

МАТЕРІАЛИ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**«ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІКОЮ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА»**

(15-16 березня 2019 року)

Рівне  
2019

УДК 338.24(063)  
Е90

**Ефективне управління економікою: теорія і практика.**

Е90 Матеріали науково-практичної конференції (м. Рівне, 15-16 березня 2019 року). – Херсон: Видавництво «Молодий вчений», 2019. – 96 с.  
ISBN 978-617-7640-46-1

У збірнику представлені матеріали науково-практичної конференції «Ефективне управління економікою: теорія і практика». Розглядаються загальні питання світового господарства та міжнародних економічних відносин, економіки та управління національним господарством, економіки та управління підприємствами, розвитку продуктивних сил і регіональної економіки, інноваційної та інвестиційної діяльності, бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, маркетингу та інше.

Збірник призначений для науковців, викладачів, аспірантів та студентів, які цікавляться економічною наукою, а також для широкого кола читачів.

УДК 338.24(063)

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

**Кириченко Є.М.**

СУЧАСНІ МІЖНАРОДНІ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ ТА ОЦІНКИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАГАТСТВА (НА ПРИКЛАДІ СВІТОВОГО БАНКУ)..... 6

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

**Коломієць В.М.**

ВПЛИВ ЗМІН В ІНСТИТУЦІЙНІЙ СИСТЕМІ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО  
КАПІТАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 9

**Машталер О.В.**

ЗАЛЕЖНІСТЬ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ЕКОНОМІКИ ВІД ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ..... 12

**Прима О.О.**

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ВЕКТОР РЕФОРМ НА ШЛЯХУ  
ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ..... 16

**Шкуропадська Д.Б.**

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СЕКТОРУ  
ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 19

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Горго І.О.**

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
ЛІСОСТЕПОВОЇ ЗОНИ УКРАЇНИ..... 23

**Злотенко О.Б.**

РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ..... 26

**Лук'яненко Н.Е.**

ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 29

### РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

**Кулиняк К.І.**

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СПЕЦІАЛЬНИХ РЕЖИМІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ..... 33

**Супруненко Л.А.**

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО: ДОСЯГНЕННЯ ТА ВИКЛИКИ..... 36

### ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

**Чернышѐва Т.В.**

ИННОВАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ –  
ПУТЬ К УСПЕХУ ОРГАНИЗАЦИИ ..... 39

**Шевченко Л.В.**

ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО  
ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИЗИКУ ..... 41

### ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

**Оверчук В.А.**

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ  
НА ПІЛЬГИ ЩОДО ТРИВАЛОСТІ РОБОЧОГО ЧАСУ ..... 44

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

<b>Башкін І.Е.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ АУДИТУ ВИТРАТ НА ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ .....	47
<b>Шот А.П.</b> РИЗИКИ ШАХРАЙСТВА В БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУРАХ ТА МЕТОДИ ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ .....	50

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

<b>Гавриленко А.П.</b> УПУЩЕНА ВИГОДА ПРИ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННІ ДОХОДІВ) .....	53
---	----

## ФІНАНСИ ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА

<b>Борисенко Л.М.</b> МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	56
---	----

## СТАТИСТИКА

<b>Коваленко А.И., Иваненко Е.И.</b> СТАТИСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ .....	60
--	----

## МАРКЕТИНГ

<b>Пасулька К.Ю.</b> П'ЯТЬ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМКІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ У 2019 РОЦІ .....	65
--	----

## СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Андрієвська А.О., Фірсова С.Г.</b> МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ КОМПАНІЇ НА РИНОК В2В .....	69
<b>Гнедаш Є.Ю.</b> ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ОДИН ІЗ ГОЛОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ .....	73
<b>Довбенко А.М.</b> РОЗВИТОК ТА НАВЧАННЯ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В КОМПАНІЇ .....	75
<b>Тиркалова О.С.</b> БРЕНД ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МЕДІА КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ БРЕНДИНГУ .....	78

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<b>Демідова А.А., Адамовська В.С.</b> ЕФЕКТИВНИЙ ІМІДЖ СУЧАСНОГО ПОЛІТИЧНОГО ДІЯЧА ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	80
<b>Мельник Я.В.</b> ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ .....	83
<b>Скопенко Б.С., Адамовська В.С.</b> ДЕМОКРАТІЯ В УМОВАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ СТАНОВЛЕННЯ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ .....	87
<b>Ушканенко М.П., Адамовська В.С.</b> ОСОБЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	89

**Шабанова Е.М., Адамовська В.С.**

**СУЧАСНА ВІТЧИЗНЯНА ТА ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ**

**КОУЧИНГУ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

**ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 92**

## **ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ**

**Кириченко Є.М.**

*аспірант,*

*Науковий керівник: Осецький В.Л.*

*доктор економічних наук, професор,*

*Київський національний університет*

*імені Тараса Шевченка*

### **СУЧАСНІ МІЖНАРОДНІ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ ТА ОЦІНКИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАГАТСТВА (НА ПРИКЛАДІ СВІТОВОГО БАНКУ)**

Методика вимірювання та оцінки національного багатства, розроблена фахівцями Світового банку з метою встановлення відповідності економічного курсу країни цілям сталого розвитку, визначення чистої вартості активів у розпорядженні держави в певний період часу, а також відображення змін у співвідношенні цих активів. Дана методика не має аналогів, оскільки розрахунки базується на глобальному масиві даних для 141 країни в період з 1995-2014 рр., та масштабних опитуваннях домогосподарств. Експерти Світового банку наголошують на людському капіталі, як на ключовому факторі зростання багатства національних економік. В рамках підходу обліку багатства (англ. – *wealth accounting approach*), Світовий банк надає наступне визначення національному багатству: «Національне багатство – допоміжний до ВВП, агрегований показник, що надає інформацію про довгострокові перспективи економічного зростання за рахунок систематичного відстеження динаміки змін активів; включає в себе всі активи, що лежать в основі формування національного доходу: увесь виробничий капітал (фабрики та дороги), природній капітал (ліси та вода), людський капітал (знання й вміння), а також чисті іноземні активи (рис. 1).

Таким чином, національне багатство визначається за формулою:

*Національне багатство = Природний капітал + Виробничий капітал + Людський капітал + Чисті іноземні активи.*

Необхідність розрахунку даного показника обумовлена недосконалістю показника ВВП при оцінці економічного розвитку країни, про що вперше наголосив лауреат Нобелівської премії з економіки Джозеф Стігліц на початку 2000-х років. Тому, експерти Світового банку пропонують застосування альтернативного чи комплементарного показника, який би краще відображав динаміку та тип економічного розвитку країни (екстрактивний/інклюзивний). На відміну від ВВП, що враховує лише поточні доходи, *показник національного багатства* дозволяє оцінити перспективи та стійкість

зростання економіки, відповідність стратегічних пріоритетів держави цілям сталого економічного розвитку. Оцінка національного та світового багатства здійснюється на основі сукупних показників: природні ресурси (ліси та корисні копалини), людський капітал (доходи населення протягом життя), матеріальний капітал (споруди та інфраструктура), а також чисті іноземні активи. Згідно зі звітом Світового банку «Зміни багатства націй 2018» («The Changing Wealth of Nations 2018»), у світовому масштабі, близько 64% багатства припадає на людський капітал, 27% – на виробничий капітал, а 9% – на природні ресурси (Табл. 1).

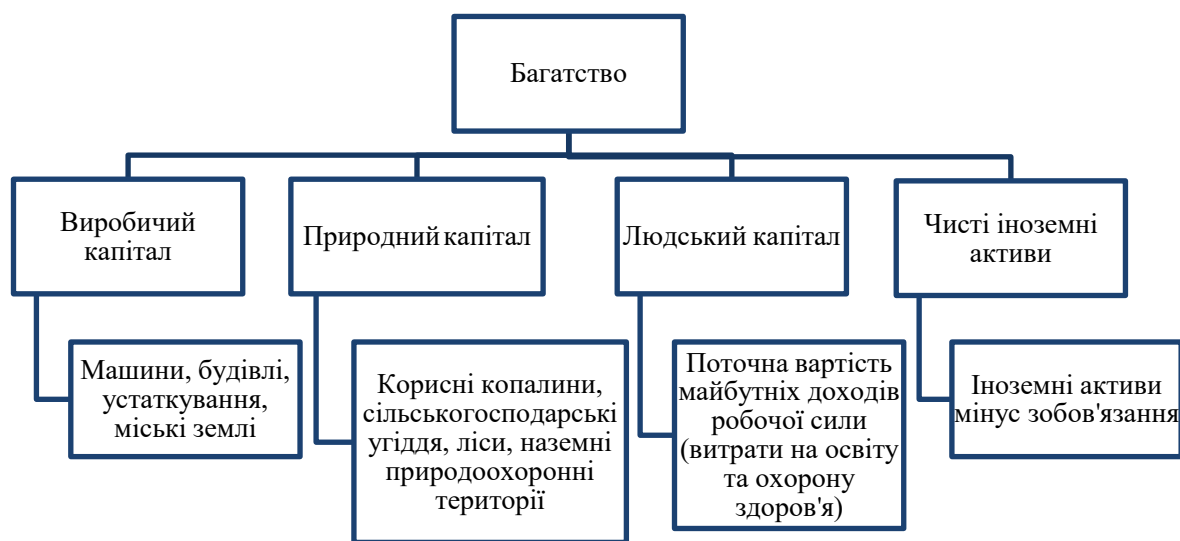


Рис. 1. Багатство за класами активів. Джерело: Світовий Банк [1]

Таблиця 1

Багатство за класом активів для країн з різним рівнем доходів, 2014 рік

Вид активу	Країни з низьким рівнем доходів	Країни з нижчим за середній рівнем доходів	Країни з вищим за середній рівнем доходів	Країни з високим рівнем доходів (не члени ОЕСР)	Країни ОЕСР	Світ
Виробничий капітал (%)	14	25	25	22	28	27
Природний капітал (%)	47	27	17	30	3	9
Людський капітал (%)	41	51	58	42	70	64
Чисті іноземні активи (%)	-2	-3	0	5	-1	0
Всього (%)	100	100	100	100	100	100
Світове багатство (млрд дол. США)	7 161	70 718	247 793	76 179	741 398	1 143 249
Світове багатство на душу населення (тис. дол. США)	13 629	25 948	112 798	264 998	708 389	168 580

Джерело: Світовий Банк [2]

По країнах ці пропорції істотно різняться: в державах з середнім рівнем доходів частка природного капіталу може сягати 25%, у бідних – 47%. У країнах ОЕСР з високим рівнем доходів, обсяг природного капіталу на душу населення в 2014 році в 3 рази перевищував показник бідних країн, хоча його частка в загальній структурі багатства становила лише 3%. Це свідчить про те, що розвинуті країни не вичерпують природні ресурси, дотримуючись політики сталого економічного розвитку. Варто зазначити, що зростання чисельності населення суттєво впливає на динаміку національного багатства. Для країн з низьким рівнем доходів збільшення чисельності населення призводить до уповільнення темпів зростання, або зменшення багатства на душу населення.

Динаміка зростання національного багатства, в першу чергу, залежить від типу економічного розвитку країни. Екстрактивний тип призводить до поступового зникнення природного капіталу, деградації природних ресурсів та майбутніх економічних втрат, що негативним чином впливають на розвиток людського капіталу. Інклюзивний тип розвитку передбачає ефективно залучення факторів виробництва задля створення інноваційної, високотехнологічної економіки.

Таким чином, експерти Світового банку дійшли висновку, що в країнах з високим рівнем доходів активно задіяний людський капітал, в той час як природний капітал відіграє незначну роль в накопиченні багатства. У бідних країнах природний капітал становить близько половини «портфелю» багатства, у той час як людський капітал недостатньо задіяний (< 30%), або не задіяний зовсім (< 10%). Недостатнє залучення людського капіталу у формуванні національного багатства країни призводить до зростання рівня безробіття та декапіталізації. Тобто, основою багатства вважається саме людський капітал, а не інші види активів. Чисті іноземні активи відіграють дуже незначну роль у накопиченні багатства та зростанні добробуту країн, й здебільшого мають від'ємне значення, особливо для країн, що розвиваються.

### **Список використаних джерел:**

1. Lange, G.M., Q. Wodon, and K. Carey, editors, *The Changing Wealth of Nations 2018: Building a Sustainable Future*, Washington DC: The World Bank. URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/300601517332742001/CWON-Infographic-online-final.pdf>.
2. *Wealth Accounting*. World Bank Data Catalog. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/wealth-accounting>.



## **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Коломієць В.М.**

*кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
Дніпропетровський національний університет  
залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна*

### **ВПЛИВ ЗМІН В ІНСТИТУЦІЙНІЙ СИСТЕМІ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Вплив змін в інституційній системі на формування людського капіталу національної економіки України неоднозначний. Це обумовлено особливостями людського капіталу. Людський капітал невід’ємний від людини і, завдяки цьому, він стає неповторним на особистісному рівні. На макро- і мегарівні людський капітал також стає унікальним, як капітал сукупності носіїв капіталу з неповторними властивостями.

Зміна сформованої інституціональної моделі людського капіталу обмежена існуючими нормами, правилами, законодавчими актами та відбувається в рамках певних інституцій. Економічні можливості можуть відігравати конструктивну роль у людському капіталі для підтримки явищ зростання [1, с. 8].

Кожна країна визначає пріоритетність видатків, вкладень та розраховує ефект від них. Серед існуючих сценаріїв розвитку України ряд дослідників визначають як ефективний напрям вкладення в людський капітал [2, с. 285; 3, с. 28; 4, с. 87]. Інноваційний вектор України спрямований на досягнення стабільних високих економічних показників шляхом використання людського капіталу і задля людського капіталу, для окремої конкретної людини (2, с. 286). Людський капітал, соціальний потенціал є важливими та взаємодоповнювальними щодо забезпечення й підвищення економічного зростання кожної країни [5, с. 290].

Кожна інституційна система – це поєднання старих і створення нових інститутів в процесі розвитку людського капіталу. Відбувається трансформація одних інститутів в інші. Неefективні неформальні інститути витісняються легітимними нормами, що трансформує поведінку економічних суб’єктів. Це сприяє розширенню інституційного поля, досягненню однорідності інститутів, синхронності їх функціонування, інституціоналізації механізмів взаємодії бізнесу і держави [4, с. 84].

Зміна інституціональної моделі людського капіталу пов’язана також з невизначеністю кордонів інституціоналізації, що має на увазі неясні часові та просторові межі, слабкість законодавчої бази, як основи формалізації існуючих і майбутніх інститутів. До істотних інституціональних умов зміни

інституціональної моделі людського капіталу відноситься також відсутність досвіду існування певних інститутів в економіці окремих країн, який би дав підстави для аналізу і доцільності їх застосування.

Людський капітал є втіленням в індивідумі здатності приносити дохід, сума здібностей, знань, кваліфікації і навичок окремого працівника. Як і фізичний капітал, людський капітал здатний накопичуватися. Його потрібно амортизувати з урахуванням того, що на певному життєвому етапі він припинить своє існування повністю або частково втратить власні якості (внаслідок смерті або дискваліфікації).

Фундаментальним інститутом розвитку людського капіталу є система освіти, якій також притаманні постійні зміни. Вона є важливим елементом інституційної системи, яка виробляє людський капітал у співвідношенні з певною продуктивністю, часткою часу освіти від загального обсягу часу кожного індивідуума і середнім рівнем людського капіталу, який існує на даний момент.

Зміна інституціональної моделі людського капіталу безпосередньо пов'язана з такими інститутами, як рівень освіти, мотивація, кваліфікація і професійна діяльність, традиції і релігія, звичаї і виховання, сім'я і ідеологія, менталітет і культура, правова система і система покарання. Опосередкований вплив на людський капітал надають такі базові економічні інститути як приватна власність, конкуренція, трансакційні витрати, контрактні відносини, ринок.

У новій економіці модель людського капіталу істотно модифікується під впливом ряду нових факторів. Активно впроваджуються інноваційні технології у виробничій сфері та сфері послуг. Масового характеру набуває міграція кваліфікованого людського капіталу, низький рівень фінансування освіти, зниження індексів освіти і рівня життя.

Для гармонійного розвитку і ефективного функціонування інституціональної моделі людського капіталу всі елементи і складові інституційної системи повинні активно взаємодіяти. Саме ступінь їх взаємодії пояснює революційний розвиток економік одних країн і затяжний, повільний шлях інших. Інерційність інституційних характеристик гальмує як зрушення в економіці, так і розвиток інституціоналізації людського капіталу.

Формування інституційної моделі людського капіталу відбувається через поступове накопичення нових властивостей в оболонці, які формують критичну масу в базових інститутах, в результаті – змінюється зміст базових інститутів ядра інституційної моделі. Перехід до нової інституційної моделі може бути еволюційним чи революційним переворотом в характері економічних відносин, обумовлений новими правилами і нормами взаємодії суб'єктів, які народжуються в нових інституційних рамках.

Негативною характеристикою людського капіталу можна вважати неможливість наступності даного виду капіталу. Дослідники відзначають здатність людського капіталу до розвитку і накопичення. Однак за стадією накопичення неминуче настає стадія руйнування.

Основний фактор, на підставі якого ґрунтується людський капітал, – це людина з його здібностями, навичками, вміннями. Непередбачуваність поведінки і дій людини, пов’язані, перш за все, з її психологією та викликає значні труднощі в процесі інституціоналізації людського капіталу. Тому формування нових і вдосконалення існуючих інститутів, що стосуються людського капіталу, завжди викликає питання ефективності їх застосування. Під впливом інституціоналізації змінюється об’єкт впливу – людський капітал. У свою чергу, наслідком інституціоналізації стають зміни самих інститутів і інституційного середовища. Людський капітал в економічній системі виступає ініціативним суб’єктом, який безпосередньо може впливати на всі економічні, політичні, інституційні процеси.

Формування інтегрального мислення в дослідженні процесів становлення нової економіки визначає необхідність перегляду існуючих теорій і практики розвитку людського капіталу. Створення інституційної моделі розвитку людського капіталу епохи становлення постіндустріального інформаційного суспільства, економіки знань, цифрової економіки, поведінкової та нейро-економіки відбивається в розумінні суті нової економіки.

Зміни в характері розвитку економіки, переміщення більшості зайнятих зі сфери виробництва в сферу послуг, роботизація, істотно змінюють як теоретичні, так і практичні погляди на зміну інституціональної моделі людського капіталу. Це вимагає виходу за межі методологічного індивідуалізму неокласичного та інших подібних підходів в дослідженнях шляхів трансформації моделі людського капіталу.

Розвиток людського капіталу в рамках методологічних традицій неокласики пояснюють і оцінюють економічні і позаекономічні явища і процеси, зокрема, питання створення і використання людського капіталу на основі принципу максимізації поведінки індивідуумів. Формулювання гіпотези і обґрунтування перспектив розвитку інституційної моделі розвитку людського капіталу як інтелектуальної складової нової економіки ґрунтується на аналізі історичного розвитку змісту людського капіталу.

Нові економічні умови розвитку національної економіки України викликають зміну економічної моделі людського капіталу. Визначаються наступні риси нової економіки, що їх обумовлюють: перетворення знань, інтелекту в базовий ресурс економічного розвитку; перетворення інформації в провідний інструмент економічного зростання, переважання сфери послуг економічної моделі розвитку, глобалізація інформаційної мережі, електронного ринку товарів і послуг, хмарні технології, віртуалізація економіки, розвиток глобальних мережевих комунікацій та їх конкуренції, зміна змісту людського капіталу, через креативність і творчу активність, і зміна його ролі в суспільному розвитку. В дослідженні наведено перелік інститутів, що безпосередньо впливають на зміну інституціональної моделі людського капіталу та тих, що мають опосередкований вплив. Надані нові фактори, під дією яких суттєво модифікується модель людського капіталу. Запропоновано в оновленій інституціональній моделі людського капіталу національної економіки України враховувати виявлені зміни нової економіки.

**Список використаних джерел:**

1. Ali M., Egbetokun A., Memon M. Human capital, social capabilities and economic growth. *Economies*. 2018. № 6(2). P. 1–18. DOI: 10.3390/economies6010002.
2. Radieva, M. (2018). Institutional modernization of the Global economy. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 4, No. 5 (2018), 283-290. DOI: 10.30525/2256-0742/2018-4-5-283-290.
3. Реқун, І.І. Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. 2015. № 11. С. 28–32.
4. Ткач Анатолій. Институциональные трансформации экономических систем. Трансформаційні процеси в економіці: інституціональний контекст: монографія / за ред. Радевої М.М. / Марина Радева, Анатолій Ткач, Вікторія Коломієць, Іван Реқун, Тамара Ткач, Ольга Золкіна. Мелітополь : Колор Принт, 2018. С. 61–122. DOI: 10.32901/978-966-2489-64-4/2018.
5. Viktoriia Kolomiets, Liudmila Golovkova. The institutional content of the human capital of the national economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 2017. Vol. 3(2017). № 5. P. 289–293. DOI: 10.30525/2256-0742/2017-3-5-289-293.

**Машгалер О.В.**

*аспірант,*

*Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості  
Міністерства соціальної політики України*

**ЗАЛЕЖНІСТЬ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ВІД ІННОВАЦІЙНОЇ  
АКТИВНОСТІ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ**

Інноваційна модель розвитку України має впроваджуватися на основі створення інституційних, економічних та організаційно-управлінських умов для активізації діяльності галузей економіки, які визначають рівень конкурентоспроможності держави. Всесвітнім економічним форумом постійно здійснюється оцінка за Індексом глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index – GCI) країн світу [1]. У GCI – 2017-2018 рр. Швейцарія, США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія, Фінляндія увійшли до ТОП-10; Україна посіла 81-е місце серед 137 країн світу (що є недостатньо високою позицією), погіршивши результати в 4 із 12 основних субіндексів GCI: в «Ефективності ринку праці» втрачено 13 пунктів; знизилася інноваційна складова (на 9), інфраструктура (на 3), вища освіта та професійна підготовка (на 2). Україна посіла 81 місце за субіндексом «Рівень технологічного розвитку», 61 – за інноваційним потенціалом (табл. 1).

У 2012-2013 рр. за субіндексом «Інноваційний потенціал» наша держава займала 93 місце. Хоча у 2015-2016 рр. посідала 52-54 місця, вже в 2017 р. позиції погіршилися на 9 пунктів (табл. 1). Така ситуація є наслідком низької інноваційної активності суб'єктів національної економіки. Якщо в

1993-1994 рр. частка підприємств, що реально впроваджувала інновації, становила 26%, то в 2017 р. – знизилася до 14,3%. Загалом з 2000 по 2014 р. частка підприємств, що впроваджувала інновації, поступово знижувалася. Особливо незадовільним є показник частки підприємств, які освоювали виробництво інноваційної продукції. Якщо в 1996р. таких підприємств було 17,9%, то в 2017 р. – 7,6% (табл. 2).

Таблиця 1

**Позиції України в Індексі глобальної конкурентоспроможності**

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	- 2011	- 2012	- 2013	- 2014	- 2015	- 2016	- 2017	- 2018
Місце України в Індексі глобальної конкурентоспроможності, у тому числі за субіндексами:	<b>89</b>	<b>82</b>	<b>73</b>	<b>84</b>	<b>76</b>	<b>79</b>	<b>85</b>	<b>81</b>
– інноваційний потенціал	63	74	71	93	81	54	52	61
– рівень технологічного розвитку	83	82	81	94	85	86	85	81

*Джерело: систематизовано за даними [1]*

Таблиця 2

**Стан інноваційно-індустріального розвитку економіки України**

Показники	1996	2000	2007	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Частка підприємств, які освоювали виробництво інноваційної продукції, %	17,9	13,7	5,5	5,8	6,7	6	8,7	9,2	7,6
Частка промислових підприємств, які впроваджували інновації, %	19,3	14,8	11,5	11,5	12,9	12,1	15,2	16,6	14,3
Продукція машинобудування в структурі промислової продукції, %	14,9	13,4	13,7	10,9	9,7	7,9	6,5	6,46	6,4

*Джерело: систематизовано за даними [2; 3]*

Слід зазначити, що наказом Міністерства економіки України від 02.03.2007 № 60 «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» щодо показників та їх порогових значень, які характеризують стан науково-технологічної безпеки, було визначено, що частка підприємств, які впроваджують інновації має бути збільшена до 50% [4].

Серед країн Європейського Союзу найвищі результати в сфері впровадження інноваційної продукції мають такі європейські країни, як Нідерланди (62%), Австрія (67%), Німеччина (69%), Данія (71%), Ірландія та Фінляндія (більше 70%) [5]. На думку експертів, головною проблемою низької інноваційної активності підприємств України є «сировинна» направленість розвитку національної економіки. Більш, ніж 2/3 загального обсягу промислової продукції припадає на галузі, що виробляють сировину, матеріали та енергетичні ресурси. На думку Є.В. Ковальова, Україна може перетворитися в аграрно-сировинний придаток розвинених країн. За висновками вченого, таке місце у світовому поділі праці призведе до нееквівалентного товарного обміну – коли країна буде експортувати сировину і матеріали з низькою доданою вартістю та імпортувати складні товари з високою доданою вартістю [6, с. 145]. Натомість розвинені країни обирають не сировинний, а інноваційний напрям розвитку, який в змозі забезпечити до 70-90% приросту ВВП завдяки активізації інноваційної діяльності суб'єктів економіки. Треба констатувати, що в Україні істотно слабшають позиції інноваційно орієнтованих галузей. Так, частка продукції машинобудування в структурі промислового виробництва у 2017р. становила 6,4%, але за критерієм виробничої безпеки має бути не менше 20% [4]. Структура економіки засвідчує, що в Україні розвиваються низькотехнологічні сировинні та малонаукоємні галузі (добувна, паливна та харчова промисловість). Індустріальні ж галузі зменшують обсяги виробництва, а такі, як торгівля, ремонт автомобілів та побутових приладів, операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг – навпроти значно збільшують обсяги послуг. Незадовільний стан конкурентоспроможності національної економіки, в першу чергу, вимагає активізації інноваційної діяльності підприємств обробної промисловості, і, насамперед, машинобудування. Проте з 1990р. в Україні частка машинобудування в промисловому виробництві зменшилася майже в 3 рази. У загальних обсягах промислового виробництва в 2007р. частка машинобудування була 13,7%, але в 2010 р. – 10,9%, в 2017 р. – 6,4% (табл. 2).

Така структура виробництва не відповідає світовим тенденціям передових країн, де отримують розвиток високотехнологічні, наукоємні виробництва, телекомунікаційні послуги тощо. Нині в Україні близько 58% продукції припадає на третій технологічний уклад. За оцінками експертів вищі технологічні уклади – п'ятий і шостий – складають лише 4%. При цьому шостий технологічний уклад в Україні становить менше 0,1% [7, с. 16–17].

