на складі	Через купівлю – продаж готова продукція на складі реалізується і формує фінансові ресурси. Використовується як засіб платежу в розрахунках з працівниками та за оренду паїв.

Джерело: складено автором

Основним джерелом фінансового забезпечення діяльності та розвитку фермерських господарств є власні кошти, обсяги яких досягають 60–90% в структурі капіталу. В сучасних умовах господарювання діяльність та розвиток сільськогосподарських підприємств здійснюється на принципах самофінансування, а через нестачу власних коштів за рахунок залучених коштів. За таких обставин власний капітал повинен стати

основним джерелом фінансового забезпечення діяльності фермерських господарств.

Здійснили аналіз структури капіталу трьох селянських фермерських господарств, які розташовані в різних регіонах України, а саме: Луганській, Сумській та Полтавській областях (табл. 4).

Таблиця 4. Структура джерел фінансового забезпечення фермерських господарств» 2018-2020 рр, %

Показники	СФГ «Агродар»			ФГ «Урожайна Долина»			СФГ «Астра»		
	2018р	2019р	2020р	2018р	2019р	2020р	2018р	2019р	2020р
Власний капітал	87,2	90,5	94,2	72,3	70,5	74,6	84,3	80,1	86,2
Залучений капітал	12,8	9,5	5,8	27,7	29,5	25,4	15,7	19,9	13,8
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними звітності фермерських господарств

Розрахунки свідчать, що структура капіталу фермерських господарств не є оптимальною, тоді як оптимальною вважається співвідношення власних коштів до залучених 60,0% до 40,0%. Тобто для більш ефективної господарської діяльності господарств необхідно оптимізувати структуру капіталу, а саме збільшити частку залученого капіталу.

Механізм банківського кредитування підприємницької діяльності аграрних підприємств є формою реалізації процедури кредитування, що здійснюється самостійно кожним комерційним банком на основі сформованої кредитної політики, ефективність якого визначається збігом економічних інтересів кредитора та позичальника і, як наслідок, досягненням кінцевої мети кожного суб'єкта кредитних відносин: для позичальника – зростання ефективності підприємницької діяльності за рахунок позичених джерел, а для кредитора – отримання прибутку від кредитної операції без втрати потенційного клієнта на майбутнє [8, с. 40]

Однією з форм фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств в Україні є бюджетне фінансування. Основним нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про фермерські господарства» [9]. Держава надає фінансову підтримку фермерським господарствам через Міністерство аграрної політики та продовольства, яке є розпорядником бюджетних коштів першого рівня та Український державний фонд підтримки фермерських господарств, який є розпорядником бюджетних коштів другого рівня.

Запорукою результативності державної фінансової допомоги фермерським господарствам є не тільки збільшення розмірів фінансування з бюджету, а й забезпечення зрозумілого й чіткого порядку використання таких грошових коштів, тому у наступних бюджетних періодах необхідно удосконалити порядок використання фінансових ресурсів, які передбачені в державному бюджеті для надання допомоги фермерським господарствам [10, с. 258].

Щорічна зміна порядків і механізмів виділення коштів з державного бюджету, їхня громіздкість, запізніле затвердження та внесення до них неодноразових змін протягом року спричиняє несвоєчасне одержання коштів державної фінансової підтримки, їх неефективне використання й повернення в кінці року до державного бюджету [11, с. 75].

Державна фінансова підтримка фермерським господарствам стане більш ефективною, якщо вона буде прив'язана до фінансових результатів їх господарської

діяльності. Так, відшкодування вартості купленого насіння сільськогосподарських рослин повинно відбуватися в розмірі 80% від його вартості. Відшкодування витрат, що пов'язані із наданням сільськогосподарських дорадчих послуг, – в обсязі 90%, у разі досягнення фермерського господарства точки беззбитковості чи тоді, коли прибуток не був спрямований на подальше виробництво, а також для новостворених фермерських господарств у перший рік діяльності.

Про це свідчать дані щодо фінансування видатків по Мінагрополітики України за рахунок коштів Державного бюджету (табл. 5).

Таблиця 5. Фінансування видатків по Мінагрополітики України за рахунок коштів Державного бюджету, 2017-2019 рр., млн. грн

Видатки	2017р.	2018 р.	2019 р.
Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств, всього	113,8	203,3	464,8
Часткова компенсація вартості насіння с/г рослин вітчизняного виробництва, закупленого у фізичних осіб - підприємців та юридичних осіб, які здійснюють виробництво та/або його реалізацію	5,5	6,4	50,0
Часткова компенсація витрат, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами	0,1	0,2	1,0
Фінансова підтримка с/г обслуговуючих кооперативів	4,5	8,6	5,0
Часткова компенсація вартості придбаної с/г техніки та обладнання вітчизняного виробництва	40,5	108,0	195,0
Бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 гектар) новоствореним фермерським господарствам	15,6	28,7	30,0
Бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 гектар) для фермерських господарств (крім новостворених)	13,2	43,0	96,8
Здешевлення кредитів	34,4	8,4	87,0

Джерело: [12, 13]

Кожного року змінюються напрями державної фінансової підтримки фермерським господарствам (табл. 6).

Таблиця 6. Напрями державної фінансової підтримки фермерським господарствам України за рахунок коштів Державного бюджету, 2020-2022 рр., млн. грн

Напрями фінансової підтримки розвитку фермерських господарств	2020р	2021 р.	2022 р.
Всього	380,0	727,0	772,0
Бюджетна дотація за утримання корів			
Доплата на користь застрахованих осіб – членів/голови СФГ без набуття статусу юридичної особи ЄСВ			
Часткова компенсація витрат, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами			
Бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 гектар) – новоствореним фермерським господарствам			

Джерело: [14]

Ефективне використання обмежених бюджетних коштів вимагає адекватної довгострокової стратегії розвитку аграрного сектору економіки, спрямування фінансових ресурсів бюджетів усіх рівнів винятково на пріоритетні заходи підтримки розвитку сільського господарства та підприємництва в сільській місцевості, зокрема підтримку основного виду діяльності сільськогосподарських підприємств; проведення наукових досліджень, насамперед селекції в рослинництві та тваринництві, впровадження сучасних технологій, виробництва нових видів продукції, підвищення її якості та розширення асортименту; проведення технологічних ярмарків; здійснення інвестицій, спрямованих на відтворення ресурсного потенціалу, зниження затрат, створення сучасної виробничої інфраструктури та розвиток сільськогосподарських ринків; освіти й професійного навчання, розвитку аграрної науки; здійснення державних замовлень [15, с. 208–209].

Основними напрямками, за якими необхідно надавати державну фінансову підтримку фермерським господарствам, мають бути:

- стимулювання створення нових фермерських господарств та посилення конкурентоспроможності фермерських господарств;
- стимулювання розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;
- стимулювання переходу фермерських господарств на виробництво органічної продукції (сировини);
- стимулювання первинної обробки та переробки вирощеної фермерськими господарствами продукції;
- підтримка розвитку тваринництва у фермерських господарствах;
- техніко-технологічне оновлення фермерських господарств [16].

Висновки. Проблема достатнього фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств залишається актуальною в умовах гострої конкуренції, пошуку нових ринків збуту, технологічних змін виробництва та появи нових видів діяльності. Поліпшення фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств викликає необхідність організації постійного та якісного моніторингу джерел формування фінансових ресурсів. Основними напрямками удосконалення державної підтримки фермерських господарств повинні бути збільшення державної фінансової допомоги, забезпечення зрозумілого й чіткого порядку використання коштів такої допомоги, забезпечення дотацій на впровадження новацій у виробництві екологічно чистої продукції. Реалізація фінансового забезпечення розвитку фермерських господарств у практичній діяльності потребує формування та обґрунтування фінансової стратегії, яка є складовою загальної стратегії розвитку та включає розробку комплексу стратегічних заходів щодо зміни поточного стану господарства до якісно нового стану.

ЛІТЕРАТУРА

1. Малік М. Й. Перспективи розвитку підприємницької діяльності на сільських територіях України. *Економіка АПК*. 2015. № 8. С. 5-14.
2. Зятковський І.В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств: Монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2000. 215 с.
3. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія) : Навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 240 с.
4. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2016_32/Dunda.pdf.
5. Полятикіна Л.І., Кадацька А.М. Стан та перспективи розвитку фермерських господарств в Україні. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 43-47.
6. Збарський В. К., Кальченко С. В., Штимак І. В. Соціально-економічні умови розвитку селянських домогосподарств. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2017. 354 с.