Як визначено в Рекомендаціях парламентських слухань «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів», для якісного прориву в Україні необхідно збільшити питому вагу підприємств, що впроваджують інновації до 35-45%, частку технологічно високих виробництв – до 35-40%, частку наукоємної продукції – до 25-30% [5]. Такі завдання вимагають впровадження дієвих організаційно-управлінських механізмів, які дозволять активізувати інноваційну діяльність вітчизняних підприємств, що вплине на конкурентоспроможність національної економіки. Інноваційний процес не обмежується сферою технологій, він

також містить організаційні та управлінські інновації, які слугують певним важелем адаптації [8, с. 125] підприємств до жорстких конкурентних вимог.

І.М. Чернявська запропонувала на основі алгоритму концептуального підходу з метою аналізу інноваційної діяльності підприємств сформувати систему показників оцінки їх активності в інноваційній сфері, а також виявлення впливу на таку активність організаційно-управлінських механізмів [8, с. 129], які комплексно враховуватимуть результати техніко-технологічної, організаційно-управлінської, фінансово-економічної, екологічної, соціальної підсистем діяльності суб'єктів економіки. Ми цілком погоджуємося з такими пропозиціями. Водночас пропонуємо розробити низку показників в частині оцінки впливу організаційно-управлінських інновацій на підвищення рівня інноваційної активності підприємств та посилення їх конкурентоспроможності. Зазначені показники доцільно розробляти із врахуванням критеріїв оцінки GCI, які мають велике значення для оцінки позицій будь-якої держави в світі. Індекс GCI надає об'єктивну оцінку розвитку країн, оскільки формується з більш, ніж 100 показників, які далі входять до 12 груп – «Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал». Зазначені 12 груп об'єднуються у 3 основні групи: «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності» та «Інновації та фактори вдосконалення». Аналіз впливу організаційно-управлінських інновацій на показники інноваційної активності в розрізі перелічених 12 груп дозволить виявляти фактори, які сприяють, або навпаки дестабілізують умови інноваційного розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності суб'єктів національної економіки.

### **Список використаних джерел:**

1. The Global Competiveness Index / Insight Report / World Economic Forum / Committed to improving the state of the World [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.weforum.org>.
2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні / Статистичний збірник / Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
3. Діяльність суб'єктів господарювання / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
4. Наказ Міністерства економіки України від 02.03.2007 № 60 «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Про Рекомендації парламентських слухань «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020рр. в умовах глобалізаційних викликів»: Постанова ВР України // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 11. – 148 с.
6. Ковальов Є.В Дилема інноваційного і сировинного напрямків економічного розвитку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scholar.google.com.ua>.

7. Структурні перетворення в Україні: передумови модернізації економіки / А.П. Павлюк, Д.С. Покришка, Я.В. Белінська [та ін.] ; за ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2012. – 104 с.

8. Чернявська І.М. Концептуальний підхід до аналізу активності організаційно-управлінських новацій підприємства [Текст] / І.М. Чернявська // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 2. – С. 124-131.

**Прима О.О.**

*аспірант,*

*Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості  
Міністерства соціальної політики України*

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ВЕКТОР РЕФОРМ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Для забезпечення розвитку економіки та ефективного управління національним господарством в «Стратегії сталого розвитку «Україна 2020» децентралізація визначена ключовою складовою реформ [1]. Передача владних повноважень та ресурсів бюджетів в необхідному обсязі від центральних державних органів до органів місцевого самоврядування – це комплекс змін, що має забезпечити реформу децентралізації в Україні.

Головне полягає в тому, що в результаті децентралізації має відбутися передача «на місця» максимальної кількості повноважень, які органи місцевого самоврядування спроможні виконати. Це значно посилить інститут місцевого самоврядування, дозволить ефективно розпоряджатися природними, людськими та виробничими ресурсами на території населених пунктів. Реформа децентралізації є вкрай необхідною для України та відповідає світовим тенденціям. Органи місцевого самоврядування визнано однією з головних умов посилення демократизації суспільно-економічних відносин.

Децентралізація сприяє забезпеченню ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, що в свою чергу забезпечує економічний розподіл наявних ресурсів, розвиток місцевих громад, сприяє залученню стейкхолдерів до якісного вирішення локальних завдань, підвищенню рівня довіри до влади в цілому тощо. Дуже високий рівень децентралізації має місце в Швеції, Данії, інших розвинених країнах.

Вітчизняна дослідниця А. Касич зазначає, що хоча під децентралізацією найчастіше розуміють процес передачі повноважень та бюджетів на їх здійснення від державних органів влади органам місцевого самоврядування з метою забезпечення ефективності функціонування всіх владних структур, підвищення якості надання суспільних послуг та активізації розвитку регіонів, спочатку необхідно визначити умови, які є необхідними для того, щоб децентралізація мала позитивний вплив на розвиток всієї економіки. Так, децентралізація має стати механізмом вирішення проблем регіонів,



державного бюджету, і, що найголовніше, одночасно стати умовою забезпечення економічного розвитку країни в цілому [2, с. 17-18]. Зокрема, в Китаї швидке впровадження фіскальної децентралізації позитивно вплинуло на економічне зростання країни в цілому.

Початком впровадження реформи децентралізації влади та добровільного об'єднання територіальних громад стало прийняття в 2014 році Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [3], в якому закладені основні принципи співробітництва та стимулювання процесів об'єднання територіальних громад в Україні.

Реформа децентралізації значно активізувалася з прийняттям 05.02.2015 року Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [4], який дав старт для реалізації першого базового етапу – утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) без внесення необхідних змін до Конституції України. Це дозволило лише в перший рік прийняття вищезазначеного закону в 2015 році створити в Україні 159 ОТГ. На 1 січня 2017 року в Україні вже діяло 366 ОТГ, які перейшли на прямі міжбюджетні відносини з Державним бюджетом України. На кінець 2017 року в Україні було вже сформовано 665 ОТГ.

Відповідно до статей 64, 67 Бюджетного кодексу України склад доходів загального фонду бюджетів ОТГ прирівнюється до бюджетів міст обласного значення та районних бюджетів, а також ОТГ надається право переходу на прямі міжбюджетні відносини з Державним бюджетом України за умови утворення ОТГ згідно із законом та перспективним планом формування територій громад областей.

Слід підкреслити, що об'єднані територіальні громади, які перейшли на прямі міжбюджетні відносини з Державним бюджетом у 2016-2017 роках, продемонстрували позитивну динаміку зростання доходів своїх бюджетів.

За результатами 2017 року частка збалансованих бюджетів склала 11,3%. Це означає, що у десятої частини місцевих бюджетів отримані доходи повністю перекривають видатки на виконання всіх делегованих повноважень. З 2014 року суттєво (з 3,7 до 16,2%) збільшилася частка місцевих бюджетів, які виступають донорами. Водночас, слід звернути уваги, що хоча бюджетна міцність територіальних громад послідовно зростає, все ж таки частка дотаційних місцевих бюджетів на кінець 2017 року становила 72,5% [5, с. 5].

За висновками фахівців Національного інституту стратегічних досліджень [6, с. 12-13], децентралізація у сфері бюджетних відносин, яка полягає, зокрема, у зміцненні дохідної спроможності територіальних громад, певною мірою створила підґрунтя для наступних етапів децентралізації, оскільки з початку реформування у 2015 році стосувалася усіх (а не лише об'єднаних) територіальних громад.

Дійсно, спостерігається збільшення дохідної частини місцевих бюджетів. Зросла частка місцевих податків та зборів у доходах місцевих бюджетів з 2,5% у 2012-2014 роках до 30 % у 2018 році. Це відбулося, в основному за рахунок передання окремих податків та зборів до місцевих бюджетів.

Нині частка доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті становить понад 50 %, в той час, як у 2014 році ця частка була на рівні 42%. З огляду на те, що співвідношення доходів державного та місцевих бюджетів більшості країн ЄС становить 50:50, можна вважати, що в Україні в результаті фінансової децентралізації досягнуто стандарт країн ЄС в частині співвідношення доходів бюджетів центрального та місцевого рівнів.

Також необхідно зазначити, що поряд зі зміцненням бюджетної спроможності, спостерігається й розширення загальної фінансової потужності громад в результаті отримання ними додаткових повноважень щодо здійснення зовнішніх запозичень, самостійного обрання установ з обслуговування коштів місцевих бюджетів тощо.

За висновками фахівців Національного інституту стратегічних досліджень зазначені здобутки у сфері бюджетної та загалом фінансової децентралізації не лише значно розширюють фінансову спроможність громад, створюють потужне підґрунтя для реалізації регіонами своїх цілей розвитку, але й надають громадам позитивний імпульс для розвитку економічної сфери, розширюють та чітко окреслюють перспективи на довготривалий період, надають громадам змогу будувати стратегію свого розвитку.

Важливим є те, що бюджетне вирівнювання нині здійснюється на основі оцінки доходів, а не видатків місцевих бюджетів, що стимулює територіальні громади розвивати місцеву економіку та активізувати підприємницький сектор.

Тобто завдяки децентралізації територіальні громади можуть взяти на себе відповідальність за соціальний добробут своїх громадян, створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, вільно розпоряджатися бюджетними ресурсами та залучати інвестиції для розвитку своїх територій. Конкуренція, що може виникати між територіальними громадами, сприяє підвищенню ефективності розподілу бюджетів, якісній комунікації та взаємодії з місцевими громадами та бізнесом, спонукає до посилення компетенцій та професіоналізму кадрів, нарощення інтелектуального капіталу.

Нині основними джерелами надходжень місцевих бюджетів в Україні є: податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, податок на нерухоме майно. Тому на державному рівні необхідно проводити активну політику щодо кардинального збільшення доходів працівників від праці на основному місці роботи, а також найшвидшого складання реєстру об'єктів нерухомого майна для повноцінного введення відповідного податку.

Також необхідно розвивати малий та середній бізнес, залучати зацікавлених інвесторів, будувати об'єкти інфраструктури, створювати нові робочі місця, покращувати якість надання послуг, практикувати сучасні методи ефективного залучення громадськості в процеси управління та розвитку територій. З огляду на ключове значення децентралізації в реформі місцевого самоврядування, успіх залежить від спільної діяльності центральної та територіальної влади.

### **Список використаних джерел:**

1. Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. «Про стратегію сталого розвитку «Україна 2020». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Касич А.О. Теоретичні аспекти впливу процесів децентралізації на економічний розвиток країни / А.О. Касич // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 8. – С. 17-18.
3. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII / Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII / Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19/print>.
5. Законодавче забезпечення впровадження реформи місцевого самоврядування та децентралізація влади: основні досягнення та проблемні аспекти / Національний інститут стратегічних досліджень / Аналітична записка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://niss.gov.ua>.
6. Децентралізація влади: як зберегти успішність в умовах нових викликів / Національний інститут стратегічних досліджень / Аналітична доповідь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://niss.gov.ua>.

**Шкуропадська Д.Б.**

*аспірант,*

*Київський національний торговельно-економічний університет*

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СЕКТОРУ ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

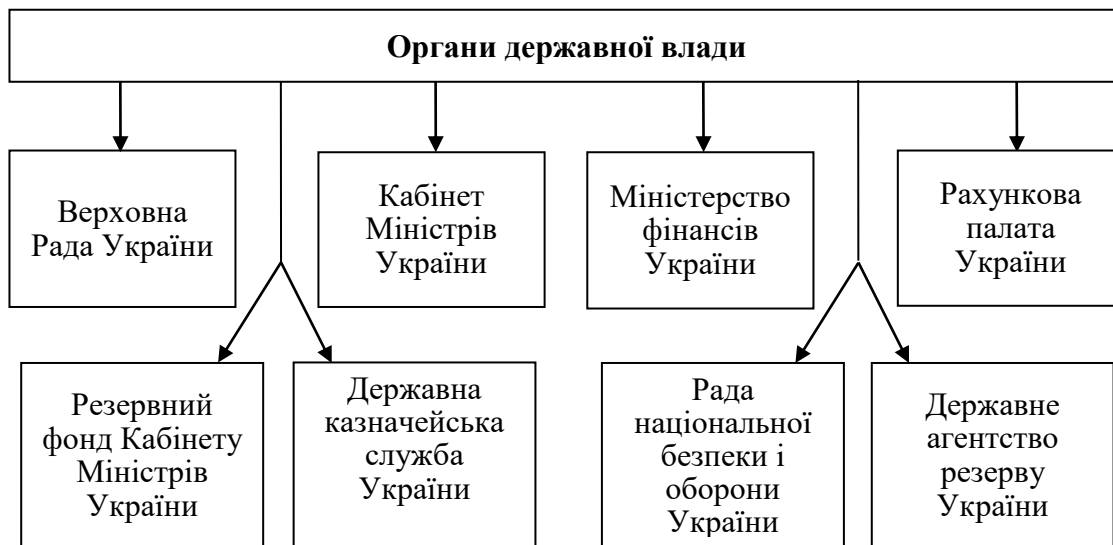
Інституційне забезпечення є одним із визначальних чинників ефективного функціонування національної економіки в цілому і сектору загальнодержавного управління (ЗДУ) зокрема. Під інституційним забезпеченням стійкості сектору ЗДУ розуміють сукупність формальних та неформальних інститутів, а також органів державної влади, які реалізують правові, організаційні та економічні умови, необхідні для розвитку і забезпечення стійкості даного сектору.

Сектор ЗДУ є однією з головних частин національної економіки, що забезпечує соціально-економічний розвиток, визначає основні напрями державної політики, слугує основою для виконання державою своїх функцій. В широкому розумінні під сектором ЗДУ варто розуміти сукупність органів управління центрального та місцевого рівнів, бюджетні державні установи, які фінансують свої витрати за рахунок податків та частково за рахунок доходів від власності, які мають у своєму розпорядженні. Стійкий стан сектору ЗДУ передбачає, що фінансування витрат на його поточну діяльність, здійснюється заходами, які не справляють руйнівного впливу на фінансування діяльності в майбутніх періодах, що надає можливість органам державної влади ефективно виконувати покладені на них функції в умовах шоківих впливів.

Ключовими елементами регулювання сектору ЗДУ виступають формальні інститути (нормативно-правові акти). До основних законодавчих актів, які формують правову основу інституційного забезпечення стійкості сектору ЗДУ України, належать:

- закони України: «Про державний матеріальний резерв», «Про Державний бюджет України на 2019 рік», «Бюджетний кодекс України»;
- постанови Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Порядку використання коштів резервного фонду бюджету», «Питання використання коштів Стабілізаційного фонду», «Про затвердження Положення про Державне агентство резерву України»;
- постанови Верховної Ради України: «Про затвердження Положення про резервний фонд Кабінету Міністрів України».

Зазначені нормативно-правові акти визначають загальні принципи формування, розміщення, зберігання, використання державних коштів та регулюють процес дотримання бюджетного законодавства і відповідальності за його порушення. Також важливою складовою інституційного забезпечення стійкості національної економіки є державні структури та органи влади, що реалізують та впроваджують в дію інститути. Органи державної влади, що здійснюють заходи забезпечення стійкості сектору ЗДУ наведені на рисунку 1.

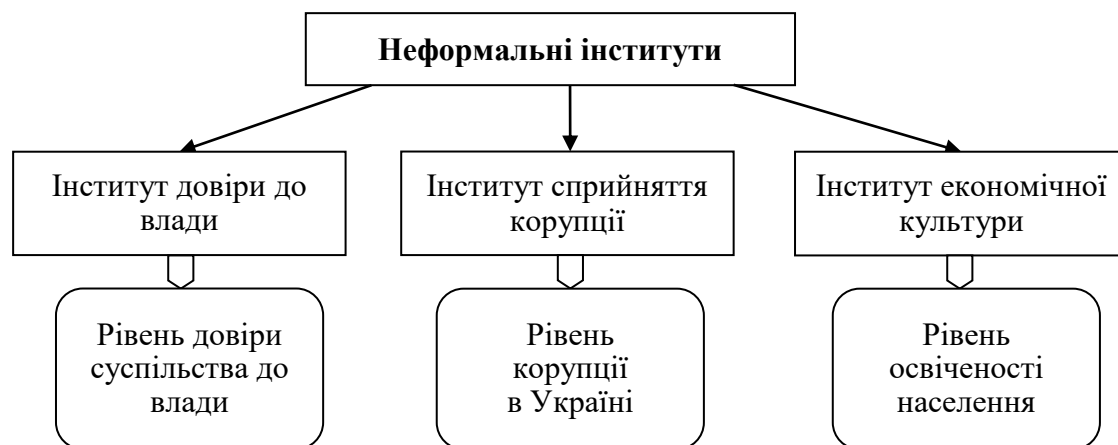


**Рис. 1. Органи державної влади, що здійснюють заходи забезпечення стійкості сектору загальнодержавного управління**

*Джерело: розроблено автором*

Органи державної влади здійснюють функції законодавчої, виконавчої влади, мають повноваження збирати податки та інші обов'язкові платежі, а також витратити їх відповідно до певної урядової політики [1].

При оцінці інституційного забезпечення стійкості сектору ЗДУ варто також розглянути неформальні інститути (правила, звичаї, традиції). На рисунку 2 наведено неформальні інститути, які мають вплив на забезпечення стійкості сектора ЗДУ.



**Рис. 2. Неформальні інститути, які мають вплив на забезпечення стійкості сектору ЗДУ**

*Джерело: розроблено автором*

Світовий економічний форум щорічно публікує дані про стан рівня довіри політикам в світі. В ході розвитку міжнародної фінансової кризи і в процесі подолання її наслідків, рівень довіри у всьому світі суттєво знизився. В Україні рівень довіри до влади знаходиться на дуже низькому рівні. За період 2008-2017 років значення індикатора не відповідало пороговому значенню і коливалося від 1,9 до 2,8 (порогове значення має бути рівне або більше 4). Довіра до влади формується в процесі переконання громадян у тому, що політики чи державні органи влади ефективно здійснюватимуть розв'язання питань навіть за відсутності контролю за їх діяльністю. Громадяни довірятимуть уряду та політикам, лише тоді, коли вони будуть задовольняти їх інтереси.

Міжнародна організація Transparency International щорічно публікує дані про рівень корупції в країнах світу, який базується на оцінках підприємців та аналітиків. Індекс сприйняття корупції визначає рівень корупції в секторі загальнодержавного управління. За період 2008-2017 років значення індексу сприйняття корупції для України не відповідало пороговому значенню і коливалося від 22 до 30 (порогове значення має бути рівне або більше 60). Причинами низького значення індикатора є панівне хабарництво, недостатність покарання за корупційні діяння і недостатньо ефективна діяльність державних органів влади, які не реагують на потреби та звернення громадян. Корупція є головною проблемою для стійкого розвитку української економіки.

Рівень освіченості є одним із трьох елементів, покладених фахівцями Програми Розвитку ООН (ПРООН) у розрахунок індексу розвитку людського потенціалу (HDI). Рівень освіченості відображає можливості людей набувати знання і здібності для повноправної та багатогранної участі в економічному житті сучасного суспільства, а відповідно й обумовлює розвиток та ефективне використання людського потенціалу.

ПРООН щорічно публікує дані про індекс освіти, який відображає рівень грамотності дорослого населення. За період 2008-2017 років значення індексу

освіти коливалося від 0,773 до 0,825 (порогове значення має бути рівне або більше 0,7). Україна входить до групи країн з високим рівнем освіченості, хоча показники тривалості життя та рівня доходів на душу населення залишаються низькими.

Отже, сектор ЗДУ на сучасному етапі розвитку має забезпечити раціональне використання потенціалу економіки та її ресурсів. В умовах шокових впливів та економічної нестабільності ключовою умовою стабільного розвитку сектора ЗДУ є впровадження ефективної інституційної системи, що в свою чергу забезпечить стійкість економіки загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України. Наказ Державної служби статистики № 378 від 03.12.2014.

## **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Горго І.О.**

*асистент відділу продажу,  
Україна, Молдова, країни Кавказу (BASF, Україна)*

### **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОСТЕПОВОЇ ЗОНИ УКРАЇНИ**

Характерною рисою стратегії аграрних підприємств є розгляд низки об'єктивних та суб'єктивних галузевих характеристик, які впливають на їх функціонування. До об'єктивних належать: вплив кліматичних умов на аграрне виробництво; сезонність виробництва; тривалий інтервал між періодами понесених витрат та отриманням доходу; використання у виробничому процесі частини продукції власного виробництва; різні умови зберігання та збуту продукції; використання як засобів та предметів праці живих організмів; використання землі як одного з ресурсів виробництва. До суб'єктивних належать: реформи в аграрному секторі; низький рівень концентрації та монополізації аграрного виробництва; субсидіювання аграрного сектору економіки; низька рентабельність сільськогосподарської діяльності; необхідність постійного визначення ринкової вартості біологічних активів [1, с. 323-324]. Також, виробничий процес у аграрному виробництві залежить не тільки від галузевих особливостей, а й від наукових, технічних, біологічних, соціальних та економічних факторів [2, с. 420].

Апріорі не існує двох однакових стратегій управління ризиком. Кожне аграрне підприємство повинно мати свою власну систему. На формування індивідуальних систем стратегічного управління ризиками впливають такі чинники, як динаміка середовища підприємства; його розміри; галузева належність; рівень виробничого та науково-технічного потенціалу підприємства; спеціалізація, рівень концентрації і кооперації, тип виробництва; ефективність системи управління; кваліфікація персоналу та інше.

Провівши експертне дослідження щодо застосування стратегій управління ризиками аграрних підприємств Лісостепової зони України, ми дійшли висновку, що, традиційно, майже половина з досліджуваних суб'єктів просто відмовляється від реалізації заходу, який пов'язаний із ризиком, коли рівень ризику надмірно високий і не відповідає критеріям фінансової політики підприємства. Незважаючи на високу ефективність цього заходу, його використовують обмежено, тому що більшість господарських операцій пов'язані зі здійсненням прямої торгово-виробничої діяльності підприємства, що забезпечує регулярне надходження доходів і формування прибутку аграрного підприємства.

Лише 1/6 досліджуваних аграрних підприємств залишає весь ризик або його частину під свою відповідальність, формуючи так званий фонд ризику або ж фонд самострахування. Перевага самострахування полягає в тому, що воно допомагає аграрному підприємству оперативно відшкодувати невеликі збитки. Крім того, не потрібно платити страховій страхові премії, які мають не лише відшкодувати збитки, заподіяні страховим випадком, а й покривати витрати з виплати комісії посередникам, утримувати офіс і формувати прибуток страховика. Проте зазначені переваги децентралізованої форми нагромадження й використання резервних коштів виявляються лише в певних межах. Адже в разі самострахування практично немає розподілу наслідків ризику. Один великий (а нерідко і середній) ризик може призвести до необхідності ліквідувати підприємство, також самострахування вимагає відволікання значних ресурсів, і не без того дефіцитних для аграрного підприємства, до резервів. Крім того, кошти цих фондів не зосереджуються на окремому рахунку в банку. Вони перебувають у господарському обороті і на момент, коли постає реальна потреба використати їх за цільовим призначенням, можуть перебувати в неліквідній формі.

Практично така ж кількість аграрних підприємств Лісостепової зони України в управлінні ризиками застосовує прийоми стратегії зниження ризику, а саме: профілактику ризиків; диверсифікацію; лімітування; хеджування, тощо.

З метою мінімізації виробничих та ринкових ризиків аграрні підприємства диверсифікують виробничі процеси, тобто освоюють новітні технології; виробництво нових культур; виходять на нові сегменти ринку; раціонально використовують та здійснюють прискорене відновлення земельних ресурсів; нівелюють сезонність виробництва; знижують залежність від постачальників; розширюють коло споживачів, що дозволяє більш повно реалізувати наявний природний, біологічний, ресурсний, виробничий потенціал і сприяє зміцненню фінансово-економічної та екологічної безпеки, підвищує конкурентоспроможність і ефективність діяльності суб'єктів господарювання [3, с. 81]. Диверсифікація є найбільш обґрунтованим і відносно менш витратним способом зниження ступеня економічного ризику та розсіяння інвестиційного ризику.

Також, аграрні підприємства Лісостепової зони України застосовують такий прийом стратегії зниження ступеня ризику, як лімітування, встановлюючи граничні суми затрат, або продажу, або кредиту, тощо. Цей прийом теж є способом зниження ступеня економічного ризику через застосування таких нормативів, як:

- максимальний обсяг комерційної операції по закупівлі товарів, що укладається з одним контрагентом;
- максимальний розмір сукупних запасів продукції на підприємстві;
- мінімальний розмір оборотних активів у високоліквідній формі;
- граничний розмір використання позикових коштів в обороті;
- максимальний розмір депозитного внеску, що розміщується в одному комерційному банку, тощо.



Трохи більше десятої частини досліджуваних аграрних підприємств Лісостепової зони України перерозподіляє відповідальність за ризик на всіх учасників господарського процесу (відповідальність за неякісні добрива та засоби захисту рослин, насіння, техніку та ін. лежить на постачальниках цих товарів, умови якої прописуються у договорах купівлі-продажу).

Така ж частина аграрних підприємств здійснює передачу відповідальності за ризики третім особам, тобто користується послугами страхування. Об'єктами страхування в галузі рослинництва є:

- урожай сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень плодоносного віку (за винятком природних сінокосів і пасовищ, культур, посіяних на зелене добриво, сіяних багаторічних трав);

- будівлі, споруди, сільськогосподарська техніка, об'єкти незавершеного капітального будівництва, передавальні пристрої, робочі, силові та інші машини, транспортні засоби та інше майно.

Не підлягають страхуванню:

- сільськогосподарські культури, які аграрне підприємство висівало три роки підряд, але жодного року не отримувало врожай;

- тимчасові будівлі; споруди, непридатні для використання, що руйнуються;

- будівлі, споруди, та інше майно, яке знаходиться у зоні загрози обвалу, зсуву, повені або іншого стихійного лиха, з моменту оголошення про це органами виконавчої влади або за їх дорученням іншими відомствами.

Деякі страхові компанії також здійснюють страхування майнового інтересу страхувальника, пов'язаного з відшкодуванням фактичних витрат на вирощування сільськогосподарських культур у результаті повної загибелі рослин на всій, або частині площі сівби (садіння), незалежно від фази їх розвитку, внаслідок:

- вимерзання озимих культур та багаторічних сіяних трав посіву минулих років (строк використання яких за агротехнічними нормами не закінчився);

- градобою, зливи, бурі, урагану або затоплення посівів, якщо останнє є наслідком стихійного лиха;

- вогню на пні колосових та інших сіяних культур.

У цьому випадку страхуються лише витрати на вирощування сільськогосподарських культур у результаті їх повної загибелі, які визначаються на основі планових або фактичних витрат. Страхові тарифи в цьому виді страхування значно нижчі, ніж за страхування врожаю.

Ринок агрострахування в Україні наразі демонструє значний ріст. І це при тому, що обсяг застрахованих посівних площ в Україні є майже незмінним з 2014 року [4, с. 7]. Популярність агрострахування в Україні на сьогоднішній день здебільшого зростає за рахунок того, що це необхідний захід при отриманні кредиту або ж для форвардних закупівель. Для порівняння: агрострахування у країнах Європи, США та Канаді становить 60%, в Україні цей показник наразі коливається в межах 3-5 %. Проте, страхування в аграрному секторі України не виконує своєї головної функції – управління

ризиками та забезпечення більшої стабільності при виробництві аграрної продукції.

### **Список використаних джерел:**

1. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2011. № 1. С. 316–327.

2. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2018. вип. 15. С. 418–424.

3. Коротєєв М. А. Передумови диверсифікації виробництва у сільськогосподарських підприємствах: Матер. Всеукр. наук. конф. (Умань, 2013 р.). Умань, 2013. Ч. 2. С. 81–82.

4. Ринок агрострахування України: уточнені дані щодо виплат у 2017 році та попередні дані страхування у 2018 році. Київ, 2018. URL: <https://agroday.com.ua/2018/07/04/bezstrashni-rynok-agrostrahuvannya-mynulogo-roku-zris-na-48-6/> (дата звернення: 24.02.2019).

**Злотенко О.Б.**

*аспірант,*

*Хмельницький національний університет*

## **РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Інвестиційна діяльність підприємств відбувається в умовах невизначеності, спричиненої факторами як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. У зв'язку з цим виникають небезпеки, загрози та ризики, які впливають на результат інвестування. Для розроблення ефективної інвестиційної стратегії підприємства необхідно проаналізувати небезпеки, загрози та ризики, які виникають в процесі інвестиційної діяльності а також вплив на неї дестабілізуючих факторів.

Специфічна роль інвестиційної діяльності підприємства та її безпосередня залежність від стану економіки зумовлює її більш високу ризикованість порівняно з іншими видами діяльності, а отже несе суттєві потенційні загрози його економічній безпеці [1, с. 185].

В процесі інвестиційної діяльності підприємства виникає небезпека часткового або повного неотримання прибутку протягом деякого періоду часу. У випадку, коли підприємство використовує лише власні кошти для фінансування інвестиційних проектів у нього не виникають зобов'язання перед зовнішніми інвесторами. Якщо ж підприємство залучає зовнішні інвестиції, то виникають потенційні загрози неповернення коштів зовнішніх інвесторів [2, с. 13].

Загрози економічній безпеці підприємства можуть виникати як в процесі так і в результаті його інвестиційної діяльності у вигляді: залучення у ризиковані інвестиційні проекти; штучного зниження доходності інвестицій; –

націоналізація та експропріація інвестицій; поглинання більш сильними компаніями-інвесторами [3, с. 268].

Однією з основних загроз економічної безпеки підприємства є загроза втрати його незалежності від контрагентів не тільки в юридичному, але й у економічному сенсі. Тому, з метою мінімізації ризиків при укладанні інвестиційних угод необхідно оцінювати економічну благонадійність інвесторів та інших контрагентів [4, с. 15].

Негативно вплинути на економічну безпеку підприємства може будь-яке залучення коштів, що стає актуальним в процесі його інвестиційної діяльності. Однією з поширених форм зовнішнього інвестування є участь у капіталі підприємства-реципієнта, що означає передачу частки права власності на юридичну особу. Таким чином, залучення прямих інвестицій загрожує підприємству втратою частки прибутку, а його власникам – частки права власності [5, с. 14].

В рамках забезпечення інвестиційної безпеки підприємство намагається уникнути загроз недостатнього фінансування його діяльності, яка може значно знизити рівень економічної безпеки підприємства. Разом з тим, уникаючи загрози недостатнього фінансування, шляхом залучення інвестиційних коштів підприємство може зіштовхнутись з можливістю появи іншої загрози, а саме часткової, і в деяких випадках повної втрати контролю над управлінням підприємством, в результаті чого виникає ризик.

Неможливість розробки універсальних заходів, які спрямовані на нейтралізацію будь-яких загроз вимагають від суб'єкта господарювання використовувати наявний інструментарій, що дає змогу мінімізувати негативний вплив окремих факторів впливу, наражаючи суб'єкта їх застосування на загрози іншого характеру. Саме вдале використання таких інструментів з урахуванням їх недоліків дає змогу мінімізувати або повністю знешкодити негативний вплив загрози. Тому в рамках такої протидії загрозам виникає ризик. Тобто здійснюючи заходи щодо усунення негативного впливу загроз, потрібно розуміти, що існує певна вірогідність настання такої події, за якої зазначенні вище заходи не досягли бажаного результату, в чому і полягає ризик.

Сьогодні сучасний ринок дозволяє отримувати доступ до різних фінансових інструментів, включаючи боргові зобов'язання, гранти, гарантії та інші інструменти, надані кількома інвесторами. Інвесторами можуть бути фінансові установи, приватні компанії, комунальні підприємства, фонди прямих інвестицій, донорські і багато донорські установи, комерційні банки тощо. Проте боргові запозичення і залучення коштів до складу власного капіталу є двома основними джерелами фінансування. Також, урядові гранти для фінансування деяких аспектів бізнесу можуть бути ефективним механізмом фінансування.

Інвестиції у власний капітал підприємства дозволяють інвесторові на постійній основі розраховувати на прибуток компанії, оскільки такі інвестиції передбачають участь інвестора у власному капіталі компанії, що залучає інвестиції. Така особливість капітальних інвестицій може впливати на економічну безпеку підприємства у довгостроковій перспективі, оскільки

фактично інвестор не тільки фінансує той чи інший проект, але стає частиною компанії.

Тому в контексті забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності підприємства інвестиції, з огляду джерела їх надходження, можна розглядати не тільки як інструмент для залучення додаткового фінансування але і як фактор дестабілізуючого впливу. Разом з тим, слід зазначити, що тут важливу роль відіграє співвідношення залучених інвестиційних коштів до обсягів власного капіталу підприємства, а залучення коштів стратегічних, або мажоритарних інвесторів може загрожувати керівництву втратою контролю над підприємством.

В контексті забезпечення безпеки інвестиційної діяльності підприємства деструктивними є здебільшого фактори зовнішнього середовища такі як економічна ситуація в країні, стан ринку, законодавство. Також тут важливим аспектом є правильність прийняття управлінських рішень в залежності від обраних цілей інвестиційної діяльності. При цьому фінансування окремого інвестиційного проекту потребує розробки якісного бізнес плану, який враховуватиме зокрема і вплив факторів зовнішнього середовища.

Отже, в процесі здійснення інвестиційної діяльності керівництву підприємств необхідно звернути увагу на ризики, які визначаються ймовірністю: втрати контрольного пакету акцій, неповернення кредитів, банкрутства, втрати контролю над випуском та реалізацією продукції, втрати контролю над управлінням підприємством, втрати об'єктів майнового та немайнового права, втрати основних фондів, технологічного відставання, втрати конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел:**

1. Маслак О. І. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств / О. І. Маслак, Н. Є. Гришко // Вісник Кременчуцького національного університету ім. М. Остроградського. – Кременчук. – 2011. – Вип. 6(71). – С. 183-187.
2. Нусінов В. Я. Інвестиції як інструмент підвищення економічної безпеки бізнесу / В. Я. Нусінов, О. М. Молодецька, К. О. Пономаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 23. – С. 11-14.
3. Вартанова О. В. Інвестиційні виміри економічної безпеки підприємницької діяльності / О. В. Вартанова, Д. М. Туленінова // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць ДВНЗ 192 «Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника». – 2016. – № 2(28). – С. 263-272.
4. Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління / В. П. Валіков, В. В. Македон // Нобелівський вісник. – 2017. – № 1. – С. 12-22.
5. Білик В. В. Оцінка інвестиційних можливостей підприємництва з позицій забезпечення його економічної безпеки / В. В. Білик // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 13. – Ч. 1. – С. 14-17.

**Лук'яненко Н.Е.**  
*старший викладач,*  
*Запорізький національний технічний університет*

## **ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Глобалізація економічних процесів впливає на функціонування і перспективи розвитку підприємств. Сучасні тенденції доводять необхідність переосмислення проблем розвитку підприємств, виходячи з глибокої взаємозалежності складових світового господарства, з його єдності, суперечливості та цілісності, що посилюється в умовах широкого розгортання інтернаціоналізації виробництва, інтенсифікації інтеграційних процесів.

Серед основних чинників глобалізації можна назвати такі: зростання кількості та обсягів злиття компаній; поширення впливу окремих національних валют; поширення тенденції до більшої відкритості підприємств; «розмивання» національної приналежності продукції; концентрація і централізація капіталу, зрощення великих компаній і фінансових груп, які в своїй діяльності виходять за межі національних ринків; прозорість державних кордонів, яка дає можливості для свободи пересування; науково-технічний прогрес, поява інформаційних технологій, які кардинально змінюють систему соціально-економічних відносин, створюють якісно новий технічний рівень організаційно-економічних відносин тощо [1, с. 120].

Отже, можемо зазначити, що зростаюча глобалізація та інтеграція проявляються у прискоренні і збільшенні торгових потоків між країнами, що впливає на економічний розвиток, як країн так і підприємств. Особливістю глобалізації є непередбачуваність процесів, що відбуваються у світовій економіці, тому для здійснення прогресивного економічного розвитку підприємствам необхідно діяти гнучко, динамічно, і диверсифіковано, відповідаючи вимогам конкурентного, глобального ринку.

Характеризуючи сучасні вплив глобалізації та інтеграції на розвиток підприємства, необхідно визначити позитивні та негативні сторони його прояву. До позитивних сторін глобалізації можна віднести збільшення швидкості пересування капіталів, послуг і людей, що сприяє встановленню контактів і надає широкі можливості для прискорення економічного зростання. Крім того, глобалізація та інтеграція сприяють збільшенню зовнішньоторговельного обороту, і частки експорту в обороті; збільшенню зайнятості населення; збільшенню іноземних інвестицій і поліпшення інвестиційного клімату; технічному прогресу і впровадженню інновацій; вдосконаленню технічної інфраструктури; використанню стандартизованих процедур управління якістю; зростанню конкурентоспроможності; сприянню міжнародному розподілу праці и як наслідок – поглибленню спеціалізації виробництва та зростанню продуктивність праці.

Однак, крім перерахованих переваг, які надає глобалізація, необхідно вказати на ризики які вона може викликати, а саме: – виникнення загроз для

економічної безпеки та посилення експансії економічно розвинених країн світу; – підвищення нестабільності функціонування національної економіки із врахуванням залежності від світових криз, в тому числі можливість дестабілізації фінансової сфери певної країни через незалежні від неї причини; – нерівномірний розподіл переваг від глобалізації між окремими країнами та галузями національної економіки; – ймовірна втрата національної ідентичності окремих країн, яка формувалась віками тощо.

Як бачимо, в результаті глобалізації зростає відкритість економік країн, а це сприяє розширенню та диверсифікації світового ринку; динамічному зростанню конкурентоспроможності на світовому ринку. Відкритість ринку у міжнародному і глобальному масштабі є фактором, який прискорюють розвиток підприємств. Ступінь відкритості економіки визначається експортом, імпортом країни і її зовнішньоторговельним оборотом.

Імпорт в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різницю досягає часом 8% ВВП. Серед причин зниження темпів зростання експорту можна назвати падіння попиту на вітчизняну продукцію за кордоном через збільшення конкуренції. Що ж стосується вітчизняних позицій на міжнародній арені, то за загальним індексом конкурентоспроможності, Україна посідає майже останнє серед країн Європи місце – а саме 86-те, навряд чи спроможна взяти верх у такій конкурентній боротьбі.

Але не дивлячись на негативні моменти вітчизняні підприємства мають достатній потенціал для здійснення своєї діяльності на міжнародному ринку. Під впливом процесів глобалізації підприємства намагаються підвищувати свою конкурентоспроможність, впроваджуючи інноваційні процеси, що є одним з дієвих способів. Таким чином, глобалізація економічних процесів впливає на всі напрямки підприємства. Основним фактором, або критерієм успіху підприємств буде цінність виробленої продукції або наданої послуги. Саме від цього критерію буде залежати ставлення до продукції підприємства споживачів, наскільки вони будуть задоволені її якістю.

При вирішенні питання по потребу інтелектуалізації підприємств України, доцільно відштовхуватись від існуючої низки проблем, що пов'язані з кадровим потенціалом, всього без виключення, вітчизняного промислового сектору, а саме: – відсутністю дієвих механізмів залучення молодих спеціалістів на підприємства, що призводить до старіння персоналу; – втратою спадкоємності, і відповідно, знань і досвіду висококваліфікованих кадрів, пов'язаних із виходом на пенсію частини працівників; – недосконалістю системи професійної освіти, що призводить до диспропорцій між потребами розвитку підприємства та своєчасною підготовкою кадрів до створення і впровадження інновацій [2, с. 289].

Однією з головних причин сучасної економічної кризи та низької конкурентоспроможності українських товарів та наданих послуг є нездатність вітчизняних підприємств боротися за розширення своєї частки на внутрішньому і зовнішньому ринках, просувати свої товари та формувати свого споживача, поставивши його інтереси у центр всієї виробничої та комерційної діяльності.

В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція українських товаровиробників. Для того, щоб успішно діяти в умовах ринкової економіки, підприємство повинно оперативно формувати раціональні варіанти відповідей на всі зміни, які виникають у процесі його ділової активності.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно обрати свою стратегію діяльності: поглибленого проникнення, розширення використання, розширення ринку. Вибір тієї чи іншої стратегії необхідно поєднувати з комплексом заходів, які дозволять стати підприємству конкурентоспроможним.

Крім того, важливими шляхами підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на сучасному етапі є створення іміджу підприємства «справедливих» цін за рахунок відповідності ціни і якості; розширення асортименту випускаємої продукції; стимулювання продажів за рахунок проведення різноманітних акцій; виконання основних вимог збутової логістики; поліпшення кадрового потенціалу та управлінської структури; вдосконалення проектування, використання найсучасніших техніки і технології, вхідний контроль якості сировини, матеріалів і комплектуючих, поліпшення стандартизації; досконале вивчення потреб ринку; наявність конкурентоспроможних вітчизняних постачальників [3, с. 4].

Для розвитку малого та середнього бізнесу, який є провідним локомотивом економік світу, у нашій країні необхідно сформувати сприятливе конкурентне середовище для малого та середнього підприємництва, узгоджене з найкращим світовим, зокрема, європейським досвідом; забезпечити комплексний характер та усунути розбіжності і суперечності між нормативно-правовими актами, що регулюють розвиток малого та середнього підприємництва; послабити адміністративний тиск на підприємництво, зменшити кількість процедур започаткування, регулювання та закриття бізнесу; посилити роль малого та середнього підприємництва у розвитку державно-приватного партнерства на національному і регіональному рівнях; сприяти діяльності бізнес-асоціацій, спроможних здійснювати навчання та підвищення кваліфікації керівників малих та середніх підприємств; – здійснити реалізацію та фінансування урядових програм щодо сприяння розвитку малого та середнього бізнесу.

Отже, можна зробити висновок, що для динаміки розвитку України в умовах глобалізаційних процесів, конкурентоспроможність підприємств має велике значення. Лише дія у комплексі може вивести українську продукцію на високий рівень конкурентоздатності. Українські підприємства мають потенціал та можливість до підвищення ролі конкурентоспроможності їхньої продукції, а тим самим і до займання провідних позицій на українському ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Кондратюк О.І. Вплив глобалізації та інтеграції на розвиток підприємств / О.І. Кондратюк // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні

[Електронний ресурс] : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23–24 трав. 2017 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – С. 119-123.

2. Шевчук О.А. Інтелектуалізація діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції / О.А. Шевчук // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні [Електронний ресурс] : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23–24 трав. 2017 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – С. 288-290.

3. Гаврилюк О.В., Гузенко І.Ю. Конкурентні та інтегральні стратегії у глобальному розвитку / О.В. Гаврилюк // Економіка промисловості. – 2010. – № 3. – С. 3-10.



## **РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Кулиняк К.І.**

*судовий експерт відділу економічних досліджень,  
Львівський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр  
Міністерства внутрішніх справ України*

### **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СПЕЦІАЛЬНИХ РЕЖИМІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Україна та безліч інших держав прагнуть економічного розвитку свого регіону, тому їм відомо, що існує близько трьох тисяч спеціальних економічних зон, які застосовуються в деяких країнах світу суб'єктами підприємницької та господарської діяльності на окремих територіях, у певних галузях економіки. Їх різноманіття зумовлює велику кількість відповідних визначень, у зв'язку з цим виникає необхідність формулювання універсального поняття, яке відобразить основні риси спеціального режиму господарювання.

Окремі питання спеціального режиму господарювання досліджено в працях Е.Р. Зельдіної, Л.В. Таран, В.І. Пили, В.К. Мамутова, О.М. Вінника, А.Г. Бобкової, Р.І. Зіменкова, Ю.В. Макогона та інших учених.

Деякі науковці розглядають спеціальний режим господарювання як інститут господарського законодавства, який розкриває спеціальний порядок застосування та регулювання господарської діяльності на території спеціальної (вільної) економічної зони, де діють спеціальні (вільні) економічні (пільгові митні, валютно-фінансові, податкові та ін.) умови підприємництва. Такий режим застосовується для розширення та здобутку цілей, встановлених державою, але значно відрізняється від загального режиму, передбаченого законодавством.

Інші дослідники стверджують, що спеціальний режим господарювання – це особливий порядок регулювання, виражений через застосування певної сукупності правових засобів, які створюють своєрідне поєднання статутів, дозволів, заборон (обмежень), гарантій, пільг, форм державної підтримки та особливу спрямованість правового регулювання, які реалізуються в силу специфіки елементів механізму регулювання таких відносин [4].

Таким чином, проаналізувавши дані визначення, під спеціальним (особливим) режимом господарювання в даній роботі будемо розуміти деяку сукупність господарських відносин, які діють з урахуванням особливостей, регульованих спеціальними нормативно-правовими актами, з урахуванням спеціальних правил, запровадженого спеціального дозвільного порядку, законодавчо закріплених обмежень просторово-часовими рамками. Під це визначення підпадає практично все різноманіття, яке застосовується у світовій

практиці спеціальних режимів господарювання, що реалізують ту чи іншу мету, поставлену перед окремими територіями держави, в конкретних галузях економіки або іншими організаційно-виробничими утвореннями за особливих умов ведення бізнесу.

До основних видів спеціальних режимів відносять: концесії; виключені (морські) економічні зони; режим державного кордону; режим санітарно-захисних та інших охоронних зонах, на територіях і об'єктах, що особливо охороняються; режим господарювання в окремих галузях економіки, зокрема господарська діяльність у Збройних Силах України; території пріоритетного розвитку; режим господарювання в умовах надзвичайного стану, надзвичайної екологічної ситуації; режим господарювання в умовах воєнного стану [1].

Основні відмінності в формах і методах реалізації особливого режиму господарювання визначаються різницею поставлених цілей. Якщо метою запровадження спеціального режиму господарювання є швидка інтеграція визначеної території, всієї держави в світове господарство або на конкретний ринок товарів і послуг, то і завдання, за допомогою яких, дана мета буде реалізовуватися, повинні передбачати, в першу чергу, розробку і впровадження передових технологій, використання прогресивних форм організації, сучасних методів управління. Якщо ж в якості основної мети введення особливого режиму господарювання передбачається стимулювання розвитку окремих галузей, видів виробництва, територій та вирівнювання їх соціально-економічного рівня з найбільш розвиненими галузями (територіями), то і завдання, відповідно, мають бути спрямовані на створення нових робочих місць, диверсифікацію виробництва, ефективне використання місцевих матеріальних і трудових ресурсів.

Причини встановлення спеціальних режимів господарювання:

- необхідність охорони певних територій;
- необхідність створення особливого порядку правління, спеціального контролю за веденням господарської діяльності на окремих територіях, виникнення неординарних, тимчасово-надзвичайних чи інших ситуацій;
- незахищеність фінансової системи, порушення валютно-фінансових умов функціонування, розвитку банківсько-кредитної системи, страхування та системи державного інвестування під час введення надзвичайного чи ін. стану;
- необхідність створення на конкретних територіях пільгових умов господарювання з метою збереження та модернізації діючих підприємств, утворення нових робочих місць, зайнятості, соціальної захищеності та збільшення доходів населення;
- відставання в розробці та впровадженні перспективних технологій, стимулювання припливу інвестицій, залучення додаткових іноземних інвестицій та капіталовкладень (активізація виробничого, торгового, зовнішньоекономічного та інших видів діяльності), сполучення публічних та приватних інтересів, швидкий розвиток юридичних відносин;
- погіршення стану і виснаження сировинної бази, відсутність мережі комунікацій, залежність від поставок енергоресурсів і комплектуючих,

слабкий розвиток соціальної та виробничої інфраструктури, незручне географічне розташування;

– здійснення господарської діяльності на державному кордоні (порушення діяльності з геологічними розвідуваннями, гідроспородами, тваринного світу, неефективне заволодіння та розпорядження власністю держави на певній території) [2, с. 42–48; 3, с. 78–81].

Спеціальні режими господарювання в залежності від засобів і методів, що застосовуються для досягнення певних цілей, розділяють на три види:

1) обмежувальні режими – це спеціальні режими, при яких вводиться ряд заборон і обмежень з метою охорони державних об'єктів і територій (режим державного кордону, надзвичайного та воєнного стану, режим виключної (морської) економічної зони, господарське забезпечення Збройних Сил України);

2) заохочувально-обмежувальні режими – це спеціальні режими, в яких поєднується встановлення обмежень і застосування різних пільг для досягнення необхідних цілей (концесії, території природно-заповідного фонду, санітарно-захисні та інші особливо охоронні території та ін.);

3) заохочувальні режими – це спеціальні режими, при яких суб'єктам господарювання надаються різні пільги з метою залучення інвестицій, створення нових робочих місць, вирішення соціально-економічних проблем (території пріоритетного розвитку, спеціальні економічні зони, єврорегіони, зони вільної торгівлі та інші окремі галузі економіки) [4].

Крім даної класифікації спеціальних режимів господарювання, існує класифікація зон, в яких діють спеціальні економічні умови (Табл. 1).

Таблиця 1

### Класифікація зон з особливими економічними умовами

№ з/п	Найменування зони	Коротка характеристика
1	2	3
1.	Виробничо-промислова	Спеціально обмежена територія, на якій основна діяльність зосереджена на розширенні різних галузей господарства.
2.	Туристично-рекреаційна зона	Територія з багатими надрами, на якій встановлені спеціальні умови господарювання з метою ефективного використання та зберігання туристично-рекреаційного багатства.
3.	Зона вільної торгівлі	Територія, на якій зберігається, продається і тестується торгова продукція. Митна служба не має повноважень на цій території (без мита, митних зборів).
4.	Науково-технічна	Спеціально обмежена територія, на якій створені особливі умови для розвитку науково-дослідницької діяльності, новітніх розробок.
5.	Банківсько-страхові (офшорні) зони	Територія, на якій створені сприятливі умови для ведення фінансової діяльності.

*Джерело: сформовано на основі [4]*

Таким чином, спеціальні режими господарювання є одним з інструментів регулювання соціально-економічного розвитку країни, з урахуванням особливостей її окремих територій, об'єктів в особливі періоди часу. Спеціальні режими господарювання інтегрують в собі весь комплекс організаційних, правових та економічних заходів щодо встановлення особливих умов діяльності суб'єктів господарювання. Встановлення таких умов дозволяє вирішити ряд проблем, пов'язаних з підтримкою пріоритетних галузей економіки, залученням іноземних інвестицій, захистом національних кордонів, територій природно-заповідного фонду та диверсифікацією господарства.

### **Список використаних джерел:**

1. Господарський кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. – К., // Відомості Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> – Назва з екрану.
2. Спеціальні економічні зони: зарубіжний досвід та перспективи в Україні / Ю. В. Войцеховська, А. О. Мавріна, В. В. Войцеховська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2016. – № 847. – С. 42–48.
3. Про основні проблеми та заходи щодо активізації вільних економічних зон в Україні / Н. А. Рижун // Економіст. – 2007. – №6. – С. 78–81.
4. Зельдина Е.Р. Специальный режим хозяйствования: теоретические вопросы и направления модернизации: монография / Е. Р. Зельдина / НАН Украины. Ин-т экон.-правов. исслед. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2007. – 327 с.

**Супруненко Л.А.**

*аспірант,*

*Державний науково-дослідний інститут інформатизації  
та моделювання економіки*

*Міністерства економічного розвитку і торгівлі України*

### **ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО: ДОСЯГНЕННЯ ТА ВИКЛИКИ**

На сьогодні транскордонне співробітництво здійснюється як на міждержавному рівні, так і на рівні територіальних громад, їх представницьких органів, місцевих органів виконавчої влади.

Таке співробітництво сприяє соціальній та економічній конвергенції прикордонних регіонів та створенню нових можливостей для їх розвитку, в тому числі розвитку економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин, обміну досвідом.

Наразі, основними пріоритетними завданнями у сфері транскордонного співробітництва мають стати:

1. Удосконалення нормативно-правової бази розвитку міжрегіонального та транскордонного співробітництва шляхом затвердження:

- 1.1. Типової форми угоди про транскордонне співробітництво.
- 1.2. Порядку повідомлення та забезпечення функціонування реєстру угод про транскордонне співробітництво.
- 1.3. Типової угоди про утворення об'єднання єврорегіонального співробітництва.
- 1.4. Типового статуту про утворення об'єднання єврорегіонального співробітництва.
- 1.5. Порядку державної фінансової підтримки проектів (програм) транс-кордонного співробітництва, у тому числі тих, що отримали фінансування в рамках програм міжнародної технічної допомоги (затвердження такого порядку забезпечить проведення конкурсного відбору проектів транскордонного співробітництва, які можуть фінансуватися у 2021-2025 роках за рахунок Державного бюджету та в рамках програм міжнародної технічної допомоги за удосконаленою процедурою).
2. Приведення у відповідність регіональних стратегій розвитку до Державної стратегії регіонального розвитку в частині визначення транскордонного співробітництва як пріоритету розвитку.
3. Здійснення комплексного моніторингу транскордонного співробітництва. Це передбачає проведення аналізу реалізації Державної програми розвитку транскордонного співробітництва, діяльності єврорегіонів України та ведення реєстру угод та проектів транскордонного співробітництва.
4. Удосконалення інституційного середовища регіонального розвитку:
  - 4.1. Активізація роботи Міжвідомчої комісії з питань підтримки транскордонного співробітництва, створення в рамках її роботи відповідних робочих груп з метою вирішення проблемних питань, що виникають під час формування та реалізації державної політики у сфері міжрегіонального та транскордонного співробітництва та підготовки проектів рішень для розгляду на засіданні комісії.
  - 4.2. Залучення агенцій регіонального розвитку до процесів підготовки та реалізації проектів та програм транскордонного співробітництва.
  - 4.3. Активізація діяльності Координаційного центру з провадження діяльності, пов'язаної з участю України в реалізації Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону.