7. Маслак О. Розвиток фермерських господарств України. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2018. Т. 23. Вип. 8(73). С. 61-65.
8. Вдовенко Л.О. Механізми банківського кредитування в системі фінансового забезпечення підприємницької діяльності в аграрній сфері : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.08 ; НААН України, ННЦ «Інститут аграрної економіки». Київ, 2015. 37 с.
9. Про фермерське господарство: Закон України від 19 черв. 2003 р. № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
10. Яцук О.О. Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств: монографія. Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2018. 467 с.
11. Збарський В.К., Горьовий В.К. Державна підтримка сільського господарства. Економіка АПК. 2017. № 2. С. 74–80.
12. Стан фінансування АПК у 2018 році: інформація щодо державної фінансової підтримки суб'єктів господарювання АПК у 2018 році. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-sostoyanie-finansirovaniya-apk-v-2018-godu>
13. Стан фінансування АПК у 2019 році. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-sostoyanie-finansirovaniya-apk-v-2019-godu>
14. Стан фінансування АПК у 2020 році. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/pidtrimka/finansovi-instrument/stan-finansuvannya-u-2020-roci>
15. Демчук Н.І., Воловик Д.В. Проблеми фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2013. Вип. 21. С. 207–211.
16. Концепція розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018–2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-p>

REFERENCES

1. Malik M.Y. (2015), Perspektivy rozvytku pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti na sil's'kykh terytoriyakh Ukrayiny [Prospects for business development in rural areas of Ukraine. Economics of agro-industrial complex]. *Ekonomika APK*. Vol. 8. pp. 5-14.
2. Zyatkovs'kyu I.V. (2000), Financial support of enterprises: *Ekonomichna dumka*, Ukraine. 215 p.
3. Oparin V.M. Finansy (Zahal'na teoriya) [Finance (General Theory)] : Navch. posibnyk. 2-he vyd., dop. i pererob. Kyiv : KNEU, 2002. 240 p.
4. Dunda S.P. (2016), Teoretychni pidkhody do vyznachennya ponyattya «rozvytok pidpryyemstva» [Theoretical approaches to the definition of "enterprise development"], available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2016_32/Dunda.pdf.
5. Polyatykina L.I., Kadats'ka A.M. (2016), Stan ta perspektyvy rozvytku fermers'kykh hospodarstv v Ukrayini [Status and prospects of farm development in Ukraine]. *Innovatsiyna ekonomika*. 2016. No. 1–2. pp. 43-47.
6. Zbars'kyu V. K., Kal'chenko S. V., Shtymak I. V. (2017), Sotsial'no-ekonomichni umovy rozvytku selyans'kykh domohospodarstv [Socio-economic conditions of development of peasant households]. Melitopol': Vyd-vo Melitopol's'ka typohrafiya «Lyuks», 2017. 354 p.
7. Maslak O. (2018), Rozvytok fermers'kykh hospodarstv Ukrayiny. [Development of farms in Ukraine]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*. 2018. T. 23. Vyp. 8(73). pp. 61-65.
8. Vdovenko L.O. Mekhanizmy bankivs'koho kredytuvannya v systemi finansovoho zabezpechennya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti v ahrarniy sferi [Mechanisms of bank lending in the system of financial support of entrepreneurial activity in the agricultural sphere] : avtoref. dys. ... dokt. ekon. nauk : spets. 08.00.08 ; NAAN Ukrayiny, NNTS «Instytut ahrarnoyi ekonomiky». Kyiv, 2015. 37 p.
9. Pro fermers'ke hospodarstvo [On farming] : Zakon Ukrayiny vid 19 cherv. 2003 r. № 973-IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (On farming: Law of Ukraine of June 19, 2003 № 973-IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>).
10. Yatsukh O.O. (2018), Financial support of agricultural enterprises: monograph. Melitopol: MMD Publishing House, 467 p.
11. Zbars'kyu V.K., Hor'ovyy V.K. (2017), Derzhavna pidtrymka sil's'koho hospodarstva [State support of agriculture]. *Ekonomika APK*. Vol. 2. pp. 74–80.

12. Stan finansuvannya APK u 2018 rotsi: informatsiya shchodo derzhavnoyi finansovoyi pidtrymky sub'yektiv hospodaryuvannya APK u 2018 rotsi [The state of financing of the agro-industrial complex in 2018: information on the state financial support of economic entities of the agro-industrial complex in 2018], available at: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-sostoyanie-finansirovaniya-apk-v-2018-godu>
13. Stan finansuvannya APK u 2019 rotsi [The state of financing of the agro-industrial complex in 2019], available at: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-sostoyanie-finansirovaniya-apk-v-2019-godu>.
14. Stan finansuvannya APK u 2020 rotsi [[The state of financing of the agro-industrial complex in 2020], available at: <https://agro.me.gov.ua/ua/pidtrimka/finansovi-instrument/stan-finansuvannya-u-2020-roci>.
15. Demchuk N.I., Volovyk D.V. (2013), Problemy finansuvannya diyal'nosti sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [Problems of financing the activities of agricultural enterprises]. Zbirnyk naukovykh prats' Podil's'koho derzhavnoho ahrarno-tekhnichnoho universytetu. Vol. 21. pp. 207–211.
16. Kontseptsiya rozvytku fermers'kykh hospodarstv ta sil'skohospodars'koyi kooperatsiyi na 2018–2020 roky [The concept of development of farms and agricultural cooperation for 2018–2020], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-r>.

Iryna Konieva

(Associate Professor of the Department «Finance, Banking and Insurance», Sumy National Agrarian University)

FINANCIAL SUPPORT OF FARM DEVELOPMENT IN UKRAINE: STATE AND PROSPECTS

The economic essence of such categories as "development" and "financial security" has been investigated, which made it possible to generalize the main features that are inherent in them. The components and forms of the financial support system for the development of farms are considered, which are one of the most effective forms of farming in the countryside, an important means of solving food, economic and social problems of society and rural areas. The analysis of state financial support for farms in 2018 and 2019 has been carried out. It has been determined that changes in the procedures and mechanisms for allocating funds from the state budget, their cumbersomeness, late approval and introduction of repeated changes in them during the year entails untimely receipt of state financial support funds by farms, their ineffective use and return at the end of the year to the state budget. On the example of farms in various regions of Ukraine, the composition and structure of sources of financial support for the development of farms, which is not optimal and requires optimization measures, have been investigated. It is determined that the mechanism of bank lending to business activities of agricultural enterprises is a form of lending procedure carried out independently by each commercial bank on the basis of the established credit policy, the effectiveness of which is determined by the coincidence of economic interests of lender and borrower. The prospects for the development of financial support for farms are considered due to the formation and substantiation of a financial strategy, which is an integral part of the overall development strategy and includes the development of a set of strategic measures to change the current state of the economy to a qualitatively new state.

Keywords: *financial support, development, farming, state financial support, self-financing, equity capital, borrowed capital.*

УДК 332.13: 330.13
JEL Classification R 22

Наталія Стоянець, д.е.н., проф.
(професор каф. «Менеджменту», Сумський національний аграрний університет)
ORCID ID 0000-0002-7526-6570

Тетяна Харченко, к.е.н.
(старший викладач каф. «Публічного управління та адміністрування», Сумський національний аграрний університет)
ORCID ID 0000-0002-3446-6533

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті проведено аналіз процесу формування бюджету Новослобідської сільської ради, визначено коло проблемних питань щодо результативності його формування та обґрунтовано напрями підвищення спроможності місцевого бюджету. В системі управління розвитком територіальних громад визначено механізм залучення громадськості до участі у бюджетному процесі шляхом передбачення в регламенті відповідних положень, що дозволить підвищити ефективність планування доходної та видаткової складових бюджету на 7,0%. Обґрунтовано необхідність розробки системи заходів, щодо залучення коштів, шляхом проведення інвентаризації майна та активів, аудиту земельних ділянок та створення сприятливих умов для бізнесу. В розрізі забезпечення скорочення витрат бюджету Новослобідської сільської ради необхідним є проведення оптимізаційних процесів щодо діяльності освітніх закладів та клубних закладів. Зростання фінансової спроможності бюджету буде досягнуто за рахунок збільшення надходжень податку на доходи фізичних осіб, збільшення розміру надходжень місцевих податків та інших податків та зборів. Прогнозні кількісні оціночні характеристики включення громадськості в процес формування бюджету Новослобідської сільської ради, проведення інвентаризації земель, розвитку малого підприємництва та оптимізації витрат місцевого бюджету визначають позитивну динаміку фінансової спроможності бюджету громади в частині зростання коефіцієнту спроможності, темп росту якого встановлено на рівні 12,2%. Визначено тенденцію до зростання земельного податку. Доведено, що реалізація запланованих заходів дозволить підвищити спроможність місцевих бюджетів та забезпечить зростання результативності управління розвитком досліджуваної територіальної громади в частині збільшення видатків розвитку.

Ключові слова: управління, розвиток, територіальна громада, фінансова спроможність, місцевий бюджет.

© Стоянець Н.В., Харченко Т.О., 2021

Постановка проблеми. Питання управління розвитком територіальних громад набуває все більшої актуальності в умовах діючих децентралізаційних змін, окреслюючи важливість досягнення фінансової спроможності місцевого бюджету для забезпечення виконання стратегічних напрямів розвитку. В проблемному полі фіскальної децентралізації, ключове місце визначено місцевим бюджетам та їх взаємодії з державним бюджетом для забезпечення ефективності реалізації реформи бюджетної системи на центральному та місцевому рівнях. Основним прогностичним результатом активнодіючих процесів децентралізації є задоволення потреб населення. Для того, щоб підвищити ефективність вирішенні цього завдання необхідно максимально збільшити інтерес і участь громадян в складанні бюджету і формуванні витрат на місцевому рівні, тим самим окреслюючи важливість обґрунтування пріоритетних напрямів досягнення фінансової спроможності місцевого бюджету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси децентралізації окреслили новий вектор розвитку наукових досліджень в частині формування наукового підґрунтя для забезпечення управління розвитком територіальних громад. Особливостями даної проблематики є необхідність поглибленого дослідження в частині стратегічного управління, визначення інструментів та механізмів залучення громадському в процеси управління розвитком територіальних громад, формування спроможних місцевих бюджетів тощо. Стратегічні аспекти управління розвитком територіальних громад знайшли своє відображення в працях таких науковців, як: В. Андріяш, О. Євтушенко, В. Ємельянов [1], Т. Лозинська [2], О. Лукашов [3], В. Мамонова [4], С. Романюк [5], Ю. Шаров [6] та ін. Концептуальні засади залучення громадськості в процеси управління розвитком громад висвітлено в працях О. Берданової, В. Вакуленко [7], Н. Гринчук, В. Колтун, В. Куйбіди, А. Ткачука [8]. В окремій проєкції питання забезпечення фінансової спроможності бюджетів громад, як базису розвитку територій, досліджували А. Брязкало [9], С. Бугіль [10], О. Дем'янчук [11], Т. Куценко [12], О. Кириленко [13], Б. Малиняк [14], О. Омельчук [15], В. Письменний [16], Ю. Раделицький, О. Квасній [17] та інші.

Сформований науковий доробок висвітлює широке коло питань щодо управління розвитком територіальних громад, проте зміна підходів до формування місцевих бюджетів окреслює важливість поглиблення досліджень щодо забезпечення фінансової спроможності місцевих бюджетів, як базового елемента системи управління розвитком громад.

Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення фінансової спроможності місцевого бюджету Новослобідської сільської ради, реалізація яких, дозволить підвищити результативність управління розвитком територіальної громади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи важливість формування збалансованого місцевого бюджету, в якості пріоритетного напрямку розвитку територіальної громади, запропоновано заходи щодо вдосконалення процесу формування бюджету в частині залучення населення до даного процесу. Слід зазначити, що процес формування місцевого бюджету здійснюється у відповідності до наступних нормативних документів: Бюджетний Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI [18]; Наказ МФУ від 06.06.2012 № 687 «Про затвердження Інструкції з підготовки бюджетних запитів» [19]; Наказ МФУ від 17.07.2015 р. № 648 «Про затвердження типових форм бюджетних запитів для формування місцевих бюджетів» [20]; Постанова КМУ від 28.02.2002 р. № 228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» [21] тощо.

Процес формування бюджету Новослобідської сільської ради представлено на рис. 1. Після прийняття бюджету вносяться зміни до бюджету стосовно обсягів міжбюджетних трансфертів. Проводячи аналіз процесу формування бюджету Новослобідської сільської ради, відмітимо ключові тенденції:

процес планування доходної частини бюджету не передбачає формування прогнозних результатів на майбутні періоди, і здійснюється виключно на один прогнозний рік. Так, прогноз бюджету на 2021 та 2022 роки не складався;

враховуючи важливість формування бюджету із урахуванням гендерних питань («гендерно-чутливе бюджетування»), слід зазначити, що при формуванні бюджету Новослобідської сільської ради урахування гендерних питань не здійснюється та не планується до проведення під час формування бюджету громади на 2021-2022 рр. Тренінги з гендерно-чутливого бюджетування не проводились;

методи та способи залучення громадськості до формування та розподілення бюджету не достатньо закріплені в українському законодавстві, проте застосування такої практики дозволяє підвищувати прозорість бюджетного процесу, запроваджувати демократичне обговорення та прийняття рішень, зміцнювати довіру громадян до місцевої влади. Стан залучення громадськості до бюджетного процесу Новослобідської сільської ради характеризується відсутністю позитивної динаміки.

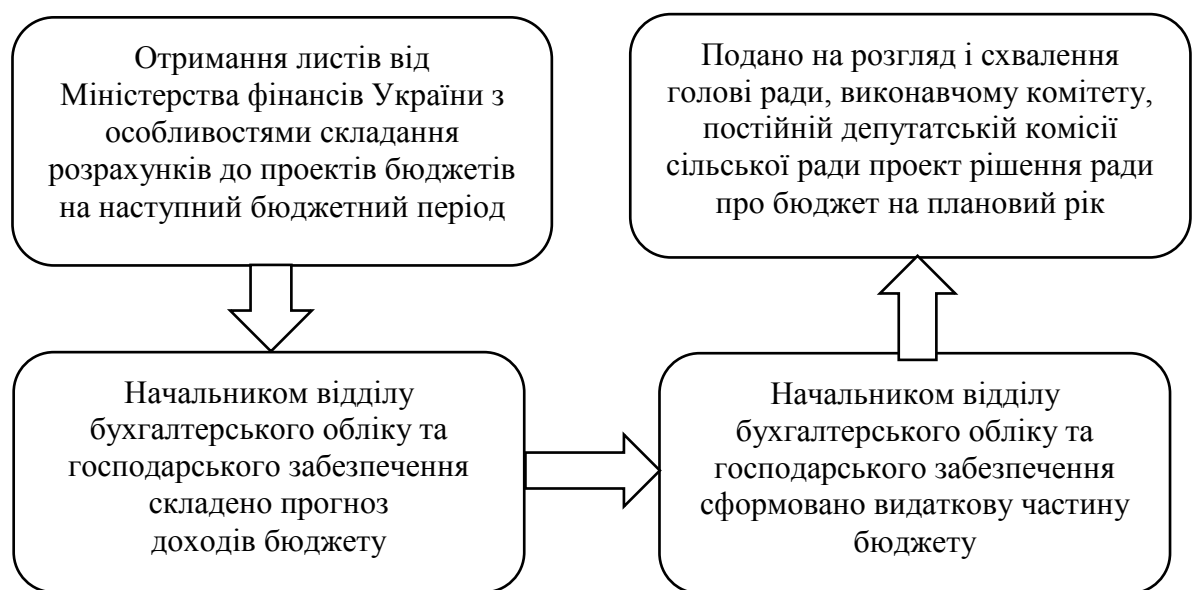


Рис. 1. Схема процесу формування бюджету Новослобідської сільської ради на 2020 рік

Джерело: сформовано авторами за даними відділу бухгалтерського обліку та господарського забезпечення Новослобідської сільської ради

У 2018 – 2020 рр. положення про громадський бюджет не приймалось та не затверджувалась. Найбільш активні громадяни входять до складу виконавчого комітету ради і за їх участі відбувається розгляд проекту бюджету. Формалізовано бюджетні слухання не проводились. Результати взаємодії з населенням (протоколи громадських слухань) оприлюднювались на інформаційному порталі ради. Окремо положення про місцеві ініціативи, проведення громадській зборів не приймалось. Практика застосування електронних петицій, адресованих органам місцевого самоврядування, відсутня.

Засідання виконкому, профільної депутатської комісії є відкритими для представників територіальної громади. Дати проведення засідань не оприлюднюються на сайті. Засідання ради, на яких розглядаються питання затвердження та внесення змін до бюджету, також є відкритими для представників громадськості, дати засідань та

план діяльності ради не оприлюднено. Аналіз сайту Новослобідської ради підтвердив наявність окремого розділу про бюджет, що відповідає вимогам ст.28 БК про публічне представлення інформації про виконання бюджету села та висвітлення інформації про бюджет на веб-сайті сільської ради. Також на сайті оприлюднюються рішення ради, виконавчого комітету, розпорядження голови. Розміщуються протоколи засідання ради, комісій та виконкому; презентаційні матеріали про бюджет, пояснювальні записки; перелік проектів, що реалізуються за рахунок субвенцій з державного бюджету. Протокол останніх громадських зборів оприлюднено. Не розміщено звіт про виконання сільського бюджету за 2020 рік. Наявний контекстний пошук за реквізитами, пошук серед матеріалів розміщених на веб-сайті громади.

Визначені тенденції вказують на важливість вдосконалення процесу формування бюджету Новослобідської сільської ради для забезпечення більш ефективного прогнозування доходної та видаткової частин за наступними напрямками:

затвердження розпоряджень голови ради Про формування проекту бюджету, прогнозу, Плану заходів щодо складання бюджету, Заходів щодо наповнення сільського бюджету та економного використання бюджетних коштів, Інструкції про складання бюджетних запитів тощо;

формування та затвердження бюджету з урахуванням гендерних питань;

запровадження бюджету участі. Доведення до громадськості бюджетної політики та отримання зворотного зв'язку від мешканців громади відбувається шляхом звітування голови, зустрічей депутатів з мешканцями громади, шляхом реалізації проектів на території громади;

формування механізму залучення електронних петицій та інших видів місцевих ініціатив.

Для забезпечення реалізації окреслених напрямів підвищення ефективності процесу формування бюджету Новослобідської сільської ради в частині реалізації управлінської складової необхідно розробити Положення про залучення громадськості в процес планування розвитку громади з визначенням постійних, інституціонально закріплених видів взаємодії, таких як: стратегічне планування за участю громади; залучення громадян до розробки програм та системи показників результативності у рамках програмно-цільового підходу до формування бюджету; публічні слухання з питань бюджету; обстеження рівня задоволеності громадян та громадські опитування; створення громадських консультаційних та наглядових комітетів; залучення громадськості до процесів самозабезпечення послугами; загальні збори жителів громади; незалежний бюджетний аналіз [22].

Відповідно до затверджених Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні, для реалізації даного напрямку протягом усього бюджетного періоду можуть бути використані наступні механізми, котрі включають етапи підготовки, затвердження, виконання, аудиту та контролю бюджету:

1. Консультації з громадськістю

Консультації проводять з метою залучення громадськості до участі у прийнятті рішень, налагодження системного діалогу органів влади з громадськістю, створення умов для участі громадян у розробленні проектів рішень з питань бюджету. Вони можуть мати різні форми, такі як:

круглі столи, збори, конференції, форуми, брифінги, громадські слухання (колективні зустрічі громадян з представниками органів місцевого самоврядування, проведення яких може ініціювати як громадськість, так і орган місцевого самоврядування),

онлайн-опитування, зустрічі між представниками виконавчих органів рад та громадськими радами, представниками органів самоорганізації населення, лідерами громадських організацій [22].

2. Діяльність громадських рад, утворених при органах місцевого самоврядування

Діяльність громадської ради сприятиме забезпеченню участі громадськості у формуванні і реалізації бюджетної політики та вирішенні питань місцевого значення, здійсненні громадського контролю за діяльністю органу місцевого самоврядування, врахуванню громадської думки під час формування та реалізації бюджетної політики у відповідній сфері [22].

3. Залучення засобів масової інформації

Засоби масової інформації є інструментом інформування громадськості з питань місцевого бюджету. Рекомендується залучати засоби масової інформації до участі у обговореннях та зустрічах з бюджетних питань, створювати умови для забезпечення їх доступом до бюджетних документів (наприклад, схваленого бюджету), які не заборонені законом, а також інформування громадськості про результати її участі у бюджетному процесі [22].

4. Підготовка інформації з питань місцевого бюджету в доступній для громадськості формі.

Питання оприлюднення інформації про бюджет та публічного представлення інформації про виконання місцевих бюджетів врегульовано ст. 28 Бюджетного кодексу України, якою визначено перелік інформації, що підлягає опублікуванню. Крім цього, ключові параметри, пов'язані з бюджетом (рішення про місцевий бюджет, звіт про виконання місцевого бюджету, рішення щодо затвердження ставок місцевих податків і зборів тощо), рекомендується надавати в доступній для громадян формі. У цілому підготовка інформації з питань місцевого бюджету у доступній для громадськості формі, поряд з бюджетними документами, допомагає громадянам зрозуміти суть місцевого бюджету та підвищує рівень прозорості формування бюджетної політики [22].