*Довідково: у 2017 році для Уряду було визначено пріоритетом забезпечити участь України в Дунайській транснаціональній програмі як повноправного партнера. Європейською Комісією прийнято рішення про виділення Україні та Молдові по 5 млн. євро для фінансування участі у Дунайській транснаціональній програмі в рамках другого та третього конкурсного відбору проектів за рахунок коштів Європейського інструменту сусідства, що, безумовно, є важливою підтримкою українських партнерів (1 грудня 2017 року Урядом України схвалено Угоду про фінансування Дунайської транснаціональної програми (Interreg V-B Danube – CCI 2014TC16M6TN001), яка ратифікована Законом України від 19 вересня 2018 року № 2554-VIII).*

Найважливішим уроком набутого до цього часу досвіду щодо впровадження політики транскордонного співробітництва, є розуміння, що самі

регіони відіграють важливу роль у тому, чи виявиться ефективним їх розвиток, і що вони не є лише реципієнтами транскордонного співробітництва. Регіонам потрібно зміцнювати економічні можливості та потенціал людських ресурсів, посилювати свої інвестиційні можливості, розбудовувати транскордонне співробітництво. Національна політика може надавати відповідну (фінансову, методологічну) підтримку, проте основне залежить від ініціативи самих регіонів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про транскордонне співробітництво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.
2. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2016 – 2020 роки [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 554 від 23.08.2016 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-2016-п>.

## ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

**Чернышѐва Т.В.**

*магістр,*

*Національний авіаційний університет*

### **ИННОВАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – ПУТЬ К УСПЕХУ ОРГАНИЗАЦИИ**

На сегодняшний день в конкурентной бизнес-среде фирмы сталкиваются с серьезными проблемами, связанными с удовлетворением постоянно растущих потребностей рынка и клиентов, а также их ожиданий. Для обеспечения конкурентоспособности и успеха организации руководителям необходимо принять инновации в качестве ключевого элемента для предприятия.

Особое значение придается инновационным компаниям и предприятиям, которые базируются и стремятся к высоким технологиям производства, к информационным технологиям, изобретательскому менеджменту, развитию ресурсов искусственного интеллекта, инновациям, к творчеству личности, а также к управлению инновациями как концептуальной основе изменения современного общества.

Однако основной движущей силой инноваций является человеческие ресурсы, а чтобы инновации были успешными, менеджеры должны поддерживать, планировать и развивать инновационную культуру. Разделим их на три категории [3, с. 172].

1. Инновационные общества – это те общества, которые активно размышляют о своем будущем на основе стратегического планирование, создание новых перспектив развития, в первую очередь основанных на образовании и науке, знаниях, информационных технологиях и со значительными финансовыми вложениями в эти сегменты развития. Они поддерживают индивидуальное, групповое и коллективное творчество и создают новые инновационные продукты и услуги.

2. Общество, которое подражает (имитаторы) – возможно, они являются более скромнее со своими новаторскими знаниями по отношению к инновационному обществу, но они также были обучены. Более успешные из них значительно модифицируют и улучшают разные ситуации; они творческие подражатели, но не плагиаты.

3. Не изобретательское общество – они действуют по инерции, они не являются инноваторами, даже если есть среди них очень талантливая и творческая личность, она никогда не будет замечена. Это связано с ограничениями и барьерами. Характер барьера может быть идеологическим (модель политической и экономической системы), нормативным (законы,

препятствующие изобретательности), инфраструктурным (маргинализация развивающихся услуг, патентные ведомства), психологические факторы.

Что касается вышеизложенного, то очевидно, что современные социальные и экономические требования, для захвата конкурентных ниш и дальнейшего сегментирования бизнес-предприятий по отношению к бизнес-среде, настаивает на «обществе перемен», который должен управляться адекватными, квалифицированными людьми. Корпоративное руководство совершает ошибку, когда поручают задания персоналу не годных для этого.

Для нового бизнеса, важной задачей стоит подобрать кандидата на руководящую должность. И если среди сотрудников такого кандидата нет, тогда большая ответственность ложиться на отдел кадров для поисков кандидата с нужным опытом, знаниями и освоившиеся разные «предметы». Успех в бизнесе сегодня зависит в основном от людей, а не от капитала. Инновации важны в двух ключевых направлениях для организаций, которые играют роль как в радикальных разработках, так и в небольших постоянных изменениях [4, с. 55]. По мере того, насколько организации стремятся стать более инновационными, поведение их сотрудников также должно совершенствоваться. Управление человеческими ресурсами можно разделить на три категории [2, с. 125].

В первую категорию управления человеческими ресурсами для инноваций входят все элементы постоянного поиска необходимого персонала, нужного человека. Это сложная работа, которую можно и нужно выполнять путем тщательного планирования, найма, обучения и профессиональной подготовки все время. Это включает в себя задачу подбора, обучения и подготовки высококвалифицированного управленческого и руководящего персонала для стратегического и операционного уровней. Это люди, чьи знания и навыки необходимы для руководства и управления крупными и сложными организациями во всех секторах.

Во-вторых, технологические инновации имеют решающее значение для стратегического развития людских ресурсов и потенциала, но это может быть сделано только благодаря наличию необходимых финансовых ресурсов, которые финансируют и поддерживают его. Без необходимой финансовой поддержки инновации могут не достичь стадии развития.

Третья категория инноваций в области стратегического развития людских ресурсов и управления ими напрямую связана с первыми двумя, и все три дополняют друг друга.

Но это только первый шаг для успеха возможностей. Для успеха компании важны еще две переменные, это процедуры и ценности.

Процедуры – это способы разработки и производство новых товаров и услуг, а также анализ рынка и конкурентов, планирование бюджета, закупки и логистика, тренинги персонала, распределения ресурсов, оплата труда, а также процедуры, которые определяют решения об инвестициях в новый бизнес [1, с. 255]. Основные процедуры- это методы исследования рынка и финансовых прогнозов на основе таких исследований, методы введения переговоров о планах и бюджете, методы анализов результатов.



Ценности – это стандарты компании, в соответствии с которыми ее сотрудники расставляют приоритеты.

Человеческие ресурсы играют важную роль в развитии инноваций.

#### **Список использованных источников:**

1. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. М.: ПРИОР, 2009. 365 с.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. М.: ТК Велби; Проспект, 2011. 688 с.
3. Наумов А.Ф. Инновационная деятельность предприятия. Учебник: моногр. / А.Ф. Наумов, А.А. Захарова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 257 с.
4. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий). Практикум: моногр. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 241 с.

**Шевченко Л.В.**

*аспірантка,*

*Хмельницький національний університет*

### **ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИЗИКУ**

Економічні процеси пов'язані з процесами інвестування. Інвестиційна діяльність підприємства є основою розвитку виробництва, оновлення технологічної бази, підвищення ефективності господарської діяльності, виробництво конкурентоздатного товару. Існує велика кількість ризиків, які загрожують суб'єктам фондового ринку. Кожні з цих ризиків не однаково небезпечні. Як свідчить аналіз останніх наукових публікацій, на сьогодні відсутня єдина усталена система класифікації інвестицій [1]. З'ясуванню економічної сутності інвестицій приділялося багато уваги, але наукова думка й досі не дала універсального визначення інвестицій, яке б відповідало потребам теорії і практики господарювання [2]. Деякими дослідниками наголошується важливість врахування як економічної, так і соціальної складової інвестиційних ризиків, зокрема в інвестиційних проектах сільського розвитку [3]. Вченими розглядаються проблеми оцінки ризиків не тільки в реальних та фінансових інвестиціях, але і в інших сферах. Зокрема О. Дьомкіна досліджує методи оцінки ризиків інвестицій у людських капітал [4].

Оцінювання та оптимізація ризиків є частиною управління діяльністю підприємства. Кожна інвестиційна програма за думкою Гаврилової Н.В. це сукупність реальних інвестиційних проектів і портфельних інвестицій, які знаходяться у певному співвідношенні і в процесі реалізації вони впливають на величину доходу та інвестиційних витрат, і, як наслідок, – на дохідність інвестицій [5, с. 306]. Під інвестиційним ризиком розуміється можливість недосягнення запланованої мети інвестування і отримання грошових збитків.

Його треба заздалегідь оцінювати, розраховувати, описувати, планувати під час розробки інвестиційного проекту. Оцінка ризику дає змогу розробити кілька можливих варіантів розвитку ризикової ситуації, проаналізувати і вибрати оптимальний. Фінансово-інвестиційні ризики супроводжують діяльність багатьох підприємств. Їх оцінювання пов'язане з визначенням вартості фінансових і реальних активів підприємства. Ризик породжений невизначеністю одержання прибутку взагалі або запланованого розміру прибутку від інвестицій. Це викликає необхідність оцінювати інвестиційні ризики при обчисленні прибутку підприємства і ціни його активів.

Поняття «інноваційна форма інвестицій» тісно пов'язане з поняттям «інтелектуальні інвестиції» і включає практичне використання наукового, науково-технологічного результату й інтелектуального потенціалу. В зв'язку з нематеріальністю такого капіталу інноваційні ризики є достатньо високими і мають труднощі в оцінюванні.

Інвестиційні ризики підприємства належать до економічних ризиків за факторами виникнення та до внутрішніх ризиків підприємства за сферою впливу. Інвестиційні ризики за своєю суттю належать до фінансових ризиків підприємства. Фінансово-інвестиційні ризики супроводжують інвестиційну діяльність підприємства, обтяжують досягнення запланованих цілей інвестування (прибутку або соціального ефекту) і загрожують грошовими втратами. Однією з проблем на сучасному етапі розвитку ризикології є те, що не існує єдиного визначення ризику. В зв'язку з цим дослідники Коломієць Н.О. та Павліченко В.М. пропонують розглядати ризик як деяку можливість втрат, викликану настанням випадкових несприятливих подій [6, с. 74].

Проблема управління ризиком окремого фінансового активу полягає в тому, що він визначається різними категоріями. Зокрема, його можна визначити як рівень певної фінансової втрати, яка виражається в можливості недосягнення фінансової мети, невизначеності прогнозованого результату. Можлива також інтерпретація ризику як ступеня варіабельності доходу, який може бути одержаний завдяки володінню певним видом активів. Оцінка ризику є імовірнісною величиною, отже, його кількісні зміни не можуть бути однозначними і визначеними. Залежно від того, яка процедура визначення ризику застосовується, його величина може змінюватися.

Проблема класифікація ризиків полягає в тому, що вона є в деякій мірі умовною, оскільки розмежувати види ризиків досить складно. Більшість видів ризиків пов'язані між собою, і зміни в одному з них викликають зміни в іншому, але всі вони в кінцевому рахунку впливають на результати діяльності фірми і вимагають управління для успішної діяльності фірми.

Під ризиком інвестиційного проекту розуміють ймовірність того, що вкладені грошові засоби у певний проект (з метою отримання прибутку) знеціняться внаслідок діяльності органів управління, влади чи економіки в цілому [7, с. 64]. Такий підхід означає неможливість кількісного визначення можливих втрат в майбутньому, а отже і методів страхування таких випадків.

Серед фінансово-інвестиційних ризиків виокремлюють інноваційний ризик, який розглядають як різновид реальних інвестицій. Він пов'язаний з

можливими збитками, що виникають при інвестуванні підприємством коштів у виробництво нових технологій, товарів, послуг, що не відразу сприймаються ринком або не знаходять свого споживача взагалі. У випадку інновацій проблема оцінки ризику загострюється ще більше, оскільки додається більше параметрів невизначеності.

З іншого боку інноваційна форма інвестицій пов'язана з поняттям інтелектуальний капітал, який в свою чергу поділяється на дві великі частини: людський капітал і структурний капітал [9]. Специфіка людського капіталу, а отже і ризику інвестування у нього, полягає у тому, що він не може бути власністю компанії. На відміну від людського, структурний капітал може бути власністю компанії, а отже, є об'єктом купівлі-продажу, що знижує ризик неповернення інвестованих коштів.

Отже, проблеми управління ризиком при інвестиційній та інноваційній діяльності починаються вже на етапі його визначення та класифікації. Саме від успішності цього етапу полягає наступне визначення методів нейтралізації наслідків ризиків, тобто можливих великих збитків.

### **Список використаних джерел:**

1. Легка Я.І. Інвестиційні ризики: еволюція поглядів та класифікація / Я.І. Легка // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 15. – С. 10-12.
2. Горбатюк Л.М. Інвестиції: економічна сутність і класифікація / Л.М. Горбатюк // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 201-204.
3. Буднік О.М., Оцінка ризиків інвестиційних проектів сільського розвитку / О.М. Буднік, О.М. Николук // Роль соціального капіталу та локальних ініціатив у забезпеченні сільського розвитку: доп. Міжнар. Симпозіуму (м. Житомир, 16-18 трав. 2007 р.). – Житомир: ДВНЗ «ДАУ», 2007. – С. 294-299.
4. Дьомкіна О. Аналіз методів оцінки ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства / О. Дьомкіна // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – № 5(170). – С. 49-54.
5. Гаврилова Н.В. Напрями зниження інвестиційних ризиків підприємства / Н.В. Гаврилова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – вип. 22, ч. 1. – С. 302-308.
6. Коломієць Н.О., Павліченко В.М. Інвестиційні ризики та їх сутність / Н.О. Коломієць, В.М. Павліченко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 1. – С. 73-78.
7. Макалюк І.В., Бабенко І.Ю. Управління ризиками інвестиційних проектів / І.В. Макалюк, І.Ю. Бабенко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2016. – Випуск 18. – С. 63-70.

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

**Оверчук В.А.**

*кандидат психологічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

### ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ НА ПІЛЬГИ ЩОДО ТРИВАЛОСТІ РОБОЧОГО ЧАСУ

Право осіб з інвалідністю на працю у сучасному суспільстві забезпечуються завдяки соціальній політиці держави, що базується на використанні методів та заходів різного характеру. При цьому різняться і точки докладання зусиль.

Підтримка з боку держави проявляється у захисті прав та сприянні зайнятості особи, що має інвалідність. Потрібно розуміти, що захист прав та підтримка працевлаштуванню особи з інвалідністю, що не була на роботі взагалі, або ж тривалий час і захист інтересів працівника, який набув інвалідності перебуваючи у трудових відносинах із працівником відрізняються.

Публікації, що описують першу ситуацію охоплюють ширше коло суб'єктів, що задіяні у процесі професійної реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю. В той же час дослідження потребує ситуація, коли працівник набув інвалідності перебуваючи у трудових відносин із певним роботодавцем.

Виключаємо із аналізу випадок, коли особа з інвалідністю працює і ніяких змін у її становищі на роботі не змінилось. Однак, інвалідність у будь-якого працівника може настати внаслідок травматизму або ж хвороби. У цьому випадку звичайний працівник набуває обмежень життєдіяльності, що проявляються і у трудовій діяльності та водночас змінюються правові норми, які регулюють трудові відносини із ним.

У випадках, коли інвалідність настала внаслідок травматизму на роботі вітчизняним законодавством передбачено окремі норми. Якщо інвалідність настала з причин, що не пов'язані із роботою в конкретного працедавця, виникають наступні питання:

- відповідність працівника обійманій посаді чи виконуваній роботі внаслідок стану здоров'я;
- обов'язок роботодавця переведення працівників, на легшу роботу за станом здоров'я тимчасово або без обмеження строку;
- дії роботодавця у випадку відсутності посади або роботи, що підходить особі з інвалідністю;

– встановлення відповідності чи невідповідності фактичних умов праці цього працівника його стану здоров'я за умови відсутності індивідуальної програми реабілітації;

– дотримання права особи з інвалідністю на роботу неповний робочий час.

При набутті інвалідності та документальному підтвердженні цього статусу, працівник набуває прав на особливі умови щодо тривалості робочого часу. Однак у нормативних актах щодо тривалості робочого часу осіб з інвалідністю та можливих пільг існують певні розбіжності, що пов'язані із використанням термінів «неповний робочий день» та «скорочений робочий день». Тому доцільно одразу з'ясувати відмінності у термінах.

Види робочого часу розрізняються за його тривалістю. Трудове законодавство встановлює такі види робочого часу:

- 1) нормальної тривалості;
- 2) неповний робочий час;
- 3) скорочений робочий час.

Потрібно розмежовувати неповний та скорочений робочий день [1]:

– неповний робочий день (та його тривалість) встановлюється за згодою сторін, а скорочений (та його тривалість) – встановлений законодавством тільки для окремих категорій працівників;

– неповний робочий час може встановлюватися будь-якому працівнику, тоді як скорочена тривалість робочого часу встановлюється тільки для неповнолітніх; працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці; вчителів, лікарів та інших категорій;

– при неповному робочому дні праця оплачується пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку, а при скороченому робочому дні – як за повний робочий день.

Що ж стосується осіб з інвалідністю, то відповідно до статті 172 КЗПП на власника або уповноважений ним орган покладається обов'язок встановити на прохання працівника неповний робочий день або неповний робочий тиждень [2].

Однак, в рекомендаціях МСЕК може бути зазначено, що працівник може працювати на своїй посаді за умови «скороченого робочого дня».

Варто відмітити, що до категорій працівників для яких чітко передбачено встановлення скороченого робочого часу осіб з інвалідністю не віднесено. Однак, відповідно до частини 5 статті 6 Закону «Про охорону праці» [3] працівника, який за станом здоров'я відповідно до медичного висновку потребує надання легшої роботи, роботодавець повинен перевести за згодою працівника на таку роботу на термін, зазначений у медичному висновку, і у разі потреби встановити скорочений робочий день.

За таких умов, роботодавець зацікавлений у проханні працівника про переведення на неповний робочий час, адже у цьому випадку, відсутні витрати на оплату праці працівника з інвалідністю за фактично невідпрацьований час. Варто звернути увагу на важливість записів фахівців МСЕК у медичному висновку, адже від цього залежить можливість людини працювати на попередньому місці роботи. Крім того, про такі суттєві

розбіжності важливо повідомляти найманому працівникові, адже у переважній більшості випадків, він погодиться на неповний робочий час не знаючи відмінності між скороченим та неповним робочим часом і зазнає фінансових втрат. Також потребує уточнення термін «скорочена тривалість робочого часу» щодо осіб з інвалідністю, адже у вітчизняному законодавстві відсутні такі пояснення.

З точки зору держави варто було б врегулювати такі двозначності, що пов'язані із термінологією, та розробити заходи для недопущення невиконання роботодавцем приписів МСЕК. Варіантом вирішення є розподіл цих пільг щодо тривалості робочого часу за групами інвалідності, чи надання можливості дистанційного виконання обов'язків.

### **Список використаних джерел:**

1. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс]: закон УРСР від 10.12.1971 № 322-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n951> (станом на 13.03.2019).
2. Робочий час. Скорочена тривалість робочого часу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=15392> (станом на 14.03.2019).
3. Про охорону праці [Електронний ресурс] : закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#n41> (станом на 14.03.2019).

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

**Башкін І.Е.**

*студент,*

*Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка*

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ АУДИТУ ВИТРАТ НА ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ

Ефективність будь якого суб'єкта господарювання характеризується управлінням витратами. Саме аудит дає можливість визначити незаконність, недостовірність та нецілеспрямованість витрат. Аудиторська перевірка дає можливість оперативно виявляти, запобігати та виправляти недоліки, які були спричинені працівниками, випадково чи навмисно, щодо викривлення інформації та прийняття неправильних управлінських рішень.

Витрати на збут включають витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг):

- 1) витрати пакувальних матеріалів для готової продукції на складах;
- 2) витрати на ремонт тари для зберігання продукції;
- 3) оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам і працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- 4) витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- 5) витрати на передпродажну підготовку товарів;
- 6) витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- 7) витрати на утримання необоротних активів, пов'язаних із збутом продукції, товарів, робіт, послуг (оперативна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
- 8) витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги;
- 9) витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- 10) інші витрати, пов'язані із збутом продукції, товарів, робіт, послуг [7, с. 27].

До складу витрат на збут не відносяться витрати, які згідно з договором поставки виконуються постачальником за окрему плату (вартість тари, відпускна ціна доставки цінностей до споживача тощо).

Метою аудиту витрат є встановлення вірогідності даних первинних документів щодо визначення витрат, повноти та своєчасності їх відображення в облікових реєстрах, відповідності методики обліку витрат чинним нормативним актам.

У процесі аудиту витрат на збут з'ясовується:

- облікова політика щодо обліку витрат;
- підтвердження витрат відповідними первинними документами;

- обґрунтованість відображення витрат згідно класифікації видів діяльності;
- наявність окремого обліку витрат різних видів діяльності;
- правильність розподілу операційних витрат на адміністративні, збутові та інші витрати операційної діяльності;
- правильність включення до витрат нарахованої заробітної плати працівникам, пов'язаним із збутовою діяльністю;
- дотримання норм витрат на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- обґрунтованість списання витрат на утримання необоротних активів, пов'язаних із збутом, витрат на гарантійний ремонт, гарантійне обслуговування та інших витрат.
- повнота розкриття інформації про витрати у примітках до фінансових звітів [6, с. 970-971].

Організація внутрішнього аудиту витрат на збут підприємства, насамперед, залежить від правильної організації їхнього обліку, яка ґрунтується на точній, достовірній, неупередженій, своєчасній інформації, джерелом якої і є бухгалтерський облік. Узагальнюючи основні напрямки проведення внутрішнього аудиту витрат на збут та з метою його удосконалення, доцільно визначити основні його етапи (рис. 1).

<b>Внутрішній аудит витрат на збут підприємства</b>	
→ <b>I етап</b>	Організація внутрішнього аудиту витрат на збут, яка повинна визначити мету, об'єкт та завдання аудиту, терміни подання управлінському персоналу результатів аудиту, призначення відповідальних осіб тощо
→ <b>II етап</b>	Встановлення своєчасності та правильності оформлення документів, що пов'язані з обліком витрат на збут та їх удосконалення, виявлення правильності визнання витрат і чинників, що викликають зміни у структурі витрат
→ <b>III етап</b>	Планування внутрішнього аудиту витрат на збут: розрахунок аудиторського ризику, рівень сутєвості, сукупність вибірки та можливої величини помилки, а також складання загального плану та програми аудиту
→ <b>IV етап</b>	Аудиторська перевірка, яка включає в себе: застосування аудиторських процедур з метою отримання аудиторських доказів, проведення аналізу отриманих результатів, формування думки аудитора
→ <b>V етап</b>	Складання аудиторського звіту, яке полягає у формуванні думки аудитора щодо достовірності даних про витрати на збут, їх відображення в обліку, звітності, а також формуванні висновку аудитора щодо рекомендацій та пропозицій удосконалення обліку витрат на збут, підвищення ефективності управління ними на основі попереднього аналізу

**Рис. 1. Основні етапи проведення внутрішнього аудиту витрат на збут підприємства**

*Джерело: розроблено автором за даними [2]*



Аудитор як джерело отримання аудиторських доказів при проведенні внутрішнього аудиту витрат на збут підприємства повинен використовувати:

- елементи облікової політики, що стосуються обліку витрат, зокрема витрат на збут, їх визнання;
- форми первинних документів з обліку витрат на збут, на основі яких формується фінансовий результат підприємства;
- облікові реєстри (Журнал 5, 5А, Головна книга);
- рахунки-фактури, товарно-транспортні накладні, накладні вимоги, платіжні вимоги, платіжні доручення, акти виконаних робіт (наданих послуг), звіти матеріально-відповідальних осіб тощо;
- накази, розпорядження, пояснювальні записки; фінансова, статистична, податкова, соціальна, внутрішня звітність;
- законодавчі та нормативні акти;
- акти ревізій, аудиторські висновки та інші документи, які відображають господарську діяльність підприємства [3, с. 153-154].

При визначенні достатності аудиторських доказів аудитор повинен врахувати такі фактори:

- а) наявність можливості співставлення висновків, зроблених в результаті використання доказів, отриманих з різних джерел;
- б) аудиторські докази, отримані в письмовій формі, є більш доказовими, ніж отримані в усній формі;
- в) зовнішні докази є більш доказовими, ніж внутрішні за умови неефективної системи обліку і контролю [5, с. 184].

Якщо при проведенні аудиту не представлені необхідні документи в повному обсязі або достатні аудиторські докази щодо певних операцій аудитором не зібрані, аудитор повинен відобразити це в акті, у зв'язку з чим повинно бути розглянуте питання про надання аудиторського висновку, який відрізняється від безумовно-позитивного.

Отже, до етапів проведення внутрішнього аудиту витрат на збут підприємства варто віднести: визначення об'єкту, мети, завдань, планування внутрішнього аудиту витрат на збут, аудиторська перевірка та узагальнюючі процедури щодо складання аудиторського звіту.

На нашу думку, основне завдання аудиту полягає в тому, щоб встановити повноту сформованих підприємством витрат на збут; наявність документального підтвердження здійснених витрат; відповідність даних облікових реєстрів щодо сум і періодів, до яких вони відносяться, первинним документам.

### Список використаних джерел:

1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 № 6016-д [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>.
2. Бавдис Н.М. Основні етапи організації внутрішнього аудиту витрат в системі управління підприємством / Н.М. Бавдис [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17580/1/2-Bavdys-8-9.pdf>.

3. Гришанович О.І. Внутрішній аудит витрат на збут: сучасні тенденції / О.І. Гришанович [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/333>.

4. Дерій В.А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат / В.А. Дерій // Облік і фінанси. – 2013. – № 4. – С. 20–23.

5. Левченко Н.М. Внутрішній аудит витрат як одна з функціональних складових інформаційного забезпечення управління витратами підприємства / Н.М. Левченко, О.О. Яговець // Економічний простір. – 2010. – № 34. – С. 178–187.

6. Мулик Т. О., Мулик Я. І. Організація обліку та аудиту витрат на збут підприємства: стан та напрями вдосконалення / Т.О. Мулик, Я.І. Мулик // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 22. – С. 965–971.

7. Шиманська А. Класифікація витрат на збут промислового підприємства / А. Шиманська // Маркетинг в Україні. – 2014. – № 5. – С. 24–28.

### **Шот А.П.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка*

## **РИЗИКИ ШАХРАЙСТВА В БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУРАХ ТА МЕТОДИ ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ**

Розвиток ринкових відносин в Україні супроводжується проникненням шахрайства практично до усіх сфери підприємницької діяльності та характеризується зміною форм, видів і способів здійснення. Як свідчать щорічні звіти таких відомих міжнародних аудиторських компаній як KPMG, Kreston GCG, Deloitte Touché Tohmatsu та інших, шахрайство сьогодні є проблемою більшості підприємств і практично невід'ємною складовою будь-якого бізнесу, яке негативно позначається на бізнесі, спричиняючи фінансові наслідки та впливає на його репутацію.

Шахрайство – це заволодіння чужим майном або придбання права на майно шляхом обману чи зловживання довірою (ст. 190 КК). Предметом шахрайства може бути не тільки майно, а й право на таке майно (наприклад, заволодіння шляхом шахрайства такими документами, що надають право вступити у спадщину, отримати майно за заповітом, вимагати виконання майнових зобов'язань та ін.) [1].

Згідно з Міжнародними стандартами професійної практики внутрішнього аудиту шахрайство – це «...будь-яка незаконна дія, що характеризується обманом, приховуванням або порушенням довіри. Шахрайства здійснюються сторонами і організаціями для одержання грошей, власності або послуг, для ухилення від сплати або втрати послуг або для забезпечення особистої чи ділової переваги» [2].

Шахрайство може бути скоєне співробітниками на будь-якому рівні в межах компаній, а також поза ними. Тому, питання ризику шахрайства в

рамках компанії і як ефективно його вирішувати є основною проблемою власників бізнесу, внутрішніх аудиторів та багатьох інших зацікавлених сторін.

Дослідження, щодо виявлення фактів шахрайства, були проведені у 2017 році компанією Kreston GCG, яка входить до міжнародної аудиторської мережі Kreston International на 130 великих українських компаніях аграрного ринку, молочної продукції, будівельних матеріалів, електроніки, фармацевтичного бізнесу, які займаються виробництвом, торгівлею та наданням послуг. За результатами дослідження : більше 60% з них виявили у себе шахрайські операції; 40% – зіткнулися з фактами розкрадання активів та фіктивними витратами; 20% – оцінили свої збитки від \$100 тис. до \$5 млн. США в рік.

Основними причинами виникнення шахрайства компанії (36,4%) назвали відсутність системи внутрішнього контролю, причому більше 40% з них, проходять щорічний зовнішній аудит. Серед досліджуваних об'єктів 17% компаній замовляли проведення фінансових розслідувань зовнішніми консультантами [3]. Щодо місця виявлення, то на вітчизняних компаніях найбільше (40%) шахрайства виявлено у відділах продажу, постачання (36%) та виробничому відділі (34%). У світі ж основними підрозділами, в яких найчастіше фіксують факти шахрайства є фінансовий відділ.

Ключовим фактором виникнення шахрайства в українських компаніях вважається недобросовісність персоналу (на думку 51% учасників дослідження). Основна причина, яка стимулює працівників до шахрайських дій, це незадоволення власним матеріальним становищем (думка 25% учасників дослідження), а також можливість його здійснення. Головним же фактором, що спричиняє виникнення шахрайства в глобальних ситуаціях є відсутність внутрішнього контролю в компаніях. На відміну від України, у світовій практиці (82% компаній) найбільш ефективним механізмом запобігання шахрайству вважається зовнішній аудит фінансової звітності, регулярне проведення якого позитивно впливає на зменшення фінансових втрат.

Найбільш розповсюдженими видами шахрайства в українських компаніях є : розкрадання активів (41%) та незаконні чи необґрунтовані витрати (40%), корупція і хабарництво (27%), крадіжка інформації (23%), фальсифікація договорів та первинних бухгалтерських документів (10%), махінації у фінансових звітах (9,7%) [3].

Проведений аналіз показав, що не залежно від різноманітних параметрів діяльності компаній співвідношення фінансових втрат в результаті шахрайства залишається незмінним, тобто у 20% випадках, це фінансові втрати більше як на \$100 тис. США в рік, решта у 80% випадках – це втрати до \$100 тис. США в рік. Найбільші (від \$100 тис. до \$5 млн. США) фінансові втрати за рік, в результатів шахрайських схем, зафіксовані у таких сферах діяльності як сільське господарство (близько 60%), транспорт і логістика (близько 40%) та інформаційні технології (близько 50%).

Наявність у великих розмірах та кількості фактів шахрайства зумовило необхідність дослідження операцій по виявленню фактів шахрайства. Отже, за результатами дослідження на сьогодні, факти шахрайства найчастіше

виявляються за допомогою служби внутрішнього аудиту (43%) та неофіційних внутрішніх джерел (38%), дій корпоративної служби безпеки (30%) та випадково (30%). За допомогою дій правоохоронних органів виявляється лише 1,3% шахрайських дій.

Характерним є те, що на сьогодні механізм протидії шахрайству, це система регулярного внутрішнього контролю по запобіганню шахрайству з боку персоналу різного рівня, від найвищого керівництва до молодшого персоналу є найбільш ефективним. Проте найчастіше використовуються два механізми : регулярний внутрішній контроль по запобіганню шахрайству зі сторони керівництва найвищого рівня та менеджерів середньої ланки так і щорічний аудит фінансової звітності.

Результати проведеного дослідження показали, що фінансові втрати від шахрайства в українських компаніях є значними. Тому, на наш погляд, підприємствам важливо мати ефективну програму управління ризиками шахрайства, яка включатиме підпрограми з попередження і виявлення шахрайства, а також процес оцінки ризиків шахрайства для їхнього виявлення в рамках підприємства. При цьому надзвичайно важлива роль у протидії та виявленні випадків шахрайства, їх попередженні, моніторингу ризиків, повинна належати безперечно внутрішньому аудиту [4]. При проведенні аудиторських перевірок і розслідувань, аудитори повинні враховувати ризики шахрайства та використовувати Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту Інституту внутрішніх аудиторів. Відповідно до Стандартів внутрішні аудитори повинні мати достатні знання для того, щоб оцінити ризик шахрайства та спосіб управління таким ризиком, а також знання про доступні технологічні методи аудиту для виконання своєї роботи [2].

На сьогодні незалежно від галузі, виду діяльності підприємства, вирішальне значення в управлінні ризиками, попередження їх виникнення та досягнення бізнес-цілей мають інформаційні технології. Тому організації в усьому світі виділяють величезні ресурси для вкрай важливих технологічних проєктів. Використовуючи інформаційні технології для реалізації програм запобіганню шахрайству, компанії можуть зменшити час, необхідний для виявлення фактів шахрайства, тим самим знижуючи втрати від його можливих наслідків.

### **Список використаних джерел:**

1. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III.
2. Міжнародними стандартами професійної практики внутрішнього аудиту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://docplayer.net/47874308-Mizhnarodni-standarti-profesiyanoi-praktiki-vnutrishnogo-auditu-standarti.html>.
3. Шахрайство в українських компаніях. Поточна ситуація. Механізм протидії. Звіт міжнародної аудиторської компанії Kreston GCG. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kreston-gcg.com/ua/forensic/>.
4. Тетяна Лебединець. Роль внутрішнього аудиту в запобіганні та виявленні шахрайства // Незалежний Аудитор. – № 7(18), липень 2013 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.iaa.org.ua/?page\\_id=1782](https://www.iaa.org.ua/?page_id=1782).

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

**Гавриленко А.П.**  
завідувач сектору,  
Кіровоградський науково-дослідний  
експертно-криміналістичний центр МВС України  
в Кіровоградській області

### УПУЩЕНА ВИГОДА ПРИ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННІ ДОХОДІВ)

Легалізація незаконних доходів, які переміщуються в галузь підприємництва та міжнародну фінансову систему, є одним із найпоширеніших правопорушень у сфері економіки, вчинюваних організованою злочинністю. Наявність значних прибутків, неконтрольованих державою, підриває її економічний суверенітет, негативно позначається на міжнародному іміджі.

Легалізація (відмивання) «брудних» коштів, є одним із факторів, що обумовлює існування «тіньової економіки» надає можливість використання її доходів в легальній економіці, що є великою небезпекою для економічної системи України в цілому.

Легалізація (слово латинського походження) – дозвіл діяльності якої-небудь організації, її узаконення, надання юридичної сили якомусь акту, дії.

Легалізація (від латинського *legalis* – законний) – переведення на законне (легальне) положення кого-небудь або чого-небудь.

Легалізація (відмивання) доходу (злочинного) – надання в любых формах, доходам отриманих в результаті злочинної діяльності, вигляду законного походження і тим самим укриття їх злочинного походження.

Якщо звернутися безпосередньо до фінансового словника, то легалізація доходів це здійснення фінансових операцій та угод з грошовими коштами та іншими цінностями, придбаними незаконним шляхом, а також використання цих коштів (майна) у підприємницькій чи іншій економічній діяльності, тобто узаконення цих коштів.

Згідно ст. 6 Стразбурської Конвенції до злочинних дій, що пов'язані з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом відносяться:

1. Перетворення або передача власності, усвідомлюючи, що така власність є доходом, з метою приховування або маскуванню незаконного походження власності або з метою сприяння будь-якій особі, замішаній у вчиненні предикатного злочину, уникнути правових наслідків її дій;

2. Приховування або маскуванню справжнього характеру, джерела, місцезнаходження, стану, переміщення, прав стосовно власності або володіння нею, усвідомлюючи що така власність є доходом; і з урахуванням її конституційних принципів і фундаментальних засад її правової системи:

3. Набуття, володіння або використання власності, усвідомлюючи під час отримання, що така власність була доходом;

4. Участь у вчиненні, об'єднання або змова з метою вчинення, замах на вчинення, пособництво, підмова, сприяння і поради щодо вчинення будь-якого із злочинів, визначених відповідно до цієї статті [1].

Згідно Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів одержаних злочинним шляхом» від 21 грудня 2010 р. – до легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, належать будь-які дії, пов'язані з коштами (власністю), одержаними (здобутими) внаслідок вчинення злочину, спрямовані на приховування джерел походження зазначених коштів (власності) чи сприянні особі, яка є співучасником у вчиненні злочину, що є джерелом походження зазначених коштів (власності) [4].

Кримінальне законодавство України також має визначення поняття «легалізація грошей» одержаних злочинним шляхом (ст. 209 КК України) [2].

Ст. 209 КК України «Легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом»: Вчинення фінансової операції чи правочину з коштами або іншим майном, одержаними внаслідок вчинення суспільно небезпечного протиправного діяння, що передувало легалізації (відмиванню) доходів, а також вчинення дій, спрямованих на приховання чи маскуванню незаконного походження таких коштів або іншого майна чи володіння ними, прав на такі кошти або майно, джерела їх походження, місцезнаходження, переміщення, а так само набуття, володіння або використання коштів чи іншого майна, одержаних внаслідок вчинення суспільно небезпечного протиправного діяння, що передувало легалізації (відмиванню) доходів» [2].

Упущена вигода – дохід або прибуток, що його міг би одержати суб'єкт економічної діяльності в разі здійснення різного роду операції та якого він не одержав внаслідок дії обставин, що не залежать від нього, якщо розмір його передбачуваного доходу або прибутку можна обґрунтувати. Або доходи, які особа могла б реально одержати за звичайних обставин, якби її право не було порушене (ст. 22 Цивільного Кодексу України) [3].

Становить частину збитків, завданих особі внаслідок порушення її цивільного права.

Цивільне законодавство закріплює принцип повного відшкодування збитків, тому особа, право якої порушено, може вимагати відшкодування як реальної шкоди, так і упущеної вигоди, якщо договором або законом не передбачено відшкодування у меншому або більшому розмірі. Якщо особа, котра порушила право, одержала у зв'язку з цим доходи, то розмір упущеної вигоди що має відшкодуватися особі, чиє право порушено, не може бути меншим за доходи, одержані особою, яка порушила право. Збитки виражають негативні наслідки, які настали в майновій сфері потерпілого через здійснене щодо нього цивільного правопорушення. Одна частина цих наслідків виражається у зменшенні його наявного майна (реальна шкода), друга – в тому, що не відбулося збільшення майна потерпілого. Саме остання і називається упущена вигода. Під час визначення розміру упущеної вигоди

враховуються тільки точні відомості, які безспірно підтверджують реальну можливість одержання грошових сум або інших цінностей, якби зобов'язання було виконано боржником належним чином.

Упущена вигода відшкодовується за всіма правовими системами. Цим захищаються інтереси кредитора, який міг би одержати доходи за належне виконання зобов'язання іншою стороною. Збитки визначаються з урахуванням ринкових цін, що існували на день добровільного задоволення боржником вимоги кредитора в місці, де зобов'язання мало бути виконано, а якщо вимога не була задоволена добровільно, в день пред'явлення позову, якщо інше не встановлено договором або законом. Суд може задовольнити вимоги про відшкодування збитків, беручи до уваги ринкові ціни, що існували на день ухвалення рішення.

Під час визначення неодержаних доходів, тобто упущеної вигоди враховуються заходи, вжиті кредитором щодо їх одержання (ст. 623 Цивільного Кодексу України) [3].

Спочатку треба визначити розмір втраченого прибутку по невиконаним належним чином договору. В загальному понятті розмір втраченого прибутку дорівнює величині грошових коштів, які б одержало приватна особа, якби він чи його контрагент виконали належним чином свої зобов'язання за договором.

Прорахувати упущену вигоду внаслідок невчасного постачання продукції. Обсяг упущеної вигоди може порівнюватися до обсягів продажів за минулий період за вирахуванням недопоставленої продукції.

Оцінити планований обсяг продажів підприємства і на підставі цього розрахуйте упущену вигоду.

Деякі методики радять враховувати при розрахунку обсягу упущеної вигоди такі обставини як плановані обсяги продажів, зміна асортименту через недопоставленої продукції, зниження якості, сезонні умови продажу.

Таким чином, обсяг упущеної вигоди передбачає врахування всіх обставин, які в кінцевому підсумку вплинули на розмір передбачуваного прибутку. Дані зміни до планованого прибутку можуть бути відшкодовані.

Для того щоб відшкодувати упущену вигоду необхідно кожен планований показник прибутку підкріпити відповідною документацією.

### **Список використаних джерел:**

1. Конвенція «Про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних», Страсбург, 28 січня 1981 року.
2. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року № 2341-III.
3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV.
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів одержаних злочинним шляхом» від 21 грудня 2010 р.

## ФІНАНСИ ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА

**Борисенко Л.М.**

*аспірант,*

*ПВНЗ «Європейський університет»*

### МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сьогодні важливого значення набуває проблема ефективності державного фінансового контролю. Контроль має бути своєчасним, оперативним, якісним, дієвим, форми і методи, що використовують контрольні органи, повинні мати різнобічний характер, що сприятиме отриманню під час здійснення контрольних дій достатньої, точної, достовірної інформації.

Сучасний стан соціально-економічного розвитку держави характеризується, з одного боку, динамізмом та багатовекторністю процесів розвитку та реформ в усіх сферах суспільного життя загалом та державного управління зокрема, які обумовлені передусім її євроінтеграційними прагненнями. У таких умовах особливої актуальності набувають питання щодо підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання державної і комунальної форми власності. Адже ефективна система фінансового контролю є не лише інструментом гарантії прозорості, підзвітності і якості діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, а і по суті дієвим механізмом для забезпечення фінансової стабільності і безпеки країни, досягнення стратегічних цілей держави, ефективності державної політики, підвищення рівня якості життя населення та, зокрема, реформування системи управління державними фінансами [1].

Кожна перевірка чи ревізія повинна сприяти не лише виправленню недоліків, які існують у фінансовій сфері, а й їх попередженню, укріпленню фінансової дисципліни, покращенню роботи чи діяльності підконтрольного суб'єкта. Дієвість фінансового контролю безпосередньо пов'язана з його оцінкою. Оцінка ефективності державного фінансового контролю дає можливість розглядати якісну визначеність як окремих заходів, так і окремих органів фінансового контролю в їхній системі, дозволяє встановити їх якісну різницю. Проблеми державного фінансового контролю перебувають сьогодні у центрі уваги багатьох науковців і практиків державного управління. Серед наукових напрацювань учених, в яких досліджено проблеми державного фінансового контролю, заслуговують на увагу роботи Пожар Т. О., Стефанюк І. Б., Хмелькова А. В. На їх думку контролюючий орган повинен не лише



зафіксувати недоліки, а надати реальну допомогу в їх усуненні, – це і є основною метою контролю.

Поняття ефективності контролю тісно пов'язане з критерієм результативності, від якого невід'ємний критерій дієвості контролю, що відображає той позитивний вплив, який контроль здійснює на зміст діяльності органу чи особи, яка перевіряється, її якість, уміння використовувати надані законодавством повноваження забезпечити своєчасне і повне виконання підконтрольним об'єктом рекомендацій, вказівок, пропозицій. При цьому найчастіше ефективність діяльності ототожнюється з масштабами виявлених порушень, обсягами відновлених засобів і застосованими до порушників санкціями. Проте ефективність фінансового контролю не може вимірятися кількістю проведених перевірок чи кількістю об'єктів, що підлягали контролю, чи кількістю рішень, прийнятих за результатами контролю. І навіть кількість накладених санкцій не може бути підставою для визнання контролю ефективним і дієвим. Основним критерієм є досягнуті реальні результати – нормальне, належне функціонування підконтрольного об'єкта в майбутньому, недопущення ним порушень фінансової дисципліни.

На сьогодні в науковій літературі зустрічаються різні точки зору з приводу критеріїв та показників ефективності діяльності контрольних органів. Так, науковці пропонують оцінювати ефективність роботи органів фінансового контролю за величиною відносного показника ефективності, що являє собою відношення обсягу повернутих до бюджету коштів до суми виявлених фінансових порушень, а ефективність діяльності окремого працівника контролюючої організації – через співвідношення обсягу повернутих коштів до чисельності цих працівників (ревізорів) [3, с. 21].

Проблема ефективності конкретних контрольних заходів завжди розглядалася з двох існуючих позицій: по-перше, з точки зору її попереджувально-виховного впливу, а по-друге, під кутом зору конкретної величини сум (фінансових коштів), повернутих у державну скарбницю, проти фактичного збитку, заподіяного державі. Причому фактори, що впливають на ефективність результатів роботи, на думку Н. Погосян, повинні поділятися на дві умовні групи; законодавчі та адміністративно-психологічні. Останню групу факторів можна в свою чергу диференціювати за суб'єктивним складом, а саме: факти, пов'язані з «поведінкою» державних структур виконавчої влади, та фактори, пов'язані з діяльністю безпосередніх адресатів державних бюджетних коштів. Для оцінки ефективності використання бюджетних коштів необхідно, перш за все, розглянути поняття «ефективність використання бюджетних коштів» та «нецільове використання бюджетних коштів». На законодавчому рівні в Бюджетному кодексі України зміст поняття «ефективність», як принцип побудови бюджетної системи, зводиться до того, що «при складанні та виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу мають прагнути досягнення запланованих цілей при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів». Слід зазначити, що незаконне використання бюджетних коштів – це витрачання бюджетних

коштів з порушенням діючого бюджетного законодавства, що призводить до зайвого їх витрачання. У Бюджетному кодексі України надано таке визначення нецільового використання бюджетних коштів – витрачання їх на цілі, що не відповідають [2]: – бюджетним призначенням, встановленим законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет). Це дуже спрощене визначення нецільового використання бюджетних коштів, на думку І. Стефанюка, про неефективне використання бюджетних коштів можуть свідчити такі ознаки [4, с. 32–35]: – використання бюджетних коштів на цілі, що не відповідають бюджетним призначенням; – придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей (робіт, послуг) за цінами, які перевищували чинні у регіоні на ідентичні товари (роботи, послуги) на час здійснення господарської операції; – придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей, які не можуть бути використані на заплановані цілі з причин: придбання їх в кількості, яка перевищує потребу і нормативні запаси; придбання морально і фізично застарілих цінностей або таких, що мають прострочені терміни використання; – попередня оплата необхідних товарів (робіт, послуг), яка спричинила дебіторську заборгованість на строк більше одного місяця, якщо інше не передбачене законодавством; – оплата видатків, які не є першочерговими, за наявності кредиторської заборгованості із захищених статей видатків бюджету; – капітальні вкладення в програми і проекти, які не реалізовані і припинені через втрату актуальності чи недостатнє фінансування; – видатки на утримання основних засобів, які не використовуються або використовуються частково; – непропорційне фінансування взаємопов'язаних видатків, від яких залежить надання належних послуг. Погоджуємось з думкою І. Стефанюка, що з метою попередження виникнення випадків неефективного витрачання бюджетних коштів необхідно розробити механізм визначення обсягу неефективно використаних коштів, вжиття заходів для усунення бюджетних правопорушень та притягнення винних до відповідальності. Таким чином, оцінка ефективності державного фінансового контролю – це складна фундаментальна проблема не тільки сучасної теорії державного управління, а й фінансів та права. Проведені автором дослідження довели, що в сучасній науковій літературі з питань фінансового контролю як загальне поняття ефективності контролю, так і повна розгорнута характеристика критеріїв, показників і методів визначення ефективності наразі мало досліджені. При цьому, якщо оцінку рівня абсолютної ефективності можливо розглядати в рамках загальноприйнятої теорії трансакційних витрат, то оцінка рівня відносної ефективності, заснованої на принципі справедливості [5, с. 15] (здатності задовольняти вимоги держави, суспільства, всіх потенційних користувачів звітів органів державного фінансового контролю) поки немає точного єдиного теоретичного обґрунтування. З метою поглиблення аналізу можливо доповнити показники ефективності на основі деталізації об'єкта, охопленого контрольними заходами: кількість проведених перевірок; кількість проведених експертиз; кількість обстежених організацій; кількість законопроектів, що пройшли експертизу. Отже, розглянуті показники ефективності відображають його похідні функції

й можуть бути зараховані до непрямих. Однак повинен бути показник прямого ефекту фінансового контролю, що відображає його основну функцію установа зворотного зв'язку. Він повинен мати в основі свого розрахунку суму повернених за результатами контролю бюджетних коштів, а їх величина необхідно, щоб співвідносилася з витратами організації, які є складовою частиною трансакційних витрат держави.

Комплексне розв'язання окреслених проблем можливе за умови впровадження на державному рівні заходів, спрямованих на реформування та підвищення ефективності державного фінансового контролю.

### **Список використаних джерел:**

1. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування системи державного фінансового контролю до 2020 року від 10 травня 2018 р. № 310-р [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/310-2018>.
2. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. Пожар Т. О. Розвиток фінансово-бюджетного механізму державного фінансового контролю : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Т. О. Пожар ; Нац. банк України, Держ. вищ. навч. закл. «Укр. акад. банк. справи Нац. банку України». – Суми, 2012. – 21 с.
4. Стефанюк І. Б. Контрольно-ревізійна діяльність підрозділів КРУ – предмет, методика і організація контролю / І. Б. Стефанюк, А. А. Процишии, М. Г. Луцишил. – Львів, 1997. – 198 с.
5. Хмельков А. В. Механізми формування системи державного фінансового контролю в Україні : автореф. дис. канд. держ. упр. : 25.00.02 / А. В. Хмельков ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2011. – 20 с.

## СТАТИСТИКА

**Коваленко А.И.**

*студент;*

**Иваненко Е.И.**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко*

### СТАТИСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ

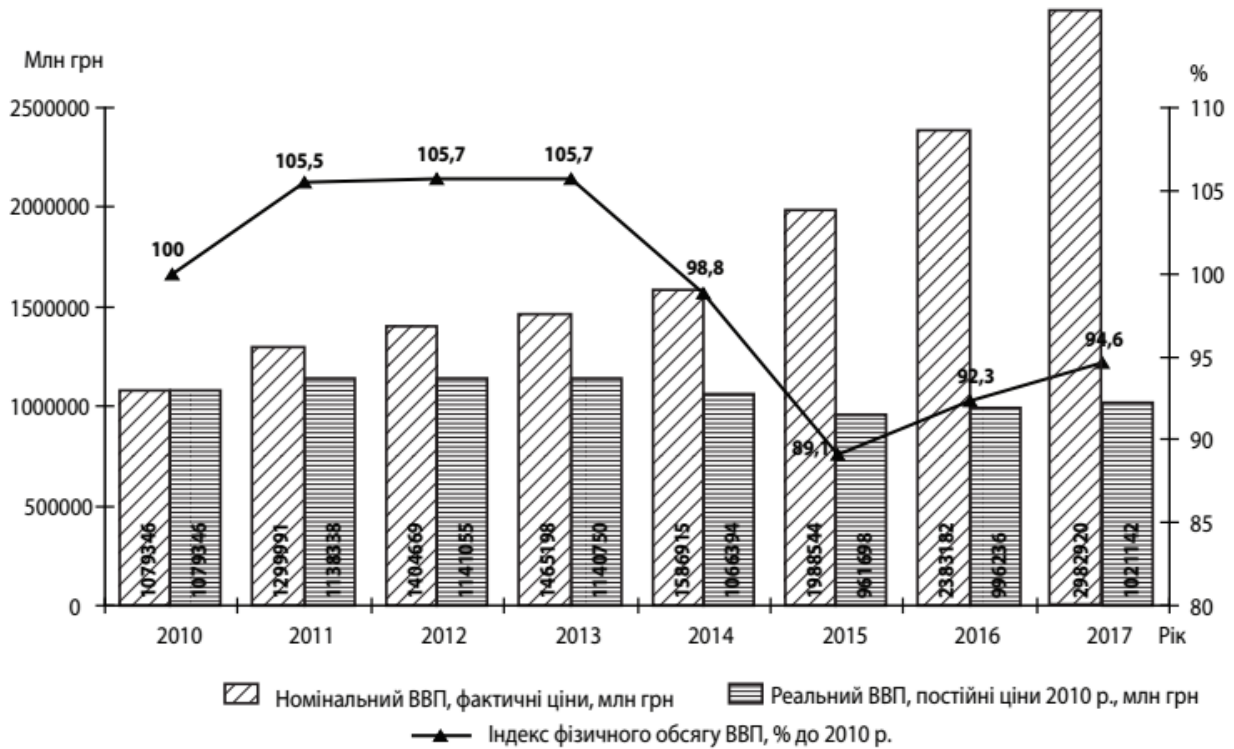
Актуальность исследования оценки развития страны оправдана в условиях интеграционных процессов Украина не только за счет роста международных торговых операций, но и положительных сдвигов в структуре ВВП и промышленном секторе обусловлена необходимостью оценки эффективности включения страны в международное экономическое пространство на уровне производства и распределения валового национального продукта.