Однією з форм представлення інформації про бюджет у доступній для широкої громадськості формі є бюджет для громадян. Склад та структура бюджету для громадян можуть включати:

- 1) роз'яснення основних термінів, що використовуються у бюджетному процесі;
- 2) основні характеристики території (площа території, кількість населення, мережа бюджетних установ тощо) та показники її соціально-економічного розвитку в динаміці;
- 3) основні завдання та пріоритети бюджетної політики на плановий бюджетний період.

5. Подання інформації про основні показники бюджету відповідної території.

Під час підготовки інформації в частині видатків бюджету необхідно враховувати:

- інтереси цільових груп користувачів інформації,
- іншу інформацію (пояснення, контактну інформацію для громадян щодо місцезнаходження, контактних телефонів, адреси, електронної пошти, графіку роботи місцевого фінансового органу тощо) [22].

У процесі формування бюджету для громадян рекомендовано проводити громадські обговорення щодо його структури/формату та способу представлення [22].

6. Використання засобів інтерактивного спілкування.

Передбачено використання таких засобів інтерактивного спілкування: онлайн-ігри, онлайн-уроки, онлайн-вікторини, онлайн-матеріали з підвищення бюджетної грамотності, брошури та буклети, підготовлені в доступній для громадян формі [22].

7. Запровадження громадського бюджету «бюджету участі».

Для запровадження процесу участі громадськості у бюджетному процесі доцільно:

1. визначити підрозділ/офіційного представника, відповідальний/відповідального за забезпечення участі громадськості у бюджетному процесі;
2. визначити та повідомити громаді чіткі цілі прийняття громадського бюджету;
3. окреслити обсяг та порядок участі громадськості у бюджетному процесі;
4. застосовувати найбільш адаптовані для різних груп учасників механізми участі;

5. проаналізувати підсумки залучення громадськості до бюджетного процесу та інформувати громадськість про результати участі засобами зворотного зв'язку [22].

У процесі запровадження та реалізації механізмів залучення громадськості до участі у бюджетному процесі рекомендується уникати можливих ризиків, пов'язаних із захистом персональних даних, конфліктом інтересів, конфіденційністю тощо [22]. Для упорядкування питання залучення громадськості до бюджетного процесу доцільно в Бюджетному регламенті проходження бюджетного процесу передбачити відповідні положення. При цьому, слід зазначити, що за дослідженнями експертного середовища, включення громадськості в процес формування місцевого бюджету дозволяє підвищити ефективність планування доходної та видаткової складових бюджету на 7,0%.

Другим напрямом, спрямованим на забезпечення зростання спроможності місцевого бюджету Новослобідської сільської ради є розробка системи заходів, щодо залучення коштів, шляхом проведення інвентаризації майна та активів, аудиту земельних ділянок, який встановить ті землі, на яких відсутні правовстановлюючі документи чи нецільове використання, чи самовільне захоплення.

В розрізі обґрунтування третього напрямку нарощення обсягів надходжень до бюджету Новослобідської сільської ради передбачено створення сприятливих умов для бізнесу, щоб підприємства реєструвалися на території громади, таким чином і податок на прибуток, і ПДФО буде залишатися на місцях. В розрізі реалізації даного напрямку передбачено забезпечення реалізації підтримки малого та середнього бізнесу. Рішенням Новослобідської сільської ради затверджено програму підтримки суб'єктів малого і середнього бізнесу на території громади на 2017-2021 роки. З бюджету громади виділено кошти для надання фінансової підтримки суб'єктами малого та середнього бізнесу та оголошено конкурс бізнес-проектів суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Для проведення оцінки ефективності запропонованих ініціатив щодо зростання спроможності бюджету Новослобідської сільської ради передбачено створення робочої групи з місцевого економічного розвитку, до якої включено, в тому числі і представників бізнесу. Досягнення якісних змін економіки громади можливе при співпраці влади з лідерами бізнесу та пересічними громадянами для створення публічно-приватного партнерства, що матиме позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади. Формування сприятливого бізнес-середовища, створення умов для інвестування сприятиме економічному зростанню і поліпшенню якості життя громади.

В розрізі забезпечення скорочення витрат бюджету Новослобідської сільської ради необхідним є проведення оптимізаційних процесів щодо діяльності освітніх закладів та клубних закладів, котрі проводять малу діяльність та ще і знаходяться поруч, а утримання їх занадто дороге. У такому випадку відбудеться звільнення приміщень, які можливо візьмуть в оренду; будуть запровадженні заходи з енергоефективності; посиляться контроль за використанням коштів на проведення капітальних ремонтів.

Для розрахунку прогнозних показників фінансової спроможності бюджету Новослобідської сільської ради з урахуванням розроблених заходів, були використані вимоги, окреслені в статтях 64, 691 та 71 Бюджетного кодексу України. Також при прогнозуванні дохідної частини бюджету Новослобідської сільської ради на 2021-2022 рр. враховано: статистичні показники, які використовуються при розрахунку прогнозних надходжень податків та зборів, зокрема за 2020 рік, показники виконання бюджету за 2020 рік та соціально-економічного розвитку за 2020 рік та прогнозні на 2021 рік; зміни податкового законодавства щодо індексації ставок податків і зборів, виражених у абсолютних значеннях; розширення повноважень органів місцевого самоврядування у регуляторній діяльності.

Дані, подані в таблиці 1 вказують на зростання фінансової спроможності бюджету Новослобідської сільської ради за умови впровадження обґрунтованих напрямів розвитку.

При цьому, найбільша динаміка визначена за ступенем залежності бюджету від двох найбільших податків (ПДФО та Єдиного податку), темп приросту яких прогнозується на рівні 10,9%. Аналогічна динаміка визначена і в частині зростання частки місцевих податків і зборів. Позитивною є динаміка в частині зростання власних доходів на одного мешканця, а саме на 5,2%. Хоча визначена динаміка характеризується незначним ростом в кількісному вимірі, проте позитивним фактором є забезпечення зростання.

Таблиця 1. Прогнозні показники фінансової спроможності бюджету Новослобідської сільської ради, 2021-2022 рр.

№	Назва показника	2021 рік	2022 рік	Темп приросту 2022 р. до 2021 р., %
1	2	3	4	5
1	Питома вага податкових надходжень в доходах бюджету (з урахуванням трансфертів), %	71,3	75,2	105,5
2	Питома вага неподаткових надходжень в доходах бюджету (з урахуванням трансфертів), %	2,1	2,1	100,0
3	Питома вага доходів від операцій з капіталом в доходах бюджету (з урахуванням трансфертів), %	-	-	-
4	Питома вага міжбюджетних трансфертів в доходах бюджету, %	30,9	27,6	89,3
5	Питома вага власних доходів в доходах бюджету (з урахуванням трансфертів), %	76,3	81,6	106,9
6	Питома вага місцевих податків та зборів в доходах бюджету (з урахуванням трансфертів), %	41,2	45,7	110,9
7	Ступінь залежності бюджету від двох найбільших податків (ПДФО та Єдиний податок). Питома вага двох найбільших податків в доходах бюджету без урахування трансфертів, %	35,7	39,6	110,9
8	Співвідношення міжбюджетних трансфертів до дохідної частини загального фонду бюджету (без урахування трансфертів), %	50,9	47,8	93,9
9	Доходи бюджету у розрахунку на одного мешканця (без урахування трансфертів), грн або власні	6253,2	6578,9	105,2
	доходи на одного мешканця, грн.			
10	Співвідношення податкових доходів до видатків бюджету (з урахуванням трансфертів), %	67,8	72,3	106,6

Джерело: розрахунки авторів за результатами фінансової звітності Новослобідської сільської ради за 2020 р.

Подані в таблиці 1 показники фінансової спроможності було досягнуто за рахунок зростання податку на доходи фізичних осіб, збільшення розміру надходжень місцевих податків та інших податків та зборів. Податок на доходи фізичних осіб, обраховувався згідно з нормативом відрахування 60%, як в 2021р., так і в 2022 р. При цьому частка зростання податку коливалась в межах 11%-12%. Запропоновані зміни забезпечать надходження в сумі 184 650,0 тис. грн., що на 12,4 % більше ніж очікувані надходження 2020 року. У розрахунку обсягів податку на доходи фізичних осіб із заробітної плати в 2021 році враховано: рішення Уряду щодо встановлення мінімальної заробітної плати з 1 січня 2021 року у розмірі 6000 грн., чисельність працюючих на підприємствах, середній прогнозований розмір заробітної плати та ставку податку на прибуток у розмірі 18%. При розрахунку податку врахований прогнозний фонд оплати праці штатних працівників, прогнозний фонд оплати праці найманих працівників у малому бізнесі, а також фонд оплати праці за рахунок скорочення кількості непрацюючих та легалізації трудових відносин.

ПДФО із доходів інших ніж заробітна плата, що формуються в основному з доходів від оренди рухомого та нерухомого майна, заплановані із зростання на 6,7% до надходжень 2020 року за рахунок збільшення обсягу послуг по наданню в оренду майна. ПДФО з доходів за результатами річного декларування планується отримати із зростанням на 3,1% до надходжень 2020 року. Надходження від операцій з продажу, дарування та успадкування майна плануються на рівні 2020 року. Надходження за результатами річного декларування плануються із зростанням на 4,3% за рахунок зростання отриманих у 2020 році доходів. Таким чином, всього власних доходів загального фонду бюджету Новослобідської сільської ради в середньому в 2021 р. та 2022 р. заплановано отримати із зростанням на 5,6%.

Враховуючи важливість проведення оптимізації витрат місцевого бюджету, розраховано оціночні характеристики спроможності бюджету Новослобідської сільської ради в прогнозному періоді, котрі представлено в таблиці 2.