Среди украинских ученых, исследуют вопросы экономического и макроэкономического развития страны, инвестиционной деятельности страны, необходимо выделить труды А. Вдовиченко, М. Карлина, Б. Кваснюка, В. Коваленко, Р.И. Крючковой, В. Сиденко, М. Скрипниченко, В. Смесовой, А. Шаринської.

Цель работы – оценить статистическую информацию о экономическом развитии страны и проанализировать прогнозы специалистов на 2019 год.

Для осуществления корректного анализа изменения экономического благосостояния страны в разные периоды, стоит использовать номинальный ВВП, который рассчитывается в ценах текущего года, а реальный ВВП, скорректированный с учетом ценовых колебаний относительно базового или предыдущего года. Так, по данным Государственной службы статистики Украины номинальный ВВП в 2017 году составил 2982920 млн грн, что на 25% больше, чем в предыдущем году, и на 176% больше по сравнению с 2010 годом [3] (рис. 1).

Однако этот рост не является свидетельством социально-экономического подъема национальной экономики, а наоборот, подтверждает затяжную рецессию и стагфляцию. Если сравнить реальный ВВП 2017 года в ценах 2010 года непосредственно до фактического ВВП в 2010 году, то заметим, что он даже снизился на 6,4%. Причиной стало вовлечение Украины в геополитический конфликт, в свою очередь, привело к разрушению устоявшихся связей, структуры экономики страны и принципов построения производственных отношений и распределения доходов [9].



**Рис. 1. Динаміка номінального і реального ВВП в Україні в 2010-2017 гг. (Без урахування тимчасово окупованої території Л і частини Донецької і Луганської областей в зоні проведення АТО) [5]**

К сожалению, кризис 2008-2009 годов фактически разрушил инвестиционную и покупательную способность Украины, и в кризис 2013-2014 годов страна вошел в крайне ослабленном состоянии, так и не успев ее восстановить. 2014-2015 годы характеризуются резким падением ВВП, стремительным повышением цен и снижением уровня жизни населения [6].

Однако 2016 отличился постепенными признаками преодоления негативных последствий кризиса. Рост реального ВВП относительно предыдущего года составил 2,3%, что было достигнуто благодаря оживлению внутреннего инвестиционного и потребительского спроса. Восстановление экономической активности нашло свое отражение и в росте реальной среднемесячной заработной платы на 9% и увеличении объема конечных потребительских расходов домохозяйств на 2,1% (в постоянных ценах 2010 года) [1].

В течение 2017 сохранилась положительная тенденция роста реального ВВП (он увеличился на 2,5% по сравнению с 2016 годом) и ослабление инфляционного давления (индекс инфляции вырос всего на 1,3%). Несмотря на очередное повышение реальной заработной платы (ее темпы роста в 2017 году относительно 2016 составляли 19,1%), сдерживание инфляции происходит за счет все еще низкой покупательной способности населения и неудовлетворительного финансового состояния отечественных предприятий.

Международный центр перспективных исследований подготовил очередную аналитическую публикацию «Экономический анализ и актуальные

тенденции» за август 2018 года. Она содержит детальный анализ показателей производственного сектора, цен, рынка и прогноз на 2018-2020 годы по развитию украинской экономики [5].

Вторым весомым индикатором социально-экономического развития страны является уровень безработицы – показатель, который определяется как отношение числа безработных к общей численности экономически активного трудоспособного населения страны (региона, социальной группы), и выражается в процентах. Согласно официальной государственной статистике экономически активное население Украины постоянно сокращается. В 2017 году оно сократилось относительно 2010 года на 1970,8 тыс. человек, то есть на 10,3%. Это объясняется уменьшением количества населения страны в результате аннексии Крыма, осуществления антитеррористической операции, значительной миграции граждан Украины за ее пределы в поисках лучших условий жизни и труда, а также старением нации [2]. Как следствие, сократилось численность занятых трудоспособного возраста на 1955,6 тыс. человек, то есть на 11,2%. В то же время возросла численность безработных на 15,2 тыс. человек [8].

Еще одним важным инструментом обобщающей диагностики состояния национальной экономики является платежный баланс. Его данные показывают, каким образом в отчетном периоде развивалась внешняя торговля, которая непосредственно влияет на валютный курс, уровень производства, занятости и потребления. Платежный баланс позволяет определить, в каких формах и объемах происходило привлечение иностранного капитала и осуществлялись инвестиции за границу, своевременно погашалась внешняя задолженность страны или имели место задержка платежей и реструктуризация долга.

Согласно отчету НБУ платежный баланс Украины по итогам 2017 сведен с профицитом 2566 млн долл. США, что вдвое больше, чем в 2016 году (1346 млн долл. США). При этом дефицит текущего счета в прошлом году вырос почти в 1,6 раза и составил 2088 млн долл. США (1,9% от ВВП) по сравнению с 1340 млн долл. США (1,4% от ВВП) в 2016 году, причинами чего, среди прочих, есть негативное влияние от прекращения торговли с неконтролируемым-ми территориями и ниже урожай сельскохозяйственных культур. При этом экспорт товаров вырос благодаря высоким объемам поставок зерновых, масла и жиров, прежде всего урожая 2016 года, и интенсивном экспорте мясомолочной продукции на 18,3% и составил 39689 млн долл. США [4].

Украине в 2018 году удалось добиться лучших макроэкономических показателей за последние пять-семь лет, заявил глава Национального банка Украины Яков Смолий. «Рост ВВП за девять месяцев 3,8%. Наш прогноз на конец 2018 – 3,4%. Это лучший показатель за последние семь лет. Нам также удалось добиться снижения инфляции до 9,8% – лучший показатель по п ‘ Пять последних лет», – сказал глава Центробанка [8].

По его словам, не менее важным является увеличение золотовалютных резервов НБУ до \$ 20800000000 – самого высокого показателя с конца 2013 года. «Этого удалось добиться за счет взвешенной политики гибкого

курсообранования и выхода Нацбанка с интервенциями (положительное сальдо почти \$ 1400000000), а также продолжение сотрудничества с МВФ (\$ 1400000000) и другими финансовыми институтами (еще \$ 1 млрд)» [8].

В течение 2019-2021 рр. общественно-политическая и социально-экономическая ситуация в Украине будет формироваться под влиянием ряда факторов как долгосрочного, так и ситуативного характера, предопределять ее вообще нестабилен, турбулентный характер. Предполагается в базовом сценарии, рост валового внутреннего продукта Украины (ВВП) в 2019 году замедлится с 3,2%, достигнутых по итогам 2018 года, до 3%, однако затем ускорится до 3,8% в 2020 году и 4,1% – в 2021 году. Ожидается также замедление роста индекса потребительских цен к концу года до 9,9% с 13,7% в прошлом году, затем до 7,4% в 2019 году до 5,6% в 2020 году и 5% в 2021 году [7].

Прогноз построен на базовом предположении плавной девальвации гривны – не более 3,2% в год, или до 30,7 грн / \$ (плюс-минус 2 грн) до конца 2021 года. Также ожидается, что уровень безработицы снизится с 8,9% в 2019 году до 8,3% в 2021 году. Стоимостной объем экспорта товаров и услуг в 2019-2021 годах будет расти в среднем на 8,7% ежегодно (в 2019 году – на 8,3%).

Итак, сейчас страна медленно поднимается по экономическим показателям, но в сравнении с другими странами мы явно проигрываем. Ожидается, что значительный экономический рост в 2019-2021 годах по базовому сценарию будет обеспечено, главным образом, расширением внутреннего потребительского и инвестиционного спроса. Отмечается, что в целом прогнозные макроэкономические показатели по базовому сценарию соответствуют прогнозируемым показателям Международного валютного фонда.

### **Список использованных источников:**

1. Бойко Я. М., Гапак Н. М. ВВП України: рівень та тенденції динаміки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – С. 69–72.
2. Брояка А. А. Аналіз основних макроекономічних індикаторів соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс] / А. А. Брояка // Проблеми економіки. – 2018. – № 1. – С. 42-48.
3. Василь Юрчишин. Сценарій-прогноз розвитку економіки України: обмежений песимізм. / Київ: Заповіт, 2018. – 58 с.
4. Мельник, Т. М. Проблеми залучення та використання міжнародних інвестицій в економіці України [Текст] / Т. М. Мельник, К. Г. Касянок // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1. – С. 253-270.
5. Основні соціально-економічні показники України за січень травень 2018 року – Державна служба статистики. [Електронний ресурс]. – Режим перегляду: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2018/soes/ukr/osep/osep\\_05\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2018/soes/ukr/osep/osep_05_2018.pdf).
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. У 2019 році українську економіку гальмуватиме «виборчий цикл» – ЄБРР. – Економічна правда. [Електронний ресурс]. – Режим перегляду: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/11/13/642594>.

8. Україна завершила 2018 рік із найвищим за 7 років зростанням ВВП і найнижчою за 5 років інфляцією – глава НБУ. – Інтерфакс-Україна. – [Електронний ресурс]. – Режим перегляду: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/559243.html>.

9. Уряд затвердив прогноз економічного розвитку України на 2019-2021 роки. – НВ Бізнес. – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим перегляду: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/urjad-zatverdiv-prohnoz-ekonomichnoho-rozvitku-ukrajini-na-2019-2021-roki-2481534.html>.

10. Ярошенко І.В. Семигуліна І.Б. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів України / За січень-грудень 2017 року (уточнені дані). Підготовлено відділом макроекономічної політики та регіонального розвитку НДЦ ІПР НАН України. [Електронний ресурс]. – Режим перегляду: [https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/\\_ЕкспресАнализ\\_Мониторинг\\_СЕР\\_Регион\\_12м2017\\_Итоги\\_1\\_2018.03.01\\_.pdf](https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/_ЕкспресАнализ_Мониторинг_СЕР_Регион_12м2017_Итоги_1_2018.03.01_.pdf).



## МАРКЕТИНГ

**Пасулька К.Ю.**

*студентка,*

*Ужгородський національний університет*

### **П'ЯТЬ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМКІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ У 2019 РОЦІ**

Практично всі сучасні комерційні компанії мають представництво в Інтернеті у вигляді повноцінного ресурсу, блогу, сторінки. Однак просто створивши мережевий ресурс і навіть заповнивши його інформаційним контентом, ви не забезпечите автоматичне збільшення продажів і зростання популярності компанії (сайту). Необхідна більш цілеспрямована робота з сайтом, що передбачає його розкрутку, SEO просування і збільшення конверсії. Цим і займаються фахівці з онлайн-маркетингу.

Отже, інтернет-маркетинг (internet marketing) – це сукупність прийомів в Інтернеті, спрямованих на привертання уваги до товару чи послуги, популяризацію цього товару (сайту) в мережі і його ефективного просування з метою продажу. Сучасні словники визначають онлайн-маркетинг як практику використання всіх аспектів і елементів традиційного маркетингу в мережевому просторі. Основне завдання заходів такого роду – отримати максимальний ефект від потенційних користувачів сайту і збільшити їх потік [1]. Комплексний інтернет-маркетинг застосовує всі можливі канали реклами і просування ресурсів в інтернеті для збільшення відвідуваності сайту і зростання продажів.

Інтернет-маркетинг в принципі складається з 6 категорій:

- Пошуковий маркетинг;
- Просування в соціальних мережах (SMM і SMO);
- Дірект або прямий маркетинг;
- PR (public relations – зв'язки з громадськістю);
- Відео маркетинг;
- Веб аналітика.

Всі види інтернет маркетингу мають власні цілі, методи та принципи роботи але, в підсумку, все одно кінцева ціль – підняти бізнес на новий рівень, підвищити прибуток бізнесу [2].

Якщо ви прагнете поліпшити позиції компанії вже зараз, не обійтися без старих і звичних інструментів інтернет-маркетингу. Тим більше що в поточному році деякі з них піднесуть сюрпризи.

Отже, експерти та аналітики виділяють 5 китів онлайн-просування, яким слід приділити увагу цього року.

#### *1. Контент-маркетинг*

Контент залишається ключовим елементом онлайн-маркетингу через те, що:

- це база, від якісного опрацювання якої залежить успіх інших напрямків: SEO, SMM, розсилки та ін.;
- ви самі вирішуєте, якого формату контенту віддати перевагу – ґрунтовним блогам, коротким постами в соцмережах, відеороликам, інфографікам або ж міксу всього зазначеного;
- це один з найбільш недорогих видів онлайн-просування з високим відсотком залучення [4].

Серед останніх тенденцій контент-маркетингу:

- вражаюче зростання споживання відеоконтенту, в тому числі живих трансляцій;
- популярність Stories в соцмережах, зокрема в Instagram;
- збільшення числа користувачів смартфонів.

Перегляд коротких відеороликів для більшості людей – ідеальний варіант заповнити вимушені паузи в дорозі або черги. Причому 92% мобільних користувачів діляться сподобалися роликами з друзями. А це вже привід вивчити основи виробництва та просування відеоконтенту, освоїти програми редагування і коригування зображення [5].

## 2. SMM (менеджмент соціальних мереж)

Якісний контент готовий – відмінно, тепер слід подумати про його просування в тих соціальних мережах, де «живе» ваша цільова аудиторія. Кількість рекламодавців збільшується, вартість оголошень підвищується, а отже, зростають витрати на платну рекламу і залучати клієнтів стає важче. Тому важливо знати основні алгоритми і те, як вони впливають на позиції компанії.

Важливе значення в SMM мають:

- переваги користувачів – переглядають вони відео чи прогортають;
- зацікавленість користувачів – дивляться весь ролик або тільки початок;
- залученість – чи лайкають пости з відеоконтентом, діляться ними з друзями, залишають коментарі і т.д.

На підставі цих критеріїв проводиться персоналізований підбір відеоконтенту в стрічці кожного користувача [4].

Також варто придивитися до месенджерів, що, фактично, «наступають на п'яти» соцмережам. У 2017-му році можна було спостерігати, як цей тренд підхопили компанії одна за одною і почали запускати власні Telegram-канали. Однак найбільш ласим для бізнес-цілей залишається Facebook Messenger: у нього 1,3 млрд активних користувачів, які щомісяця генерують понад 2 млрд повідомлень. Великі ж компанії вже знайшли можливість залучення аудиторії за допомогою чат-ботів [5].

## 3. SEO (пошукова оптимізація)

Щодня пошукові системи обробляють понад 6,5 млрд запитів – це вражаюче число. У 93% випадках люди заходять в інтернет, щоб знайти потрібну інформацію, і в 79% випадків використовують «Google».

SEO – це ціла наука: тільки «Google» має більше 200 різних алгоритмів і факторів ранжирування, і, що важливіше, вони постійно змінюються. Але не обов'язково бути SEO-маркетологом, щоб розуміти суть пошукової оптимізації та бути в курсі важливих змін.

Факти, які корисно знати:

- 51% трафіку на бізнес-сайти генерується через органічний пошук, ще 10% отримані за допомогою платного пошуку, а 5% – перенаправляються з соцмереж;

- в половині випадків запити складаються з 4 слів і більше;

- третій за значимістю фактор ранжування після контенту і посилань – алгоритм машинного навчання «RankBrain». Це система штучного інтелекту, що займається обробкою нетипових запитів (а таких 15%);

- запити зі смартфонів стали популярнішими ніж пошук з інших гаджетів;

- в 2018 році очікується запуск алгоритму «Google «mobile-first», що визначає наявність і якість мобільної версії сайту в якості ключового фактора ранжування;

- 30% запитів з мобільних телефонів стосуються локального пошуку товарів і послуг [4].

В пріоритеті 2019-го – оптимізація контенту сайту під мобільні і голосові запити. Перший пункт критично важливий для потрапляння в топ видачі, другий – поки бажаний.

Представникам малого бізнесу варто задуматися про можливості, які дає зростаюча популярність локального пошуку. Як мінімум – внести дані компанії на Google Map і в бази інших віртуальних карт [5].

#### 4. Аналітика

Без відстеження ключових метрик неможливо зрозуміти, що потрібно виправити і як це зробити. Полегшити роботу допоможе нова версія «Search Console», запущена «Google» в січні минулого цього року.

Серед корисного функціоналу:

- доступ до даних бізнес-акаунта за 16 місяців – тепер можна переглянути позиції у видачі за цей період і порівняти їх з поточними даними;

- звіт про ефективність, що показує пошуковий трафік, його джерела, запити користувачів (в т.ч. зі смартфонів);

- звіт про індексування, що дає розуміння, які веб-сторінки сайту були проіндексовані і що робити з тими, які видали помилку [4].

#### 5. Розуміння психології клієнтів

Люди знаходяться під невсипущою увагою брендів, щохвилини намагаються нав'язати свої товари або послуги – на вулиці, в транспорті, в телевізорі або гаджетах. Переважна частина такої реклами не тільки не допомагає клієнту задовольнити його потреби, але ще дратує. Звідси банерна сліпота і блокування рекламних повідомлень: кожен 5-й користувач робить це.

Помилка багатьох маркетологів в тому, що вони хочуть відбутися малою часткою – створити хороший контент «для всіх і про все» і постити його на всіх доступних майданчиках. Але поява нових каналів комунікації говорить

про те, що людям для спілкування і самовираження мало однієї соцмережі або месенджера. Розуміння, хто ваш клієнт і чого він очікує (і чого не хоче бачити) в своїй стрічці «Facebook», «Instagram» і так далі – необхідна умова успішного інтернет-маркетингу.

Варто пам'ятати, що лояльність клієнтів завойовується не низькими цінами, а спілкуванням, побудованим на щирості і взаєморозуміння. Звертайтеся до читачів так, як ніби вони ваші приятелі: показуйте важливість їх думки, будьте позитивні, вчасно реагуйте на коментарі [5].

Отже, необхідність використання інтернет-маркетингу як інструмента для розвитку бізнесу стає зрозумілою всім. Точніше, майже всім. Оскільки, як показує статистика, підприємства, які закриваються, є завжди. І якщо ігнорувати тренди та нові віяння ринку, шанси потрапити в цю вибірку істотно підвищуються.

Потенціал інтернет-маркетингу величезний, і можливості, які відкриваються перед підприємцями при його використанні, вражають. Але цей світ мінливий, тому завжди потрібно тримати очі розплющеними, щоб потім не намагатися застрибнути в поїзд, який рушає. [3]

### **Список використаних джерел:**

1. Що таке інтернет-маркетинг — повний огляд для новачків + основні інструменти і стратегії просування [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: <http://itstatti.in.ua/internet-marketing/51-shcho-take-internet-marketing-povnij-oglyad-dlya-novachkiv-osnovni-instrumenti-i-strategiji-prosuvannya.html>.
2. Що таке інтернет маркетинг [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.lazy-and-rich.biz.ua/biznes-poradi/shho-take-internet-marketing>.
3. Топ-10 трендів інтернет-маркетингу в 2019 році [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/10-trendov-internet-marketinga>.
4. 5 ключових напрямків інтернет-маркетингу для успіху в 2018 році [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: <http://sbm.pnu.edu.ua/2018/02/22/osnovni-rechi-yaki-robyat-uspishni-lyudy-z-ranku-2>.
5. 5 ключевых направлений интернет-маркетинга для успеха в 2019 году [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: <https://geniusmarketing.me/lab/5-klyuchevyx-napravlenij-internet-marketinga-dlya-uspeha-v-2018-godu>.

## СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Андрієвська А.О.**

*студент;*

**Фірсова С.Г.**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ КОМПАНІЇ НА РИНОК B2B

Для визначення цільового ринку компанії при виведенні інноваційного продукту необхідним є процес сегментування промислового ринку. Одним з найбільш складних етапів сегментування є підбір відповідних ознак та критеріїв, що є основою розподілу ринку на групи споживачів. Ф. Котлер, Г. Армстронг серед основних ознак сегментування промислових ринків виділяють демографічні (галузь, розмір компанії), технологічні, методи здійснення закупок, ситуаційні чинники та індивідуальні характеристики [1, с. 218]. В. Хруцкий та І. Корнеева серед основних ознак сегментування промислового ринку розглядають географічні, операційні (сфера використання товару), ситуаційні (умови оплати) тощо [4, с. 145]. Є. Крикавський, Н. Чухрай у своїх працях виділяють макро- та мікропідходи до сегментування промислового ринку, які виокремлюють такі критерії як характеристики товару, технологічні фактори, ситуаційні фактори, особистісні якості покупців [2, с. 160-162].

Роздивимося приклад компанії, яка працює на промисловому ринку й займається переробкою гумової вторинної сировини. Споживачами гумової вторинної сировини є компанії з найрізноманітніших сфер економіки. Вітчизняний ринок гумових вторинних матеріалів є надзвичайно перспективним для виведення нових продуктів. З гумових відходів виробляється гумову гранула яка застосовується виробниками в галузі гумових підлогових покриттів, у виробництві гумового взуття та у виготовленні асфальту. На сьогодні попит на ринку перевищує пропозицію. За останні два роки стрімко збільшилося споживання гумової гранули з метою виробництва гумових підлогових покриттів. Пов'язано це з тим що набирає популярність продукція під найменуванням «гумова плитка для дитячих майданчиків». Разом із виведенням даного продукту на ринку популяризуються і нові виробники гумової плитки, які споживають гумову гранулу для своєї продукції. Так, цільовими клієнтами компанії, яких ми пропонуємо виділити в якості альтернатив є наступні: виробники гумового покриття та безшовного покриття (стадіони, бігові доріжки і т.д.) – А1, виробники взуття – А2, виробники лежачих поліцейських – А3, виробники гумових килимів (в тому числі і

автомобільних) та гумових коліс для «тачок» – А4, виробники асфальту – А5. Для оцінки сегментів ринку і вибору оптимальних із них використовують визначені експертами критерії. Вагомість критеріїв у конкретній ринковій ситуації різна, а тому не можна однозначно визначити, яким комбінаціям їх значень (відповідно, яким сегментам ринку) слід віддати перевагу (табл. 1).

Таблиця 1

**Критерії сегментації ринку**

<b>Критерій</b>	<b>Характеристика</b>
гострота конкуренції (ГК)	визначають шляхом аналізу і оцінки конкурентоздатності підприємств сегменту
потенціал валового прибутку (ПВП)	критерій, що визначає прогнозовані значення прибутку від реалізації нового товару на сегменті
концентрація потенційних клієнтів (КПК)	кількість споживачів, що можуть бути зацікавлені у придбанні нового товару
ємність сегменту (ЄС)	кількісна величина виробів у натуральному та вартісному вираженні, яка може бути продана
доступність каналів збуту (ДКЗ)	перевіряється можливість підприємства отримати (сформувати) канали для збуту продукції у необхідних обсягах
ступінь сумісності сегменту з ринками оснований конкурентів (СС)	дають відповідь на запитання – чи можуть основні конкуренти поступитися своєю часткою ринку, яка співпадає з виділеним сегментом? Для відповіді на це питання потрібно визначити наскільки важливою для конкурентів є ця ділянка ринку?
ефективність роботи на сегменті (Е)	критерій, що визначає рівень досвідченості роботи на обраному сегменті ринку, просування виробу, конкурентної боротьби, достатність ресурсів, щоб вести конкурентну боротьбу
тенденції сегменту до зростання чи зменшення (Т)	визначають за допомогою одного з методів прогнозування (об'єктивного чи суб'єктивного). Для підвищення точності прогнозування бажано використовувати декілька методів, які враховують різні фактори, що впливають на збут продукції

*Джерело: розроблено авторами*

Серед методів багатокритеріального аналізу сегментів розглянемо метод аналізу ієрархій Сааті. Метод аналізу ієрархії (МАІ), розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті, з успіхом використовується для вирішення багатьох практичних завдань на різних рівнях управління [3].

У цьому методі передбачається декомпозиція проблеми на частини, її структурування і виділення ієрархії. Відносна значимість різних кількісних і якісних критеріїв визначається окремо для кожного елемента, що знаходиться

шляхом попарних порівнянь. Бальна оцінка альтернатив експертним методом за визначеними критеріями наведена у табл. 2 (1 – найгірша оцінка, 10 – найкраща).

Таблиця 2

**Оцінювання альтернатив**

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
ГК	10	6	8	9	7
ПВП	5	10	8	7	9
КПК	7	5	9	6	8
ЄС	9	5,5	9	6	8,5
ДКЗ	10	3	5	4	6
СС	3	6,5	8	10	7
Е	5	4	10	6	8
Т	8	7	8	7,5	6

*Джерело: розроблено авторами*

Після визначення критеріїв оцінки проводимо парне порівняння критеріїв та будуємо матрицю порівняння критеріїв (таблиця 3).

Таблиця 3

**Матриця порівнянь критеріїв**

	<b>ГК</b>	<b>ПВП</b>	<b>КПК</b>	<b>ЄС</b>	<b>ДКЗ</b>	<b>СС</b>	<b>Е</b>	<b>Т</b>
ГК	1	3	1	3	5	3	9	1
ПВП	0,33	1	0,33	0,33	0,2	0,33	7	0,2
КПК	1,00	3	1	3	5	3	7	0,33
ЄС	0,33	3	0,33	1	3	0,33	9	0,33
ДКЗ	0,2	5	0,2	0,33	1	1	5	0,2
СС	0,33	3	0,33	3	1	1	7	0,33
Е	0,11	0,14	0,14	0,11	0,2	0,14	1	0,11
Т	1	5	3	3	5	3	9	1

*Джерело: розроблено авторами*

Далі проводимо обчислення вагових коефіцієнтів критеріїв та визначення індексу узгодженості експертних оцінок (табл. 4). Матриця та оцінки є узгодженими, якщо  $j \leq 0,1j^*$ ;  $j^*=1,41$  для матриці, де  $n=8$ .

Таблиця 4

**Визначення індексу узгодженості експертних оцінок**

<b>Вага</b>	<b><math>A_{ij} \cdot w_{ij}</math></b>	<b><math>\lambda</math></b>	<b><math>\lambda_{сер.}</math></b>	<b><math>j</math></b>	<b><math>j^*</math></b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
0,22	1,86	8,37	8,97	0,14	1,41
0,04	0,42	9,39			
0,19	1,65	8,78			

Закінчення таблиці 4

1	2	3	4	5	6
0,09	0,82	9,01			
0,07	0,64	9,76			
0,10	0,91	8,97			
0,02	0,14	8,94			
0,27	2,33	8,56			
Сума		71,78			

Джерело: розроблено авторами

$1,41 * 0,1 = 0,141$ ;  $0,14 \leq 0,141$ , тому матриця парних порівнянь критеріїв узгоджена. Далі проводимо парні порівняння альтернатив за кожним критерієм та перевіряємо їх узгодженість. Так, як приклад, матриця порівняння альтернатив за критерієм гострота конкуренції (ГК) представлена у таблиці 5.

Таблиця 5

### Матриця порівняння альтернатив за критерієм ГК

ГК	A1	A2	A3	A4	A5	Оцінка	$A_{ij} * w_{ij}$	$\lambda$	$\lambda_{сер.}$	j	$j^*$
A1	1,00	7,00	5,00	3,00	5,00	0,50	2,79	5,53	5,38	0,09	1,12
A2	0,14	1,00	0,33	0,33	0,20	0,05	0,24	5,21			
A3	0,20	3,00	1,00	0,33	0,33	0,08	0,44	5,28			
A4	0,33	3,00	3,00	1,00	0,33	0,14	0,77	5,36			
A5	0,20	5,00	3,00	3,00	1,00	0,22	1,23	5,51			
$\Sigma$						1,00		26,89			

Джерело: розроблено авторами

$0,09 \leq 0,112$ , тому матриця парних порівнянь альтернатив узгоджена.

Після підрахунків отримаємо, що всі матриці парних порівнянь альтернатив за всіма критеріями є узгодженими. Далі будемо узагальнену матрицю з оцінками та знаходимо зважену оцінку альтернатив (табл. 6).

Таблиця 6

### Узагальнена матриця

	A1	A2	A3	A4	A5	Вага
ГК	0,50	0,05	0,08	0,14	0,22	0,22
ПВП	0,05	0,50	0,14	0,08	0,22	0,04
КПК	0,15	0,05	0,43	0,08	0,29	0,19
ЄС	0,29	0,06	0,32	0,10	0,23	0,09
ДКЗ	0,62	0,15	0,04	0,15	0,04	0,07
СС	0,05	0,17	0,13	0,52	0,13	0,10
Е	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,02
Т	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,27
Оцінка	0,297	0,1558	0,2319	0,203	0,231	

Джерело: розроблено авторами



Упорядкування альтернатив виглядатиме наступним чином:  
A1→A3→A5→A4→A2.

Отже, за допомогою методу багатокритеріального аналізу альтернатив Саати було визначено, що найбільш переважною альтернативою є перша, тобто обираємо виробників гумового покриття та безшовного покриття (стадіони, бігові доріжки і т.д.) як цільовий ринок компанії при виведенні інноваційного продукту.

### **Список використаних джерел:**

1. Армстронг Г. Маркетинг [навчальний посібник] / Г. Армстронг, Ф. Котлер – Загальний курс, 5-те видання.: пер. з англ.: – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
2. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: Підручник. 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 472 с.
3. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. Пер. с англ. под ред. И.А.Ушакова. – М.: Радио и связь. – 1991. – 224 с.
4. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка [Учеб. пособие] / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с.

**Гнедаш Є.Ю.**

*магістр,*

*Науковий керівник: Луценко К.О.*

*кандидат педагогічних наук, доцент,*

*Університет «КРОК» м. Київ*

## **ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ОДИН ІЗ ГОЛОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

Сьогодні в Україні відбуваються зміни в усіх галузях. Вітчизняна економіка зазнала трансформаційних змін і нажалі багато установ опинились у критичному стані через недосконалу систему управлінських, організаційних, економічних та механізмів господарювання, які потребують відповідних змін з метою забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів. Актуальною залишається проблема покращення економічного становища для якого необхідна коректне прийняття управлінських рішень. Нині забезпечення результативного функціонування організації потребує здійснення перетворень, приведення її у відповідність до міжнародних стандартів.

У контексті дослідження вагомий інтерес мають наукові праці М. Виноградського, А. Кібанова, О. Крушельницької, Ф. Хміля, П. Щьокіна та інших. Питанню управлінських рішень як основного змісту процесу управління і важливого інструменту керування присвячені праці В. Рудьова, С. Гуткевича.

Мета статті – на основі досліджень удосконалити поняття «управлінське рішення», обґрунтування важливості прийняття управлінських рішень, як одного із головних елементів системи управління.

Будь-яка установа окреслює для себе низку цілей, за допомогою яких відбувається управління організацією, приймаються управлінські рішення та координується робота персоналу. Досягнення цих цілей залежить від ефективності та с координованості системи управління в установі. А саме, від коректних та своєчасних управлінських рішень.

На переконання Ю. Петруня, управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [1, с. 9].

За визначенням В. Хомякова управлінське рішення – це творча волюва дія суб'єкта управління, спрямована на вирішення конкретної ситуації або проблеми [2, с. 237].

Натомість Ф. Хміль визначає управлінські рішення як сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи [3].

На нашу думку управлінське рішення це – вид творчої, практичної діяльності певного суб'єкта, спрямованого на розв'язання певної проблеми управління.

Прийняття рішень відноситься до творчих та відповідальних завдання управління, мета якого полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.

Прийняття управлінських рішень має двобічний характер до я кого відноситься розробка та вибір управлінського рішення.

До остаточного вирішення проблема проходить сім етапів розробки і прийняття управлінського рішення. По-перше, це виявлення й аналіз проблеми (діагностика); по-друге, формування цілей; далі йде визначення альтернатив (генерація ідей); наступний етап – попередній вибір кращої альтернативи; п'ятий етап вивчення та оцінка альтернатив; шостий експериментальна перевірка альтернатив і на останок вибір найкращого варіанта рішення. Без цього детального аналізу не можливе успішне прийняття рішення. Таким чином, можна зробити висновок, що до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення призводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів-експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти єдино правильне рішення.

В сучасних умовах реформування українського суспільства перед науковцями постає першочергове завдання розробки новітніх методик та процедур прийняття управлінських рішень у сфері адміністративного менеджменту із застосуванням е-технологій, які б базувалися на теоретичних

розробках вітчизняних та зарубіжних науковців, що повинно стати перспективним напрямом подальших досліджень.

### **Список використаних джерел:**

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
3. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. / В. І. Хомяков // 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Кондор, 2005. – 434 с.

**Довбенко А.М.**

*студентка,*

*Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка*

## **РОЗВИТОК ТА НАВЧАННЯ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В КОМПАНІЇ**

Успішне функціонування компанії і підвищення його конкурентоспроможності пов'язане з людьми і саме тому сучасна концепція управління компанією виділяє з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності ту, яка пов'язана з управлінням персоналом.

Точні принципи і способи організації та планування виробництва, оптимальні системи і процедури відіграють значну роль, але, незважаючи на це, успіх фірми залежить від конкретних людей, які працюють в компанії, їх знань, кваліфікації, компетентності, мотивацій, дисципліни, сприйнятливості до навчання і спроможності правильно вирішувати поставлені задачі.

Найбільші корпорації вкладають чимало коштів і зусиль в розвиток та навчання персоналу з метою отримання кваліфікованих співробітників, націлених на розвиток компанії. Такі розкручені світові бренди, як Apple, Samsung і IBM, ставлять перед собою найважливішу мету – підтримання високого рівня кваліфікації співробітників. Створюючи власні університети, вони досягають відмінного результату.

Зараз нове покоління Z приходить на зміну як ніколи гучному «Покоління Y». У них інші пріоритети в житті – вони не бояться дорослішати, на відміну від покоління мілленіалів, хочуть, щоб їх робота допомагала змінювати світ (за даними дослідження Sparks&Honey, про це мріють 60% молодих людей [1]) і приносила їм задоволення. У них нестандартне мислення, ультрашвидкість роботи і неймовірна працездатність. Саме за них, талановитих Z-ів з лідерськими задатками і досвідом стажувань, сьогодні йде боротьба серед роботодавців.

Як же побудувати в компанії систему управління талантами і їх розвитку, щоб очі талановитих фахівців покоління Z продовжували блищати, а фонтан їх ідей не висихав?

На сьогоднішній день це один із ключових викликів для керівників по всьому світу – розвиток нового покоління персоналу, майбутніх лідерів, їх залучення та утримання. За даними Global Leadership Forecast 2018, проведеного EY, Development Dimensions International (DDI) та The Conference Board, тільки 41% опитаних керівників вважають, що програми розвитку лідерства в їхніх компаніях досить ефективні [3].

В епоху стрімких змін особливо важливо підтримувати існуючі та розвивати нові навички персоналу.

Якими ж компетенціями має володіти нове покоління талановитих співробітників?

Так, саме цифрові технології впливають на ключові компетенції покоління Z, а також змінюють традиційні підходи до роботи. Згідно з дослідженням EY Global Leadership Forecast 2018, щоб бути успішними в епоху цифрової трансформації, новим лідерам слід сконцентруватися на шести компетенціях:

- цифрова обізнаність;
- адаптивність;
- прийняття рішень;
- крос-функціональна взаємодія;
- управління талантами;
- різнопланове бачення [3].

Як показали результати дослідження EY Global Leadership Forecast 2018, більшість представників нового покоління надають перевагу персоналізованому підходу до навчання. Разом з тим, багато компаній не слідкують за вподобаннями співробітників, і часто інвестиції в навчання не приносять бажаний результат, оскільки були обрані неправильні інструменти.

Так як же ефективно навчати це нове покоління?

Оскільки навчання відіграє основну роль в збереженні конкурентоспроможності, компанії повинні поставитися до нього дуже серйозно. Проте, багато компаній все ще намагаються дотягнутися до сьогоднішніх учнів вчорашніми способами, не дивлячись на існування таких цифрових інструментів як мобільне навчання (mobile learning) і мікронавчання (microlearning), які дозволяють співробітникам вчитися на роботі і в дорозі. Наприклад, 67% людей тепер вчаться на мобільних пристроях, що дозволяє використовувати зовсім інший підхід до навчання. Кевін Делані, Віце-президент з навчання та розвитку співробітників в LinkedIn, підкреслює важливий аспект, який можна вирішити тільки за допомогою навчання «точно в термін»:

«Коли співробітники мають якесь питання, над чимось застряють в процесі роботи, вони хочуть отримати відповідь швидко. Це не спонукає їх зареєструватися на курси, які будуть проходити через три тижні і сидіти чотиригодинну сесію, щоб отримати потрібну в дану хвилину відповідь. Вони

більш схильні навчатися, якщо вони можуть подивитися коротке відео, до якого у них є доступ 24/7 на будь-якому пристрої» [2].

Для забезпечення ефективності навчання сучасним компаніям слід більш детально аналізувати потреби в навчанні і творчо підходити до розробки навчальних програм для лідерів. Цікаво, що 37% компаній-учасниць дослідження [3] відзначили, що у них є посада менеджера, відповідального за розробку персоналізованих програм навчання (Learning Experience Manager). При цьому у таких компаній набагато частіше (більше ніж у 5 разів), в порівнянні з середньостатистичною компанією, зустрічається високоефективна система розвитку лідерства.

Щоб забезпечити успішне навчання, спеціалісти з управління персоналом і навчальні організації вже зараз дуже орієнтовані на цифрові дані. Як зазначає Кевін Делані, для того, щоб виміряти успіх програм навчання, необхідно послідовно збирати відповідні дані з усіх навчальних програм, регулярно перевіряти їх і аналізувати тенденції і гіпотези [2]. Так само, як бізнес дивиться на показники для кожного зі своїх продуктів і кожної маркетингової кампанії, компанії повинні оцінювати свої навчальні програми тим же способом. Ось як LinkedIn вимірює свої результати:

«Повинні бути визначені всі потенційні ринки і цільова аудиторія, зареєстрований коефіцієнт використання (завантаженість) і пораховано Індекс споживчої лояльності (Net Promoter Scores, NPS). Всі ці дані потім можуть використовуватися разом з даними опитування Employee Voice Survey, щоб визначити, які ініціативи з навчання впливають на бізнес і де потрібна подальша робота» [2].

Крім грамотного використання зібраних даних і їх аналізу, іншим способом розширення можливостей розвитку талантів є використання нових технологій. Кевін Делані вважає, що віртуальна реальність і доповнена реальність цікаві з точки зору сили впливу навчання на співробітників, оскільки ці інструменти можуть забезпечити захоплююче і реалістичне моделювання. У той же час, за словами Делані, соціальні мережі та професійні мережі, такі як LinkedIn, стануть ще більш важливими і впливовими в якості посередників навчання [2].

### **Список використаних джерел:**

1. Sparks&Honey. Meet Generation Z [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reports.sparksandhoney.com/campaign/generation-z-2025-the-final-generation>.
2. Kevin Delaney. The Upcoming Evolution of Recruiting and Talent Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.rallyware.com/blog/the\\_upcoming\\_evolution\\_of\\_recruiting\\_and\\_talent\\_development](https://www.rallyware.com/blog/the_upcoming_evolution_of_recruiting_and_talent_development).
3. EY, Development Dimensions International, The Conference Board. Global Leadership Forecast 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2018/global-leadership-forecast-2018\\_ddi\\_tr.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2018/global-leadership-forecast-2018_ddi_tr.pdf?ext=.pdf).

**Тиркалова О.С.**  
*студентка,*  
*Київський національний університет*  
*імені Тараса Шевченка*

## **БРЕНД ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МЕДІА КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ БРЕНДИНГУ**

Університет та університетське середовище аж до другої половини ХХ сторіччя навіть у Західній Європі здебільшого характеризувалися як місця ліберальної освіти та надання універсальних знань – саме таке визначення набувало найбільшого схвалення в академічному та науковому середовищі. Переважно, місією університетів вважали створення об'єднань науковців, для яких наука й теоретичні знання мають бути за самоціль, без жодної можливості розвивати жодні надпрофесійні компетенції та навички.

Починаючи з 1960 років у країнах Європи змінюється підхід й вища освіта втрачає статус елітарної послуги з обмеженим доступом. Разом із популяризацією вищої освіти серед ширшого кола осіб починають розвиватися принципи конкурентності в університетській сфері.

У країнах західної Європи такі процеси дали початок комерціалізації сфери вищої освіти та виникненню конкуренції між освітніми закладами. Отже, діяльність університетів почали розглядати та аналізувати з позицій маркетингових стратегій [2, с. 369]. Як результат, виникла необхідність звернення закладів вищої освіти до інструментів маркетингу, зокрема, розробки та запровадження брендів університетів.

Проблематикою бренду університету займалися західні науковці розпочинаючи з 1990-х років (дискусії щодо важливості брендингу університетів). Наразі дослідники вивчають більш складні та детальні концепти брендингу в секторі вищої освіти: лого, імідж, впізнаваність бренду, значення бренду, емпіричні дослідження, що підкреслюють позитивний вплив сильного бренду університету. Зокрема, окремі аспекти досить широко висвітлені у західних науковців, серед яких слід зазначити Pinar M., Charleo C., Whisman R., й інші. Використання інструментарію маркетингу в освіті відображено таких вітчизняних науковців: О. Карпюк, О. Лепьохіна [7; 8], Н. Шульпіна та інших. У вітчизняних дослідженнях акцент робився на вивчення таких складових, як рівень викладання, професорсько-викладацький склад, матеріальне забезпечення, тощо, проте соціалізаційний аспект бренд-комунікацій та його застосування при побудові бренду закладу вищої освіти залишаються ще досить перспективним темами для вивчення та аналізу.

У науковій літературі заклади вищої освіти та сферу освіти аналізують з позицій маркетингу послуг. Концепція маркетингу освітніх послуг передбачає, що головне завдання освітніх установ – визначити потреби та інтереси споживачів, пристосуватися до того, щоб задовольняти їх, чим зберігається та збільшується благополуччя споживачів освітніх послуг і забезпечуються

довгострокові вигоди навчального закладу [1, с. 4] Тому вважається, що двостороння взаємодія між організацією (ЗВО) та клієнтом (студенти) є необхідним елементом для створення лояльності користувачів освітніх послуг та досягнення унікального й незабутнього досвіду, тому саме безпосереднє залучення клієнтів (тобто студентів) у створення університетської освіти допомагає адаптувати освітні послуги до потреб і бажань студентів, отже досягти необхідних цілей та створити сильний бренд ЗВО [4, с. 49].

Найсильнішим інструментом бренд-комунікації сьогодні безперечно є нові медіа, соціальні медіа, адже інтернет значно вплинув на шляхи отримання інформації, знань та досвіду студентів, крім того, саме активна «присутність в мережі» бренду ЗВО є продуктивним шляхом залучення лояльних клієнтів (студентів). За даними дослідження компанії Factum Group Ukraine станом на кінець третього кварталу 2018 року найбільш активними користувачами мережі є громадяни України віком від 15 до 24 років із долею у 95%.

Таким чином, вплив сучасних засобів масової інформації та спілкування в освітньому секторі, а саме в процесі комунікації університетів із майбутніми студентами, а також значна частка участі соціальних медіа в процесі побудови та управління брендом є актуальною та багатовекторною сферою для дослідження, адже хоча організації знають про таку перевагу соціальних мереж та засобів масової інформації, не всі з них знають правильний ефективний практичний підхід до застосування медіа-стратегії як маркетингові інструменти для розбудови та управління брендом.

### **Список використаних джерел:**

1. Панкрухин А.П. Освітні послуги: точка зору маркетолога / А.П. Панкрухин // *Alma mater*. – 2007. – No 3. – С. 13-21.
2. Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 367-370.
3. Bunzel, D.L. (2007). Universities sell their brands. *Journal of Product and Brand Management*, 16(2), 152-153.
4. Fagerstrom, A. & Ghinea, G. (2013). Co-Creation of Value in Higher Education: Using Social Network Marketing in the Recruitment of Students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 45-53.

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Демідова А.А.**

*студент;*

**Адамовська В.С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

### **ЕФЕКТИВНИЙ ІМІДЖ СУЧАСНОГО ПОЛІТИЧНОГО ДІЯЧА ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Дослідження засад і методик формування іміджу політичного лідера належить до тих наукових питань, які є дуже актуальними. Від образу політичного діяча залежить, як саме він буде сприйнятий електоратом.

У широкому сенсі, імідж – це враження, яке людина або організація справляє на людей, і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень [1]. Імідж політика інакше можна назвати стратегічним образом. Він повинен відповідати деяким обов'язковим особливостям.

Оскільки імідж має природу міфу та стереотипу, то він відображає ключові позиції, на які безпомилково реагує масова свідомість. Це спроба перевести масову свідомість на автоматичні реакції. Враховуючи таке психологічне підґрунтя феномена, Г. Почепцов виокремив три функції іміджу [2]:

а. ідентифікації (імідж – це стереотип, тому можна миттєво співвіднести його з конкретною особою, адже він задає уже апробовані шляхи ідентифікації. Тобто об'єкт стає таким, що легко впізнається);

б. ідеалізації: імідж намагається бажане видати за дійсне. Не слід, однак, трактувати функцію ідеалізації як спрямовану на обман. Адже коли лідер прагне пристосуватися до очікувань електорату, то таку адаптацію варто оцінювати позитивно.

с. протиставлення, оскільки будується системно, виходячи з уже існуючих іміджів (будь-яка характеристика стає яскравішою у порівнянні з протилежною).

Імідж сучасного політичного діяча створюється професійними іміджмейкерами (буквально «творцями іміджі») у свідомості аудиторії.

Ми з'ясували, що іміджмейкери працюють над образом політичного діяча за такими основними елементами [2]:

1. Іміджева легенда – це результат роботи з популяризації іміджу кандидата – це створення своєрідної легенди, де перемішані правда і неправда, реальні досягнення і фантазії виборців про кандидата. Передвиборча іміджева легенда включає два основних аспекти:



– біографічні данні (ефективна політична біографія повинна бути викладена від імені самого кандидата, причому в максимальному емоційному ключі. Зазначається соціальне походження, власні досягнення, професійна діяльність);

– виклад передвиборчої платформи, в якій містяться оцінки поточної соціально-політичної і життєвої ситуацій, але що ще більш важливо, виборцям пропонується життєва перспектива, світло вкінці. У програмі необхідно наочно показати, в якому напрямку повинно розвиватися суспільство, причому це повинен бути зрозумілий і реалістичний шлях.

Іміджева легенда повинна будуватися як сукупність вчинків, що політичний діяч зробив протягом свого життя. У даному випадку вчинком можна подати багато чого: і втеча підлітка з домівки «на афганську війну», і розлучення після невдалого шлюбу, і навіть те, що кандидат потрапив до в'язниці в молодості.

2. Перфоманс – це спеціальна, як правило, символічна і, звичайно, ритуальна діяльність, що здійснюється індивідом чи групою в цілях вразити іншого індивіда, групу чи маси людей. Тобто, це спеціальна діяльність для виробництва вчинків, що створюють потрібне враження і, тим самим, лягають в основу іміджів.

Вчений Г. Почепцов зазначав, що «в політиці принципово не буває індивідуальних подій. Кожний її прояв – це масова подія. Причому не просто пасивних вихід на масову аудиторію, але й достатньо активна робота з аудиторією, що приймає стандартизовані форми. Це організована заздалегідь комунікативна подія, відпрацьована, що враховує суттєву роль глядачів» [2].

Класична структура іміджу сучасного політика включає такі компоненти [3]:

1. Зовнішні компоненти – зовнішній вигляд політика, його обличчя, зачіска, постава, одяг та аксесуари, міміка, пантоміміка, жестикуляція, мова (дикція, тембр голосу, темп і особливості мови, наявність в ній своєрідних обертів, приказок, афористичних фраз).

2. Внутрішні компоненти – це менталітет, тобто образ думок, інтелект, професіоналізм, інтереси, цінності, хобі і багато з того, що відноситься до душі і розуму. Але для політика, перш за все – це політичні ідеї. Політик без політичних ідей є як би безбарвним. Він нічого не відстоює, нікуди не кличе, ні за що не бореться. Вироблення політичних ідей – це те, що робить політика. А то, як він відстоює свої ідеї – це процесуальна складова іміджу.

3. Під процесуальними компонентами іміджу політика слід розуміти його поведінку, особисті риси характеру, темперамент.

Замислюючись над тим, що саме і як саме створюється ідеальний імідж, ми вирішити удосконалити теоретичний апарат даного питання та запропонували термін «Ефективний імідж», який на відміну від існуючих тлумачень іміджу, дозволить чітко зорієнтуватись, що саме покладено в суть ідеального іміджу політичного діяча.

Ефективний імідж – це образ політичного діяча, складові якого (зовнішня, внутрішня та процесуальна) зорієнтовані на збільшення кількості прихильників збоку населення, шляхом прояву адаптованої до умов громади, регіону або країни загалом поведінки, яка направлена на підвищення добробуту населення та країни в цілому.

Тому на нашу думку, ефективний імідж повинен мати наступні характеристики цих складових:

1. Зовнішня складова:

– зовнішній вигляд політика, його обличчя, зачіска, постава, одяг та аксесуари не повинні коштувати мільйони, але вони повинні відповідати серйозному статусу, виражаючи це офіційно-діловим стилем;

– жестикуляція та мова повинні бути чіткими, стриманими; за тембром і особливістю мовлення політик повинен показувати свою компетентність та професіоналізм, добре розуміння справи;

2. Внутрішня складова:

– образ думок політика повинен бути чітко орієнтований на розвиток добробуту країни, підвищення рівня життя населення, повинне просліджуватись виявлення патріотизму та жага до кардинальних змін, які призведуть до покращення політичної ситуації країни;

– інтелектуальні та професійні навички повинні бути на високому рівні, відповідно до специфіки галузі роботи (наприклад, в міністерстві промислової політики – наявність досвіду в керуванні промислового об'єкта, міністерство освіти і науки – наявність досвіду роботи в учбових закладах). На нашу думку, тільки побачивши всю «кухню» зсередини, можна керувати на більш глобальному рівні. Також варто зазначити, що при наявності досвіду стажування чи роботи закордоном є дуже позитивним в іміджі політичного діяча. Адже, достатньо лише пари місяців для того, щоб перейняти досвід провідних країн світу, чітко усвідомити свої помилки та дізнатися інноваційні напрями роботи;

– політична ідея політика повинна бути спрямовано, перш за все, на покращення життя населення, а не власного. Не потрібно голосливо обіцяти «золоті гори» – на разі цей метод не працює, народ вже не має довіри до цього. Сьогодні, політична ідея повинна будуватись на покращенні елементарних умов життя населення, вдосконаленні системи функціонування державних установ. Тобто необхідними є прояви патріотизму.

3. Процесуальна складова іміджу має поєднувати наступні риси політика:

– активний у політичних ініціативах;

– швидко орієнтується у будь-якій ситуації;

– налагоджує зовнішні зв'язки;

– цілеспрямований у своїх діях;

– наполегливий у роботі;

– стабільний у своїй поведінці та емоціях;

– завзятий у виконанні посадових обов'язків;

– енергійний у виконанні справ.

Всі ці процесуальні складові допомагають залишити слід в пам'яті і серцях людей, допомагаючи їм зробити свій вибір.

У політиці імідж визначає багато чого і, головним чином, перемогу на виборах, що є одним із найбільш серйозних актів набуття влади. Останнім часом політичні лідери стали звертати увагу на формування свого іміджу, але лише деяким вдається створити його таким, щоб він завоював симпатії виборців. Та варто пам'ятати, що справжня робота іміджмейкерів повинна бути направлена на дійсну появу важливих якостей політика, а не на замилювання очей виборців.

### **Список використаних джерел:**

1. *Етика ділових відносин* : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
2. Почепцов Г.Г. *Имидж & выборы. Имидж политика, патрии, президента. Учебник* / Г.Г. Поцепцов – Киев: АДЕФ-Украина, 1997.
3. *Імідж політичного діяча і його складові* [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу.: <http://jak.magey.com.ua/articles/imidzh-politichnogo-dijacha-i-jogo-skladovi.html>.

### **Мельник Я.В.**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*

## **ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

Тема практичної реалізації відповідальності влади перед народом була й залишається актуальною в українському суспільстві, про що свідчать події грудня 2013 – жовтня 2014 рр. Реалізація відповідальності представницьких органів місцевого самоврядування (МС) перед територіальними громадами визначена законом «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], яким встановлено коло суб'єктів, перед якими представницькі органи місцевого самоврядування (ПОМС) є відповідальними. Різниця між відповідальністю, яку несуть ПОМС перед державою, і відповідальністю, яка для них настає перед територіальними громадами, полягає в невідворотності першої, тоді як настання другої є необов'язковим, оскільки залежить від багатьох чинників, зокрема: настроїв у громаді, її активності, правової і політичної культури. Тобто тут скоріше йдеться не про правову, а про політичну їх відповідальність. З метою врегулювання реалізації цього виду відповідальності ПОМС перед територіальними громадами потребують перегляду та уточнення підстави її настання, санкції, механізм реалізації права територіальної громади притягувати ПОМС та їх окремих членів до відповідальності посадових осіб МС за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків,

визначених законом та посадовою інструкцією, а також за порушення правил етичної поведінки посадові особи притягаються до дисциплінарної відповідальності.

Відповідно до ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 09.02.2017 № 2489 «підставою для притягнення службовця місцевого самоврядування до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку, тобто протиправної винної дії або бездіяльності чи прийняття рішення, що полягає у невиконанні або неналежному виконанні службовцем місцевого самоврядування своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами, за який до нього може бути застосовано дисциплінарне стягнення» [2].