Таблиця 2. Прогнозні оціночні характеристики спроможності бюджету Новослобідської сільської ради, 2021-2022 рр.

№	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп приросту 2022 р. до 2021 р., %
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт спроможності	1,47	1,81	2,03	112,15
2	Коефіцієнт власного бюджетного забезпечення, тис. грн. на 1 особу	5,153	6,25	6,58	105,20
3	Профіцит/Дефіцит, тис. грн.	800,3	1256,90	1548,70	123,22
4	Витрати на владу, %	27,05	28,50	29,60	103,86
5	Ефективність земельного податку, тис. грн. на 1 га	0,157	0,17	0,17	103,64
6	Найбільший податок, %	33,6	35,70	39,60	110,92
7	Ефективність витрат на освіту, тис. грн. на 1 дитину	46,694	47,05	48,21	102,47
8	Ефективність витрат на культуру, тис. грн. на 1 особу	0,633	0,61	0,60	98,36
9	Ефективність витрат на життєзабезпечення, тис. грн. на 1 особу	0,566	0,57	0,59	103,51

10	Ефективність соціальних витрат, тис. грн. на 1 особу	0,286	0,45	0,53	117,78
11	Ефективність первинного медичного забезпечення, тис. грн. на 1 особу	0,204	0,25	0,31	124,00

Джерело: розрахунки авторів за результатами фінансової звітності Новослобідської сільської ради за 2020 р.

За даними, представленими в таблиці 2 визначено, що прогностні кількісні оціночні характеристики включення громадськості в процес формування бюджету Новослобідської сільської ради, проведення інвентаризації земель, розвитку малого підприємництва та оптимізації витрат місцевого бюджету визначають позитивну динаміку фінансової спроможності бюджету громади в частині зростання коефіцієнту спроможності, темп приросту якого встановлено на рівні 12,2%. Визначено тенденцію до зростання земельного податку. Проблемним залишається питання утримання культурних та освітніх закладів.

Висновки та пропозиції. За результатами проведеного дослідження обґрунтовано запровадження механізмів залучення громадськості до участі у бюджетному процесі шляхом передбачення в регламенті відповідних положень, що дозволить підвищити ефективність планування доходної та видаткової складових бюджету на 7,0%. Другим напрямом, спрямованим на забезпечення зростання спроможності місцевого бюджету Новослобідської сільської ради є розробка системи заходів, щодо залучення коштів, шляхом проведення інвентаризації майна та активів, аудиту земельних ділянок, який встановить ті землі, на яких відсутні правовстановлюючі документи чи нецільове використання, чи самовільне захоплення. В розрізі обґрунтування третього напрямку нарощення обсягів надходжень до бюджету Новослобідської сільської ради передбачено створення сприятливих умов для бізнесу, щоб підприємства реєструвалися на території громади, таким чином і податок на прибуток, і ПДФО буде залишатися на місцях. В розрізі забезпечення скорочення витрат бюджету Новослобідської сільської ради необхідним є проведення оптимізаційних процесів щодо діяльності освітніх закладів та клубних закладів. Реалізація запланованих заходів дозволить підвищити спроможність місцевих бюджетів та забезпечить зростання результативності управління розвитком досліджуваної територіальної громади в частині збільшення видатків розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
2. Лозинська Т. М., Шерстюк Л. М. Бюджет участі як інструмент активізації місцевих громад. Електронне наукове видання: Публічне адміністрування та національна безпека. 2020. №2. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-2-563> (дата звернення: 30.05.2021).
3. Лукашов О. Механізми державного регулювання стратегічного розвитку регіону. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 2. С. 75-83.
4. Мамонова В.В. Управління місцевим бюджетом та фінансами: навчальний посібник. Харків: Магістр, 2012. 224 с.
5. Романюк С. А. Система планування розвитку як інструмент регіональної політики держави. Економіка та держава. 2013. № 4. С. 18-21
6. Шаров Ю. П. Укрупнення територіальних громад та їх співробітництво: виклики для стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2015. № 2. С. 54-61.

7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. Київ: Софія-А, 2012. 88 с.
8. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навчальний посібник. К.: 2017. 129 с.
9. Брязкало А.Є. Місцеві запозичення як джерело формування фінансових ресурсів органами місцевого самоврядування. Економіка і держава. 2016. №3. С. 98-101. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2016/23.pdf (дата звернення: 30.05.2021).
10. Бугіль С.Я. Пріоритети фінансової децентралізації в забезпеченні сталого розвитку територіальних громад України. Причорноморські економічні студії. Сер. Гроші і кредит. 2018. Випуск 28-2. С. 83-87.
11. Дем'янчук О. І. Особливості формування доходів місцевих бюджетів України в умовах бюджетно-податкових змін. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». № 1(29). 2016. С. 95–99.
12. Куценко Т.Ф., Вербицька А.О. Моделювання та оцінювання бюджетної спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні: оглядовий аналіз. Ефективна економіка. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8114>. (дата звернення: 30.05.2021).
13. Кириленко О. Актуальні проблеми модернізації державних фінансів України. Вісник економічної науки України. 2008. № 1 (13). С. 46–50.
14. Малиняк Б. Трансформація місцевих бюджетів в ефективне джерело зростання суспільного добробуту. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Вип. 2. 2015. С. 73-85.
15. Омельчук О. І. Методологічні аспекти оцінювання фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. Сер. Регіональне управління та місцеве самоврядування. № 4 (27). 2020. С. 107-113.
16. Письменний В. В. Міжбюджетні трансферти як інструмент фінансового вирівнювання територій. Економіка та держава. №6. 2017. С. 24-30
17. Раделицький Ю. О., Квасній О. Р. Основи формування податкового потенціалу місцевих бюджетів в контексті децентралізаційних процесів. Економічний вісник. 2018. С. 21-32.
18. Бюджетний Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. Дата оновлення: 01.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 30.05.2021).
19. Про затвердження Інструкції з підготовки бюджетних запитів: Наказ МФУ від 06.06.2012 № 687. Дата оновлення: 24.07.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1057-12> (дата звернення: 30.05.2021).
20. Про затвердження типових форм бюджетних запитів для формування місцевих бюджетів: Наказ МФУ від 17.07.2015 р. № 648. Дата оновлення: 24.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0957-15> (дата звернення: 30.05.2021).
21. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ: Постанова КМУ від 28.02.2002 р. № 228. Дата оновлення: 13.05.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF> (дата звернення: 30.05.2021).
22. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні: Постанова КМУ від 03.03.2020 р. № 94. Дата оновлення: 03.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0094201-20> (дата звернення: 30.05.2021).

REFERENCES

1. Ievtushenko, O., Yemelianov, V., Andriiash, V. (2016), *Munitsypalniy menedzhment* [Municipal management: a textbook], Kyiv. Ukraine.
2. Lozynska, T., Sherstiuk, L. (2020), "Biudzheth uchasti yak instrument aktyvizatsii mistsevykh hromad" [Participation budget as a tool for activating local communities. Electronic scientific publication: Public administration and national security], Ukraine.
3. Lukashov, O. (2017), "Mekhanizmy derzhavnogo rehulivannia stratehichnogo rozvytku rehionu" [Mechanisms of state regulation of strategic development of the region. Public administration and local self-government], Ukraine.

4. Mamonova, V. (2012), *Upravlinnia mistsevykh biudzheto ta finansamy*. [Local budget and finance management: a textbook], Kharkiv, Ukraine.
5. Romaniuk, S. (2013), "Systema planuvannia rozvytku yak instrument rehionalnoi polityky derzhavy" [Development planning system as an instrument of regional state policy. Economy and state], Ukraine.
6. Sharov, Yu. (2015), "Ukrupnennia terytorialnykh hromad ta yikh spivrobitnytstvo: vyklyky dlia stratehichnoho planuvannia" [Consolidation of territorial communities and their cooperation: challenges for strategic planning. Public administration: theory and practice], Ukraine.
7. Berdanova, O., Vakulenko, V. (2012), *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku*. [Strategic planning of local development: a practical guide], Kyiv, Ukraine.
8. Berdanova, O., Vakulenko, V., Hrynychuk, N., Koltun, V., Kuibida, V., Tkachuk, A. (2017), *Upravlinnia rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad na zasadakh hromadskoi uchasti* [Managing the development of united territorial communities on the basis of public participation: a textbook], Kyiv, Ukraine.
9. Briazkalo, A. (2016), "Mistsevi zapozychennia yak dzherelo formuvannia finansovykh resursiv orhanamy mistsevoho samovriaduvannia" [Local borrowings as a source of formation of financial resources by local governments. Economy and state] available at: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2016/23.pdf (Accessed 30 May 2021).
10. Buhil, S. (2018), "Prioritytety finansovoi detsentralizatsii v zabezpechenni staloho rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy" [Priorities of financial decentralization in ensuring sustainable development of territorial communities of Ukraine. Black Sea Economic Studies. Ser. Money and credit], Ukraine.
11. Demianchuk, O. (2016), "Osoblyvosti formuvannia dokhodiv mistsevykh biudzheto Ukrainy v umovakh biudzheto-podatkovykh zmin" [Features of formation of incomes of local budgets of Ukraine in the conditions of budgetary and tax changes. Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Economics series], Ukraine.
12. Kutsenko, T., Verbytska, A. (2020), "Modeliuvannia ta otsiniuvannia biudzheto spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini: ohliadovi analiz" [Modeling and estimating the budget capacity of united territorial communities in Ukraine: a review analysis. Efficient economy] available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8114> (Accessed 30 May 2021).
13. Kyrylenko, O. (2008), "Aktualni problemy modernizatsii derzhavnykh finansiv Ukrainy" [Actual problems of modernization of public finances of Ukraine. Bulletin of Economic Science of Ukraine], Ukraine.
14. Malyniak, B. (2015), "Transformatsiia mistsevykh biudzheto v efektyvne dzherelo zrostantia suspilnoho dobrobutu" [Transformation of local budgets into an effective source of growth of public welfare. Bulletin of Ternopil National Economic University], Ukraine.
15. Omelchuk, O. (2020), "Metodolohichni aspekty otsiniuvannia finansovoi spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini" [Methodological aspects of assessing the financial capacity of united territorial communities in Ukraine. Public administration and customs administration. Ser. Regional management and local self-government], Ukraine.
16. Pysmennyi, V. (2017), "Mizhbiudzhetni transferty yak instrument finansovoho vyryvniuvannia terytorii" [Intergovernmental transfers as a tool for financial equalization of territories. Economy and state], Ukraine.
17. Radelytskyi, Yu., Kvasnii, O. (2018), "Osnovy formuvannia podatkovooho potentsialu mistsevykh biudzheto v konteksti detsentralizatsiinykh protsesiv" [Basics of formation of tax potential of local budgets in the context of decentralization processes. Economic Bulletin], Ukraine.
18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Budget Code, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 30 May 2021).
19. The Ministry of Finance (2012), Decree "On approval of the Instruction on preparation of budget requests", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1057-12> (Accessed 30 May 2021).
20. The Ministry of Finance (2015), Decree "On approval of standard forms of budget requests for the formation of local budgets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0957-15> (Accessed 30 May 2021).

21. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Decree “On approval of the Procedure for preparation, consideration, approval and basic requirements for the implementation of estimates of budgetary institutions”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF> (Accessed 30 May 2021).

22. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Decree “On approval of Methodical recommendations on mechanisms of public participation in the budget process at the local level”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0094201-20> (Accessed 30 May 2021).

***Natalia Stoyanets, Doctor of Economic Sciences, Professor
(Professor of the Department of Management, Sumy National Agrarian University)***

***Tetiana Kharchenko, PhD of Economic Sciences,
(Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration, Sumy National Agrarian University)***

DEVELOPMENT'S MANAGEMENT OF FINANCIAL CAPACITY OF BUDGETS OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article analyzes the process of budget formation of Novoslobod community, identifies a number of problematic issues regarding the effectiveness of its formation and substantiates the areas of increasing the capacity of the local budget. The system of territorial community development management system defines the mechanism of public involvement in the budget process by providing for relevant provisions in the regulations, which will increase the efficiency of planning the revenue and expenditure components of the budget by 7.0%. The necessity of developing a system of measures to raise funds by conducting an inventory of property and assets, auditing land plots and creating favorable conditions for business is substantiated. In terms of ensuring the reduction of budget expenditures of Novoslobod community, it is necessary to conduct optimization processes for the activities of educational institutions and clubs. The increase in the financial capacity of the budget will be achieved by increasing personal income tax revenues, increasing the amount of local taxes and other taxes and fees. Forecast quantitative estimates of public involvement in the budget formation of Novoslobod community, land inventory, small business development and local budget optimization determine the positive dynamics of financial capacity of the community budget in terms of growth of the capacity ratio, the growth rate of which is set at 12.2%. The tendency to increase the land tax is determined. The issue of maintaining cultural and educational institutions remains problematic. It is proved that the implementation of the planned measures will increase the capacity of local budgets and increase the effectiveness of development management of the studied territorial community in terms of increasing development expenditures.

Keywords: *management, development, territorial community, financial capacity, local budget.*

УДК 658:338

JEL Classification: M10, M19

Людмила Хромушина, к.е.н., доцент
(доцент кафедри менеджменту, Сумський національний аграрний університет)
ORCID ID 0000-0001-9134-9010

МЕТОДОЛОГІЯ ТА СТАНДАРТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто питання формування методології та стандартизації управління ризиками в процесі менеджменту підприємств. Висвітлено зміст, складові, принципи та сучасні підходи до процесу ризик-менеджменту. Розглянуто тенденції та закономірності сучасного розвитку методологічного забезпечення ризик-менеджменту. На основі узагальнення сучасної методологічної бази запропоновано загальну схему управління ризиками діяльності підприємств. Визначено важливість стандартизації підходів до управління ризиками з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду і діючих міжнародних стандартів. Проведено узагальнення основних чинних міжнародних стандартів з ризик-менеджменту підприємств і організацій. У статті наголошується на недостатній вітчизняний досвід управління ризиками у практичній діяльності підприємств, особливо з урахуванням міжнародних стандартів; неготовності та не усвідомлення топ-менеджментом значимості управління ризиками; відсутності цілісного методологічного та нормативного забезпечення. Зазначено, що становленню та розвитку дієвої системи управління ризиками в діяльності підприємств сприятиме створення вітчизняної професійної асоціації ризик-менеджерів з її членством у Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту; розробка та впровадження національних стандартів, адаптованих до міжнародних; створення освітніх стандартів для підготовки професійних ризик-менеджерів.

Ключові слова: менеджмент, ризик, управління ризиками, методологія управління ризиками, стандарти ризик-менеджменту.

Постановка проблеми. Останнім часом значна кількість вітчизняних підприємств зіткнулися з проблемами критичного негативного впливу ризиків на результативність та ефективність підприємницької діяльності, що стримує її розвиток. Дійсність показує, що ризики постійно змінюються через об'єктивні зміни причин їх виникнення, тому абсолютно точно неможливо обчислити результат і врахувати вплив ризику. До того ж часто брак досвіду прийняття вірних управлінських рішень в умовах невизначеності поглиблює проблему формування, впровадження та успішної реалізації управління ризиками у системі загального управління підприємством. Наразі теорія управління ризиками не є цілісною, методологія та стандартизація управління ризиками переважно базуються на зарубіжному досвіді, а застосування методологій та стандартів управління ризиками в реальних умовах потребує активізації наукових досліджень та розробок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування, стандартизації,

© Хромушина Л.А., 2021

впровадження та дієвості системи управління ризиками в діяльності підприємств та ризиками на рівні вітчизняних підприємств і організацій, формування уніфікованих організацій досить активно досліджуються сучасними науковцями і фахівцями з управління та менеджменту. Дослідження проблемних питань щодо підходів до управління ризиками та стандартизації, зарубіжного досвіду здійснювало значне коло науковців: Башинська І.О., Грідін О.В., Мостенська Т.Л., Семенова К.Д., Сосновська О.О., Томілін О.О., Посохов І.М., Стрельбицька Н. та ін.

Наявні дослідження та необхідність їх продовження не втрачають своєї актуальності через складність та динамічність процесів економічного розвитку, умови невизначеності, нові ризикогенні виклики зовнішнього оточення підприємств.

Мета статті. Метою статті є висвітлення та узагальнення сучасних напрацювань щодо методології та стандартизації управління ризиками в процесі менеджменту організацій; уточнення методологічних аспектів управління ризиками в практичній діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. З ризиком пов'язані практично усі дії людини, а його наявність зумовлена ситуацією невизначеності очікуваного результату від прийняття певного рішення. Етимологія терміну «ризик» (англ. *risk*) означає усвідомлення можливості небезпеки у різних сферах соціально-економічної діяльності та буття. Ризик існує там, де неможливо достовірно передбачити результат (стан невизначеності) [5, с. 189]. Проте, поряд з генеруванням певного виду небезпеки, ризик може дати можливість отримання альтернативи у вигляді певної вигоди (винагороди або виграшу), тобто протилежний відносно втрат або збитків результат. Ми погоджуємося з твердженням Томіліна О.О., що фактичного підприємства стикаються з різними ризиками щоденно, а власники вітчизняних підприємств при управлінні ризиками (ризик-менеджменті) часто покладається на свої досвід та інтуїцію; у міру складності бізнесу, важливість визначення ризиків, які можуть чинити перешкоди для бізнесу, та управління ними посилюються [15, с. 46].

Принципова схема системи ризик-менеджменту підприємства та її основні складові виглядають так (рис. 1):



Рис. 1. Система ризик-менеджменту підприємства

Джерело: [17, с. 180]

Управління ризиками ґрунтується на таких основних принципах: масштабності (максимізації); мінімізації; адекватної реакції; розумного прийняття. Ризик-менеджмент виконує функції, які притаманні будь-якій управлінській діяльності, проте при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації [8, с. 74].

Управління ризиками забезпечується застосуванням низки дієвих методів, що найчастіше поєднуються у певній їх комбінації, зокрема: уникнення ризиків або повна відмова від них; прийняття ризиків на себе; запобігання збиткам; зменшення розміру збитків; страхування; самострахування; передача ризиків.

Ризик-менеджмент передбачає створення необхідної відповідної культури та інфраструктури бізнесу з метою: встановлення причин і основних факторів виникнення ризиків; ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків; прийняття відповідних рішень на основі проведеної оцінки; розробки антикризових управлінських дій; зниження ризику до прийняттого рівня; організації виконання розробленої програми; контролю за виконанням запланованих дій; аналізу та оцінки наслідків прийняття ризикового рішення [16, с. 47].

На сьогодні у наукових колах сформувалися основні три підходи до здійснення управління ризиками: комплексний, фрагментарний, інтегрований [11]. Вважаємо, що найбільш всебічним, таким, що найкраще відповідає сучасному економічному розвитку, є інтегрований підхід до визначення сутності ризик-менеджменту, адже розглядає управління ризиками як складовий (інтегрований) елемент загальної системи управління організацією, що сприятиме забезпеченню ефективності рішень та дій з метою уникнення негативних ризиків.

Сучасний розвиток методологічного забезпечення ризик-менеджменту пов'язаний з певними тенденціями та закономірностями:

- 1) зростання ролі внутрішньокорпоративного контролю, складовою якого має бути тотальний ризик-контроль;
- 2) посилення значимості методів та інструментів управління сукупним ризиковим профілем підприємства;
- 3) формування так званого інтегрованого ризик-менеджменту у масштабі всієї організації [4].