При обґрунтуванні політичної відповідальності, яку виборні органи МС несуть перед територіальними громадами, основною константою є кредит довіри на здійснення влади, яку отримують депутати місцевих рад від виборців, які формують територіальну громаду. Відповідальність органів МС перед територіальною громадою необхідно розглядати, по-перше, як покладений на них обов'язок відповідати за управління адміністративно-територіальною одиницею, по-друге, як добровільно і публічно взяті на себе зобов'язання втілювати в життя політичний курс, який забезпечував би якісний розвиток територіальних громад. За невиконання цих зобов'язань посадові особи МС повинні нести відповідальність. Підставами настання такої відповідальності є неефективне управління місцевими справами та відхилення у своїй діяльності від проголошеного на виборах політичного курсу.

Сьогодні в Україні визріли умови для повноцінного функціонування політичної відповідальності, тим більше, що держава наполегливо утверджує європейські цінності. Відбуваються докорінні зміни у свідомості громадян, зростає їх активність у розв'язанні проблем своєї життєдіяльності. Вони відчують себе реальною силою, здатною контролювати владу та впливати на неї [3, с. 383]. У свою чергу ті, хто реалізовує владу, почали сприймати народ, як суб'єкта реальної влади, перед якими вони несуть відповідальність за неефективне здійснення публічної влади.

Пункт 2 ч. 1 ст. 78 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює підставу дострокового припинення повноважень ПОМС, коли «... рада не вирішує питань, віднесених до її відання» [1]. За доцільне буде встановити такі підстави для настання відповідальності ПОМС перед громадами: не забезпечення здійснення наданих законом повноважень; неефективне вирішення місцевих справ; розбіжність дій ПОМС з очікуваннями і вимогами громади; невідповідність діяльності представлених у раді політичних сил, які у ній становлять більшість, раніше заявленому політичному курсу.

Запропоновані підстави є суб'єктивними і відносними через те, що громадами не вироблені критерії оцінки ефективного управління, що, у свою чергу, робить застосування політичної відповідальності непрогнозованим та таким, що залежить від рівня правової культури населення, спроможності оцінювати діяльність представницького органу і т.д.

Органи та посадові особи МС є підзвітними, підконтрольними і відповідальними перед територіальними громадами. Вони періодично інформують населення про виконання програм соціально-економічного розвитку, місцевого бюджету, звітують перед територіальними громадами про свою діяльність. Територіальна громада в будь-який час може достроково припинити повноваження органів і посадових осіб МС, якщо вони не забезпечують здійснення наданих їм законом повноважень.

Отже, представницькі органи МС (ради), представляючи інтереси територіальної громади, є частиною політичної системи держави загалом. У процесі реалізації владних повноважень між громадою та радами виникають політичні відносини, стрижнем яких є принцип відповідальності. Тому відповідальність представницького органу МС перед територіальною громадою видається доцільним віднести саме до категорії «політична відповідальність влади».

Політична відповідальність представницьких органів МС настає при порушенні вимог, зобов'язань і норм статусу, реалізація та дотримання яких покладається територіальною громадою на представницькі органи та депутатів зокрема. І призначенням її є забезпечення упорядкування суспільних відносин у системі «представницький орган МС – територіальна громада» шляхом демонстрації нею недовіри.

Функціонування територіальної громади разом із радою як певної цілісності зумовлює системність відповідальності представницьких органів МС. Відповідальність постає тут як фундаментальний принцип діяльності системи. Така відповідальність покликана регулювати політичні відносини між радою та територіальною громадою і її специфічність виявляється в тому, що вона постає як принцип організації цих відносин, категорія свободи вибору, реакції на вимоги та очікування громади, форми контролю. Означені характеристики ілюструють великий потенціал застосування механізмів політичної відповідальності рад перед територіальною громадою оскільки мають слугувати дієвим механізмом забезпечення рівноваги у життєдіяльності системи «рада-громада».

Закономірно, що громада може притягнути до політичної відповідальності раду, діяльність якої не знайшла підтримки населення, шляхом дострокового припинення діяльності ради чи депутата. Так, за ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», повноваження ради можуть бути достроково припинені у випадках: якщо рада прийняла рішення з порушенням Конституції України, законів України, прав і свобод громадян, ігноруючи при цьому вимоги компетентних органів про приведення рішень у відповідність із законами; якщо сесії ради не проводяться без поважних причин у строки, встановлені законом, або рада не вирішує питань, віднесених до її відання. Повноваження сільської, селищної, міської, районної в місті ради можуть бути припинені достроково за рішенням місцевого референдуму [1].

Із запровадженням теперішньої системи виборів у регіонах зазнали суттєвих трансформацій стан комунікації із виборцями, порушилася система зворотного зв'язку депутатів із виборцями, інформування громади про діяльність депутатів політичної сили, за яку було віддано голоси, що крім

комунікативних проблем зменшило рівень прозорості місцевих рад у процесі формування та реалізації місцевої політики. За таких умов зростає актуальність проблем ефективності політичної відповідальності ОМС перед громадою взагалі та персональної відповідальності депутатів місцевих рад перед виборцями зокрема. Механізми дострокового припинення повноважень ради та відкликання окремого депутата мають законодавче закріплення в українській практиці. Вони прописані у законах України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про всеукраїнський та місцеві референдуми».

Отже, для України застосування механізмів притягнення до політичної відповідальності представницьких органів МС має широкі можливості з одного боку, та містить у собі загрози – з іншого. Без сумніву, даний механізм буде дієвим інструментом контролю територіальної громади за діяльністю ради, але за умови готовності населення до такої участі: громадської ініціативи, активності виборців, їх адекватного усвідомлення політики ради.

Зауважимо, що без формування цілісного механізму відповідальності народ не зможе стати реальним сувереном у своїй державі, а незадоволення політикою, яка проводиться владою, веде до розриву між владою та громадою. Таким чином, проблема політичної відповідальності ради та депутата є однією із пріоритетних і потребує подальшого вивчення, оскільки наявний лише циклічний контроль електорату під час виборів, а реалії засвідчують відсутність зворотного зв'язку між владою та громадою.

### **Список використаних джерел:**

1. Закон про місцеве самоврядування в Україні : [наук.-практ. комент.] / В. Ф. Опришко та ін. – К. : Ін-т законодавства ВРУ, 1999. – 398 с., С. 352.
2. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ВВР, 2017, № 2489).
3. Черленяк І. Формування інституту політичної відповідальності в умовах становлення політико-еволюційних циклів в Україні / І. Черленяк // 36. наук. пр. НАДУ – К. : Вид-во ПАДУ, 2006. – Вип. 2. – С. 167-183.

**Скопенко Б.С.**

*студент;*

**Адамовська В.С.**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

## **ДЕМОКРАТІЯ В УМОВАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ СТАНОВЛЕННЯ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

Змісти політичного режиму визначаються взаєминами між двома політичними субстанціями – владою і свободою. Саме обсяг повноважень влади, способи і методи її діяльності, ступінь свободи індивідів дозволяють належно оцінити характер існуючому в суспільстві політичного режиму.

Незважаючи на те, що у різні періоди політичної історії демократія розумілася по-різному, незаперечним залишається той факт, що вона як політична, так і правова цінність, стала невід’ємним елементом свідомості людства, проте воно так і не змогло сформувати ідеальну демократію для усіх і для кожного [1, с. 78].

Аналізуючи ситуацію останнього часу, можна сказати, що демократична практика демонструє надмірну вимогливість до дотримання політичних процедур, тим самим дещо зменшуючи значення політичної мотивації. Це не завжди дозволяє належним чином спрогнозувати напрямок розвитку демократичних процесів. За влучним висловом американського політолога А. Пшеворського, така демократія окреслюється як «визначеність процедур за невизначеності кінцевих результатів» [2].

Україна належить до держав, що не надто відзначаються демократичною традицією. Протягом періоду радянського тоталітаризму ми не розвивали елементи особистих свобод, фактично не мали правової держави, демократичної свідомості суспільства. Отримавши незалежність, пріоритетні принципи побудови демократичної держави мають не прискорюватися штучними засобами процесу демократизації суспільного життя, але не варто його гальмувати – усе має відбуватися природно. Як стверджує дослідник глобальної демократії Е. МакГрю: «...демократія має визрівати на національному ґрунті поступово і послідовно, її межі повинні бути зумовлені логікою розвитку посткомуністичного суспільства, його трансформацією» [3, с. 47].

Підґрунтям формування демократичного суспільства в Україні є: розширення економічної свободи; радикальна зміна інститутів суспільства, усієї системи цінностей і психології людей, що успадкували наслідки тоталітарної системи; підвищення рівня політичної відповідальності та політичної культури громадян; встановлення ефективного контролю суспільства над політикою еліти; подолання економічних проблем. Передумови формування демократичного суспільства цілком обґрунтовані.

Але як показує практика, щодо становлення демократії в Україні, то початком є той момент, коли відбувалася руйнація тоталітаризму, зародження

деяких демократичних елементів функціонування політичного режиму: відсутність політичних репресій, зародження ідеологічного та політичного плюралізму і поява на цій основі політичних партій, свободи слова, відносно демократичних виборів на різних рівнях влади. Цей період припав на кінець 1980-х – 1996 р.

Одночасно відбувалося законодавче забезпечення цих змін, яке в цілісному загальному вигляді завершилося прийняттям нової Конституції в 1996 р. Домінуючими тенденціями цього періоду були демократичні, які включали в себе певні елементи охлократичності.

Прийняття демократичної Конституції не стало показником того, що в країні повністю утвердився демократичний режим. Один із головних елементів демократичного режиму – це домінування і дотримання закону в усіх сферах суспільного життя. Українські ж реалії виявились такими, що правляча верхівка продемонструвала своє небажання перебувати в правовому полі нею ж написаних законів.

Доповненням стала ще зміна форми правління держави на парламентсько-президентську республіку, що повернули режимові ще й ознаки охлократичності, притаманні йому в перший період трансформації.

Проте, підсумовуючи цей період, справедливо було б зазначити, що демократичні тенденції в трансформації українського політичного режиму були домінуючими.

Прихід В. Януковича до влади зупинив демократичні тенденції та призвів до зворотного процесу і руху до авторитаризму. Його початком стало скасування Конституційної реформи 2004 р. в жовтні 2010-го і повернення до моделі президентсько-парламентської форми правління. Революція гідності в Україні 2013–2014 рр., в ході якої було повалено авторитарний режим В. Януковича, відкрила можливість побудови в нашій державі справжнього європейського, громадянського суспільства, стержнем якого є демократичний політичний режим. Чи використаємо ми цей шанс – покаже найближчий час, адже подібні можливості після Помаранчевої революції 2004 р. так і не були реалізовані.

Ми дійшли висновку, що процес переходу змінив риторику влади в Україні, стабільність змінилася на проведення реформ, започатковано багато ініціатив з реформування структури органів управління, змінилося ставлення до ЗМІ. Громадянське суспільство і політична культура почали нову фазу розвитку. Зміна перших осіб держави, значного прошарку еліти другого ешелону призвели до встановлення гібридного типу, тобто поєдналися ознаки авторитарного і демократичного врядування. Процес демократизації в Україні набуває різних протилежних значень, їх інтерпретація залежить від політичних, ідеологічних та світоглядних позицій конкретного політичного суб'єкта.

### Список використаних джерел:

1. Глобальне відродження демократії / за ред. Ларрі Даймонда і Марка Ф. Платнера. – Львів: «Ахілл», 2004. – 278 с.



2. Пшеворський А. Переходи до демократії / А. Пшеворський // Політологія : хрестоматія. – К., 2004. – С. 385–406.
3. Мак-Грю Е. Транснаціональна демократія: теорія та перспективи / Е. Мак-Грю. – К.: К.І.С., 2006. – 156 с.
4. Сухонос В. В. Динаміка сучасного державно-політичного режиму в Україні: антиномія демократизму і авторитаризму : моногр. / В. В. Сухонос. – Суми, 2003. – 336 с.
5. Україна набула майже усіх 12 ознак авторитарної держави [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://vgolos.com.ua/articles/ukraina\\_nabula\\_mayzhe\\_usih\\_12\\_oznak\\_avtorytarnoi\\_derzhavy\\_106965.html](http://vgolos.com.ua/articles/ukraina_nabula_mayzhe_usih_12_oznak_avtorytarnoi_derzhavy_106965.html).

**Ушканенко М.П.**

*магістрант,*

**Адамовська В.С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Криворізький національний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Однією з основних ознак демократичного суспільства є участь територіальних громад в управлінських процесах. Подальший розвиток України як правової, демократичної та соціальної держави неможливо уявити без тісної співпраці та взаємодії держави з громадським суспільством. Слід підкреслити, що ст. 299 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони присвячена інститутам громадського суспільства, а саме вона визначає створення Дорадчої групи, яка складається з незалежних представницьких громадських організацій, в яких об'єктивно представлені організації роботодавців та працівників, неурядові організації та інші заінтересовані сторони [1]. Це дає підставу стверджувати, що Україна поступово переймає позитивний досвід демократичних держав світу відносно того, що саме суспільна участь сприяє більшій ефективності державного управління, відкритості та прозорості діяльності державних органів, підвищує рівень довіри громадян до влади.

Держане управління здійснюється через органи держави та органи місцевого самоврядування, які, в свою чергу, є взаємодіючими структурами, що забезпечують найбільш доцільний рівень упорядкування суспільних відносин та забезпечення функціонування суспільства як певним чином організованої соціальної системи.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування

вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [2].

Як інститут громадянського суспільства, місцеве самоврядування [4]:

- має децентралізований управлінський характер, оскільки не передбачає наявності ієрархічної структури;

- здійснює публічну владу на певній територіальній одиниці з метою прийняття та реалізації рішень місцевого характеру;

- є інститутом народовладдя, що забезпечує реалізацію питань місцевого значення самим суб'єктом самоврядування;

- здійснюється представниками населення, що мешкає на певній території, які обираються;

- є самостійним Інститутом, що організаційно відокремлений від державних структур і має недержавний характер;

- несе відповідальність за свою діяльність перед населенням і державою у разі невиконання чи порушення повноважень.

Слід зазначити, що діюче законодавство України наводить наступне визначення громадського об'єднання як добровільного об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема, економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів [3].

Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи [3].

Зазвичай метою створення та діяльності громадської організації є всебічне задоволення та захист соціальних, економічних, творчих та інших спільних інтересів членів організації. Аналізуючи діяльність органів місцевого самоврядування та громадських організацій, можна дійти висновку, що в своїй діяльності вони прагнуть досягти однакових цілей. Відмінність полягає в кількості суб'єктів, на які розповсюджуються їх повноваження. Так, діяльність органів місцевого самоврядування поширюється на певну територіальну громаду, а в громадській організації – лише на членів організації, яких об'єднав спільний інтерес.

У зв'язку зі стрімким підвищенням рівня і динаміки громадської самоорганізації, важливим на сьогоднішній день є правильна організація співпраці між органами місцевого самоврядування – як владно-управлінським інститутом та громадськими організаціями – як інститутом громадянського суспільства.

Співробітництво передбачає роботу над спільною працею. Взаємодія спрямована на реалізацію прийнятого рішення. Вона можлива, коли є спільні інтереси або коли вони простежуються в довгостроковій перспективі.

Взаємодія органів місцевого самоврядування та громадських організацій може проявлятися в таких формах:

1. Організаційних – проведення спільних зустрічей, заходів та ін.

2. Правових – взаємодія можлива шляхом договірною регулювання відносин.

В багатьох обласних центрах України громадські організації активно співпрацюють з органами місцевого самоврядування шляхом участі в

місцевих заходах, спрямованих на задоволення потреб населення. На рівень співпраці може впливати така особливість, як розвиток території, де відбувається співпраця – місто, село, селище. Політичні, економічні, соціальні обставини впливають на форми здійснення співпраці та запровадження відповідного інструментарію. Настрої населення, зміни, що відбуваються, обов'язково повинні відобразитися на стратегії та тактиці управління.

Так як більшість громадських організацій є вузькоспеціалізованими, вони можуть звертатися до необхідних виконавчих підрозділів виконкому з власними ініціативами, або з метою підтримки програм розвитку міста. На жаль, на сьогоднішній день з 18 000 офіційно зареєстрованих громадських організацій України лише близько 7% активно співпрацюють з органами місцевого самоврядування.

Таким чином, проаналізувавши сучасний стан співпраці органів місцевого самоврядування та громадських організацій, можна запропонувати наступні шляхи удосконалення їх взаємодії:

1. Створити спеціалізовані комітети по роботі з громадськими організаціями в виконавчих радах міст.
2. Посилити контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування відносно громадських організацій.
3. Розробити локальні нормативні акти діяльності громадських організацій та їх участі в вирішенні суспільно важливих питань.
4. Надання громадськими організаціями консультативної та дорадчої допомоги органам місцевого самоврядування.
5. Розробити програму контролю громадських організацій за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Отже, співпраця органів місцевого самоврядування та громадських організацій потребує додаткового мотивування, задля подальшого розвитку України як правової демократичної держави.

### **Список використаних джерел:**

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
3. Закон України «Про громадські об'єднання» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
4. Корнієнко М. І. Місцеве самоврядування в Україні / М. І. Корнієнко // Конституційне право України ; за ред. В. Ф. Погорілка. – К. : Наук. думка, 1999. – 690 с.

**Шабанова Е.М.**

*студентка;*

**Адамовська В.С.**

*доцент,*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

## **СУЧАСНА ВІТЧИЗНЯНА ТА ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

На сьогоднішній день залишається актуальним питанням якісної підготовки майбутніх працівників (будь-яких рівнів, фахів, професій, різним рівнем досвіду та посади) приділяється максимум уваги. На підприємствах, організаціях, у банках та магазинах, інших державних та приватних установах розробляється певний комплекс навчального матеріалу, що включає необхідну теоретичну і базову практичну підготовку. Кожен керівник або менеджер має власне уявлення про необхідний кваліфікаційний рівень робітників, а тому вважає за необхідне розробити та упорядкувати необхідні заходи для виховання персоналу та спрощення адаптаційного періоду на початку роботи. Такий процес навчання, тренування та розвитку персоналу отримав назву «коучинг».

Поняття коучинг від англ. «coach» значить наставляти, тренувати, надихати. Існує чимало інтерпретацій поняття «коучинг». Наприклад, Тімоті Голь, автор концепції внутрішньої гри що лежить в основі коучингу, визнає його як мистецтво, спрямоване на полегшення людей на шляху реалізації їх мети [1].

Засновник університету коучів і Міжнародної асоціації сертифікованих коучів Томас Дж. Леонард, визначив поняття «коучинг» як реалізацію особистісного і творчого потенціалу для досягнення максимально можливого результату; на противагу такому трактуванню, Майлз Дауні, автор книги «Ефективний коучинг», визначає його як сприяння процесу навчання та розвитку іншої людини [2]. Існує багато думок, поєднання і аналіз яких пов'язує «коучинг» з набуттям нових знань, вмінь та навичок, що призводить до зміни особистості та її повнішому розкриттю власного потенціалу для досягнення максимального успіху у своїй діяльності. Зараз цей термін широко розповсюджений в усіх економічно-розвинутих країнах, а також його використовують у сфері управління трудовими ресурсами (HR-менеджмент).

В залежності від області використання виділяють чотири види коучингу:

Перший – це кар'єрний коучинг, що полягає в консультуванні з питань кар'єрного росту, оцінки професійних здібностей та компетенцій, а також пошуку роботи. Другий – бізнес-коучинг, мета якого спрямована на пошук найбільш ефективних засобів та шляхів досягнення поставлених компанією цілей, а також проведення окремої роботи з керівниками та їх підлеглими, допомагає реалізувати найсміливіші і складніші ідеї, визначити найбільш

талановитих і відповідальних співробітників, яким, у разі необхідності, можна сміливо делегувати обов'язки, допомагає зорієнтувати співробітників на розробку стратегії і реалізації успішних бізнес-проектів та багатокомпонентних завдань [3]. І останніми є коучинг особистої ефективності, завданням якого є саморозвиток у певній сфері життя з використанням усіх прихованих ресурсів і потенціалу; та, на відміну від попереднього, – лайф-коучинг, що полягає у підтриманні балансу, гармонійного поєднання усіх сфер життя: особистого життя, сім'ї, роботи, друзів, кар'єри, відпочинку, хобі та ін.

Питання навчання, саморозвитку, адаптації до нових умов життя, підвищення рівня кваліфікації, стосується не лише приватних підприємств, організацій, фірм, установ чи окремих бізнесменів, але й замають вагоме місце в процесі професійної підготовки дійсних та майбутніх державних службовців та інших публічних управлінців (керівників, адміністраторів, менеджерів). На сьогоднішній день постала проблема невідповідності необхідних знань, умінь, навичок, кваліфікації і рівня освіти займаній посаді державних службовців, та, як наслідок, неспроможність більшості з них вирішити нагальні питання суспільства, знайти компроміси та розробити стратегії майбутнього розвитку країни.

Сучасний етап визначення і розвитку професіоналізму державних службов, враховує, крім обов'язкової освіти, також рівень загальної і спеціальної культури, стиль мислення, ставлення до загальнолюдських цінностей, мотивацію до державної служби і професійного росту. Виходячи із висновків доктора юридичних наук, професора Г. Атаманчука, слід зазначити, що хоча наукові знання, мистецтво і досвід таких людей не створюють безпосередньо матеріальних цінностей і не задовольняють індивідуально-особистісних потреб, але формують особливий духовно-матеріальний «продукт», що забезпечує раціональність, гармонійність і ефективність суспільних відносин, явищ і процесів [4]. В. Олуйко додав до цього переліку такі складові як менеджмент і самоменеджмент управлінської діяльності, а також імідж державного службовця [5].

Отже треба приділити особливу увагу системі критеріїв, які поєднують у собі цілий ряд компонентів, завдяки яким можна оцінити стан професіоналізму: критерії визначення рівня професійної освіти та її відповідності теоретичним знанням, робочому досвіду, рейтингу та іміджу державного службовця, а також критерії, що враховують відповідність професії самій людині до її схильності займатися відповідною службовою діяльністю, рівень задоволеності виконуваної роботи [6]. Тому, визначаючи стан професіоналізму є доречним, звернутися до досліджень С.Д. Дубенко [7] та О.Ю. Оболенського [8], які дають можливість виділити два рівня якостей, якими повинен володіти державний службовець: перший – первинні, вихідні якості, властиві людині, що претендує на державну посаду (загальна підготовка, досвід спілкування з людьми, комунікабельність, ініціативність, цільові і ціннісні життєві орієнтири, певні етичні і естетичні навички, професійна добросовісність, компетентність у питаннях управління відповідної сфери громадського життя, дисциплінованість, культура мови та ін.), і

другий – набуті, що формуються в процесі виконання посадових обов'язків, нагромадження досвіду і просування по службі.

Сьогодні значній частині державних службовців ще бракує досвіду демократичного управління в умовах ринкової економіки, проведення політичного аналізу та вироблення професійних рішень, вміння мислити на перспективу. Не всі володіють сучасними знаннями з управління, соціальної психології, інформаційними технологіями, що ускладнює утвердження нових принципів державного управління та здійснення успішної управлінської діяльності.

Пропозиції щодо реформування професіоналізму державних службовців мають складатися з таких компонентів, як: створення необхідних умов для реалізації рівних прав громадян на доступ до державної служби у відповідності з професійною підготовкою, постійне оцінювання та координація діяльності державних органів, стану їх професійної підготовки на основі моніторингу кадрових служб, реформування освітнього процесу державних службовців, зокрема – організація розробок та реалізація місцевих та загальнодержавних програм професіоналізації державної служби, розробка навчальних програм та використання інноваційних технологій в навчальному процесі, забезпечення підготовки педагогічних кадрів для навчання державних службовців за всіма її формами, вивчення міжнародного досвіду з проблем розвитку професіоналізму державних службовців та використання цієї практики в нашій державі.

Урахування цих особливостей та пропозицій сприяло б удосконаленню всієї системи по формуванню професіоналізму державних службовців.

Застосування принципів коучингу допоможе створити умови для того, щоб людина, яка навчається самостійно розуміла, що їй потрібно робити, визначила методи досягнення поставленою мети, та змогла, зіставивши всі можливі варіанти, обрати найбільш ефективний. В основі коучингу лежить використання психологічних прийомів оптимізму та успіху, що сприяє досягненню найкращих результатів за мінімальних зусиль ця теорія працює в усіх сферах життя, в тому числі і має місце у сфері державної політики і публічного адміністрування. А для того, щоб ця система запрацювала, необхідно створити атмосферу, в якій коуч (державний службовець) буде дотримуватись інтересів народу, а клієнти (громадяни України) – будуть сміливо діяти у напрямку задоволення власних потреб і суспільства в цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Рейнольдс М. Коучинг: емоциональная компетентность / М. Рейнольдс. – Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2007 г. – 112 с.
2. Рыбкин. И.Н. Коучинг социального успеха / И.Н. Рыбкин. – М., Институт общегуманитарных исследований, 2007 г. – 490 с.
3. Лаврова О.В. Любовь в эпоху постмодерна: Ad hoc коучинг о людях «До востребования» / О.В. Лаврова. – М.: «Дело и сервис», 2010. – С. 448.
4. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций / Г.В. Атаманчук. – М.: Омега-Л, 2010. – 525 с.

5. Косыгина А.А. Словарь понятий и терминов по теории государства и права / А.А. Косыгина. – Казань: КЮИ МВД России, 2005. – 66 с.
6. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління / О.А. Воронько. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 150 с.
7. Дубенко С. Державна служба в Україні: Навч. посіб. / С. Дубенко. – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 168 с.
8. Оболенський О. Принципи професіоналізму в державній службі / О. Оболенський // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 1. – С. 54-61.
9. Грінівецька Н.М. Проблема формування сучасного типу державного службовця в Україні / Н.М. Грінівецька. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 155 с.

*Наукове видання*

**ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ:  
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

**МАТЕРІАЛИ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

*Матеріали друкуються в авторській редакції*

Дизайн обкладинки: А. Юдашкіна  
Верстка: К. Бараненко

Контактна інформація організаційного комітету:  
73005, Україна, м. Херсон, а/с 20,  
Науковий журнал «Молодий вчений»  
Телефон: +38 (0552) 399 530  
E-mail: [info@molodyvcheny.in.ua](mailto:info@molodyvcheny.in.ua)  
[www.molodyvcheny.in.ua](http://www.molodyvcheny.in.ua)

Підписано до друку 25.03.2019. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.  
Умовно-друк. арк. 5,58. Тираж 100. Замовлення № 0319/09.  
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
Україна, м. Херсон, вул. Паровозна, буд. 46-а  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.