Башинська І.О. та ін. запропонували схему системи управління ризиками на підприємстві, яка передбачає п'ять елементів: 1) ідентифікація ризиків; 2) аналіз ризиків та їх ранжування; 3) мінімізація ризиків; 4) моніторинг і регулювання; 5) формування культури управління ризиками. Найголовнішим з наведених елементів є культура управління ризиками, що розглядається як створення в організації такого середовища, яке б сприяло виявленню, оцінці та зниженню ризиків, а також забезпеченню відкритої комунікації про ризики [1, с. 93–94]. Але, водночас, яким би досконалим та дієвим не був процес ризик-менеджменту, якщо керівники та працівники не усвідомлюють його значення та зміст, відкидають як вид діяльності, то компанія не зможе досягнути успіху в управлінні ризиками.

У поточній реальності в багатьох підприємствах застосовується лише фрагментарна система управління ризиками. Керівники більшості підприємств традиційно вважають ризик-менеджмент спеціалізованою і відокремленою діяльністю, що не дозволяє оперативно відслідковувати найбільш вагомі ризики та ефективно передавати інформацію про них усім зацікавленим особам. Хоча сучасна модель управління ризиками (методологічний підхід) представлена такими положеннями:

1. Інтегрований, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом; кожен співробітник підприємства розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи.
2. Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками є безперервним.

3. Розширений ризик-менеджмент: розглядаються всі ризики та можливості впливу на них [2, с. 286-287].

Відповідно до такого методологічного підходу загальна схема управління ризиками підприємства може бути представлена таким чином (рис. 2).

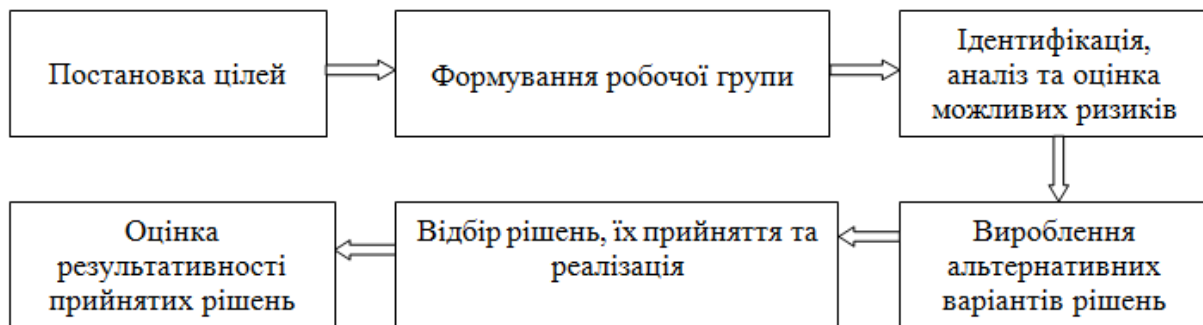


Рис. 2. Схема управління ризиками діяльності підприємств

Джерело: запропоновано автором

Створення на підприємстві дієвої системи ризик-менеджменту дозволить отримати низку суттєвих переваг:

- 1) забезпечення суттєвого підвищення ефективності стратегічного планування;
- 2) уникнення або зведення до мінімуму виникнення непрогнозованих ситуацій;
- 3) підвищення ефективності діяльності організації;
- 4) оптимізація використання ресурсного потенціалу;
- 5) сприяння поліпшенню комунікації між співробітниками та відкритості роботи адміністрації [5, с. 196].

У складних економічних умовах, високій ризиковості економічної та господарської діяльності, недосконалості законодавства особливої важливості набуває формування єдиного підходу до розуміння ризик-менеджменту, термінології, організації та методів управління ризиками. Світова практика доводить, що вірним розв'язанням даної проблеми є стандартизація у сфері управління ризиками. Провідними світовими розробниками стандартів із ризик-менеджменту є Канадська та Японська асоціації стандартів, Організація по стандартах Австралії, Міжнародна організація зі стандартизації (МОС) та Міжнародна електротехнічна комісія (МЕК), Австрійський інститут стандартів тощо [14].

Найвідомішими нормативними актами з питань управління ризиками є такі, як національні стандарти Австралії та Нової Зеландії, Канади і Південної Африки. Запровадження стандартів з управління ризиками також здійснюється Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), організаціями стандартизації окремих країн, зокрема, Європейським комітетом стандартизації (CEN), національними організаціями стандартизації, громадськими організаціями та компаніями. Держспоживінспекція України посиляється на роботи таких організацій як ISO, CEN, Американська асоціація національних стандартів (ANSI), Німецький інститут стандартів (DIN) [10, с. 222].

Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization) визначає стандарт як нормативний документ, розроблений на основі консенсусу, прийнятий на відповідному рівні органом та встановлює для загального та багатократного використання правила, загальні принципи та характеристики, що стосуються різних видів діяльності або їх результатів, і який спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері. Стандарти повинні

базуватися на загальних результатах науки, техніки і практичного досвіду, та бути спрямованими на досягнення оптимальної користі для суспільства [7].

Стандартизація управління ризиками передбачає уніфікацію таких основних параметрів: 1) використання термінології; 2) складові процесу управління ризиками; 3) підходи до побудови організаційної структури управління ризиками.

На сьогодні прийняті і діють низка міжнародних та регіональних стандартів управління ризиками, основні з яких представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Основні міжнародні стандарти з ризик-менеджменту та їх сутність

Назва стандарту	Сутність стандарту
ISO 31000:2018	Основний стандарт з ризик-менеджменту. Містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему управління ризиками в рамках галузі, підприємства тощо.
Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004	Стандарт загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства. Стандарт відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проекті ефективну систему управління ризиками.
Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США	Містить рекомендації менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту, представлена загальна модель внутрішнього аудиту, в порівнянні з якою компанії і організації можуть оцінити власні системи управління. Цей документ описує концептуальні основи управління ризиками підприємств, в якому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи ризик-менеджменту в рамках підприємства.
Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA)	Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством та (або) проектами, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера. Містить рекомендації для створення системи управління ризиками на підприємстві.
BASEL II та BASEL III	Містять методологічні рекомендації в сфері банківського регулювання, метою яких є підвищення якості управління ризиками в банківській справі, що в свою чергу має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому.
Південноафриканський стандарт «KING II»	Представляє собою збірник типових рішень у практиці менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані стадії.

Джерело: [9, с. 77; 13, с. 72; 18; 19; 20]

Є очевидним, що представлені стандарти мають низку відмінностей, проте, не зважаючи на них, з метою управління ризиками у кожному стандарті стверджується необхідність безперервного процесу моніторингу та контролю за ризиками. Стандарти

формують основу для прийняття оптимального та доцільного рішення про вибір підходу до управління ризиками. Також вони можуть використовуватися для прийняття рішення відносно конкретних ризиків або вибору між різними варіантами. Вибір стандарту управління ризиками, його збалансоване розширення передбачає детальне розуміння вимог кожного стандарту і способів їх практичного застосування (впровадження) і залежить від рівня розвитку процесів управління ризиками [9, с. 77].

Накопичений досвід ризик-менеджменту узагальнено в міжнародних стандартах ISO 31000:2018. Стандарт було прийнято у якості національного стандарту більш, ніж 50 національними органами зі стандартизації, охоплюючи понад 70 % населення світу. ISO 31000:2018 встановлює принципи, структуру та процес управління ризиками, які придатні для будь-якого типу організацій та має допомогти регулювати фактори невизначеності функціонування суб'єктів господарювання [13, с. 73].

В Україні прийнято відповідний аналог Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», який набув чинності з 1 січня 2019 р. [6]. Цей стандарт є корисним для реалізації ризик-орієнтованого мислення та надає можливість суб'єкту управління порівняти свою практику управління ризиками з міжнародним досвідом.

Становленню та розвитку ризик-менеджменту в Україні сприятиме відкриття у 2010 р. відділення Глобальної асоціації професіоналів ризик-менеджменту (Global Association of Risk Professionals, GARP), до комітету управління якого увійшли українські та міжнародні банкіри [3].

Зарубіжний практичний досвід свідчить, що керівники компаній успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сегментах, так і в цілому. За даними опитування, проведеного Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту, 79 % опитаних підприємств проводять картографування ризиків, при цьому з них 44 % виокремили управління ризиками підсистемою загальної системи менеджменту підприємства [13, с. 72].

Вітчизняний досвід управління ризиками підприємств, особливо із застосуванням міжнародних стандартів, майже відсутній, насамперед, через відсутність методологічних підходів до ризик-менеджменту. Топ-менеджмент підприємств, зазвичай, вбачає в управлінні ризиками надлишкові витрати без отримання явного результату, а поняття ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах є дещо викривленим. Таку ситуацію зумовили низка факторів: відсутність традицій управління ризиками; низька поінформованість суспільства про ризик-менеджмент; відсутність або недостатня кваліфікація персоналу щодо ризик-менеджменту; відсутність дієвого нормативного забезпечення. Для зниження впливу зазначених факторів необхідно в управлінську діяльність вітчизняних підприємств впроваджувати міжнародні стандарти ризик-менеджменту.

Покращенню ситуації з впровадження та використання міжнародних стандартів сприяло б створення асоціації чи співтовариства з питань управління ризиками, а також її членство у Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA). Першим етапом у становленні вітчизняного ризик-менеджменту має стати розробка національного стандарту (з адаптацією до міжнародних стандартів), що передбачає проходження через процедуру громадського обговорення професійного стандарту, його структури, змісту, логіки побудови, вимог до складу трудових функцій, а також знань та вмінь ризик-менеджера як професіонала, що відповідали б чинному законодавству України. Розроблений національний стандарт має стати базою для створення освітнього стандарту та відкриття спеціальності «ризик-менеджер» у вітчизняних вищих навчальних закладах, що забезпечить можливість формування єдиної бази даних сертифікованих спеціалістів, а також стане певним вкладом у розвиток професійної стандартизації в Україні.

Висновки та пропозиції. Усі організації при реалізації своїх бізнес-процесів систематично стикаються з необхідністю управляти різноманітними ризиками. Тому необхідність та значимість ризик-менеджменту має бути визнана усіма управліннями та персоналом організації як один з факторів першочергової важливості. Система управління ризиками має стати складовою частиною загальної системи менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в загальну політику, плани роботи та діяльність організації. У свою чергу, стандартизація та уніфікація методології управління ризиками в системі менеджменту організацій сприятимуть зменшенню негативного впливу ризикогенних факторів, розробці комплексу методів протидії негативним наслідкам ризиків, забезпеченню результативності та ефективності управління організацією в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_19 (дата звернення: 25.03.2021).
2. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки. Менеджмент, маркетинг, підприємництво*. 2013. № 5(22). С. 282–291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37 (дата звернення: 15.03.2021).
3. Глобальна асоціація професіоналів ризик-менеджменту (Global Association of Risk Professionals, GARP). URL: <http://www.garp.org/> (дата звернення: 15.03.2021).
4. Глушенко Т. М. Світові тенденції ризик-менеджменту. *Modern directions of theoretical and applied researches: SWorld – March 2017*. URL: <https://sworld.education/konfer46/86.pdf> (дата звернення: 17.03.2021).
5. Грідін О. В., Дудник О. В., Руденко С. В. Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджменту в управлінській парадигмі організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка*. 2018. № 191. С. 188–201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2018_191_21 (дата звернення: 17.03.2021).
6. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 32 с.
7. Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата звернення: 12.03.2021).
8. Мостенська, Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. С. 72–79.
9. Посохов І. М., Ходирєва О. О., Кабиш Г. Ю. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26 травня 2017 р. Харків: ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77–78. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/30666* (дата звернення: 03.03.2021).
10. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 3 (58). С. 221–227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2015_3_29 (дата звернення: 07.03.2021).
11. Сиволап Л.А. Особливості ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. *Світ економічної науки : Економічні наукові Інтернет-конференції*. Вип. 20 (20.02.2020). URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3365/> (дата звернення: 17.03.2021).
12. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 350–364. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2018_2_28 (дата звернення: 10.03.2021).
13. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1 (3). С. 70–79. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64> (дата звернення: 10.03.2021).

14. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5). URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf> (дата звернення: 17.03.2021).
15. Томілін О.О., Шабельник С.С. Ризик-менеджмент підприємства та його вплив на конкурентоспроможність. *Науковий вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Т. 24. Вип. 3 (76). 2019. С. 46–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_3_10 (дата звернення: 07.03.2021).
16. Троц І.В. Управління ризиками на підприємстві та шляхи їх нейтралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 2, Т. 1. С. 46–51.
17. Черчик Л. М., Івашкевич І., Бегун С. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–182. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13355> (дата звернення: 10.03.2021).
18. COSO ERM. URL: https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf (дата звернення: 15.03.2021).
19. FERMA RMS. URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата звернення: 15.03.2021).
20. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://iso-management.com/iso-310002018/> (дата звернення: 15.03.2021).

REFERENCES

1. Bashynska, I. O., Poleshchuk, A.A. and Motova, A. V. (2017), “Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi” [Improving the risk management system in enterprise]. *Black Sea Economic Studies*. vol. 17, pp. 91–94, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_19 (Accessed 25 March 2021).
2. Verbitska, I. I. (2013), “Ryzik-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur” [Risk management as a modern risk management system of business structures]. *Sustainable Economic Development. Management, Marketing, Entrepreneurship*. no 5(22), pp. 282–291, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37 (Accessed 15 March 2021).
3. “Hlobalna asotsiatsiia profesionaliv ryzik-menedzhmentu” [Global Association of Risk Professionals, GARP], available at: <http://www.garp.org/> (Accessed 15 March 2021).
4. Hlushenko, T. M. (2017), “Svitovi tendentsii ryzik-menedzhmentu” [Global trends in risk management]. *Modern directions of theoretical and applied researches: SWorld – March 2017*, available at: <https://sworld.education/konfer46/86.pdf> (Accessed 17 March 2021).
5. Hridin, O. V., Dudnyk, O. V., Rudenko, S. V. (2018), “Sutnist, mistse ta suchasne znachennia ryzik-menedzhmentu v upravlinskii paradyhmi orhanizatsii” [The essence, place and modern significance of risk management in the management paradigm of the organization]. *Bulletin of Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*. no 191, pp. 188–201, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutug_2018_191_21 (Accessed 17 March 2021).
6. DSTU ISO 31000:2018 “Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy” [Risk management. Principles and guidelines]. Kyiv: DP “UkrNDNTs”. 32 p, Ukraine.
7. “Mizhnarodna orhanizatsiia zi standartyzatsii” [International Organization for Standardization, ISO], available at: <https://www.iso.org/standards.html> (Accessed 12 March 2021).
8. Mostenska, T. L., Skopenko, N. S. (2010), “Ryzik-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzykom pidpriemstva” [Risk management as a tool for managing economic risk of the enterprise]. *Bulletin of Zaporizhia National University. Economic Sciences*. no 3, pp. 72–79.
9. Posokhov, I. M., Khodyrieva, O. O., Kabysh, H. Yu. (2017), “Suchasni mizhnarodni standarty ryzik-menedzhmentu” [Current international standards of risk management]. *Current trends in the world economy: a collection of materials of the 9th International scientific-practical conference, May 26, 2017. Kharkiv: KhNADU*. vol. 2, pp. 77–78, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/30666> (Accessed 3 March 2021).
10. Semenova, K. D., Tarasova, K. I. (2015), “Orhanizatsiia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi” [Organization of risk management system in enterprise]. *Bulletin of Socio-economic Research*. no 3(58), pp. 221–227, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2015_3_29 (Accessed 7 March 2021).

11. Sivolap, L. A. (2020), "Osoblyvosti ryzyk-menedzhmentu na suchasnykh pidpriemstvakh" [Features of risk management in modern enterprises]. *World of Economic Science: Economic Scientific Internet Conferences*. vol. 20 (20.02.2020), available at: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3365/> 29 (Accessed 17 March 2021).
12. Sosnovska, O. O., Dedenko, L. V. (2018), "Napriamy stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti" [Directions of sustainable operation of the enterprise in conditions of uncertainty]. *Collection of Scientific Works of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*. no 2, pp. 350–364, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprudps_2018_2_28 (Accessed 10 March 2021).
13. Sosnovska, O. O., Dedenko, L. V. (2019), "Ryzhyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti" [Risk management as a tool to ensure the sustainable operation of the enterprise in conditions of uncertainty]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no 1(3), pp. 70–79, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64> (Accessed 10 March 2021).
14. Strelbitska N. (2011), "Unifikovanyi mizhnarodnyi standart ryzyk-venedzhmentu yak vidpovid na vyklyky hlobalizatsii" [Unified international standard of risk management in response to the challenges of globalization]. *Socio-economic Problems and the State*. vol. 2(5), available at: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf> (Accessed 17 March 2021).
15. Tomilin, O. O., Shabelnyk, S. S. (2019), "Ryzhyk-menedzhment pidpriemstva ta yoho vplyv na konkurentospromozhnist" [Risk management of the enterprise and its impact on competitiveness]. *Scientific Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*. vol. 24, no 3(76), pp. 46–51, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_3_10 (Accessed 7 March 2021).
16. Trots, I. V. (2013), "Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi ta shliakhy yikh neutralizatsii" [Risk management at the enterprise and ways to neutralize them]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. vol. 1, no 2, pp. 46–51.
17. Cherchyk, L. M., Ivashkevych, I., Behun, S. (2017), "Systema ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva: sutnist ta skladovi" [Risk management system of the enterprise: the nature and composition]. *Economic Forum*. no 1, pp. 178–182, available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13355> (Accessed 10 March 2021).
18. COSO ERM, available at: https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf (Accessed 15 March 2021).
19. FERMA RMS, available at: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (Accessed 15 March 2021).
20. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines, available at: <https://iso-management.com/iso-310002018/> (Accessed 15 March 2021).

Lyudmyla Khromushyna, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor
(Associate Professor of the Department of Management, Sumy National Agrarian University)
ORCID ID 0000-0001-9134-9010

METHODOLOGY AND STANDARDIZATION OF RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

The article deals with the formation of the methodology and standardization of risk management in the process of enterprise management. The content, components, principles, functions, methods and modern approaches to the risk management process are highlighted. Among the existing basic approaches to risk management, the author singles out integration, which is due to its greatest correspondence to modern economic development and provides for the integration of risk management into the overall enterprise management system. The tendencies and regularities of the modern development of methodological support of risk management, which provide for the unification of the main parameters: terminology, components of the risk management process and

approaches to the formation of the organizational structure of risk management. On the basis of a generalization of the modern methodological base, the article proposes a general scheme of risk management of enterprises' activities, presented as a logical sequence of management actions: starting with goal setting and ending with an assessment of the effectiveness of management decisions taken. The importance of standardizing approaches to risk management, taking into account positive foreign experience and existing international standards, has been determined. The generalization of the main existing international standards of risk management of enterprises and organizations is carried out. The article notes the insufficient domestic experience of risk management in the practical activities of enterprises, especially taking into account international standards; fragmentation of risk management, unavailability and lack of awareness by top management of the importance of risk management; lack of integral methodological and regulatory support. It is noted that the establishment and development of an effective risk management system in the activities of enterprises will be facilitated by the creation of a domestic professional association of risk managers with its membership in the Federation of European Risk Management Associations; development and implementation of national standards adapted to international ones; creation of educational standards for training professional risk managers.

Keywords: *management, risk, risk management, risk management methodology, risk management standards.*

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 (відображати 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; та 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 односортного паперу з використанням комп'ютерних текстових редакторів Microsoft Word, 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

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

**ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

Серія « ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ »

Випуск 49

Відповідальний за випуск ***С.М. Боняр***

Підписано до друку 23.06.2021.
Ум. друк. арк. 6,63. Обл.-вид. арк. 8,5
Наклад 50 прим. Замовлення № 2153-08/21.

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.