

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 6 березень 2021

Головний редактор:

**Ємельянов В.М.,**  
доктор наук з державного управління,  
професор, заслужений діяч науки  
і техніки України

Заступники головного редактора:

**Антонова Л.В.,**  
кандидат економічних наук, доктор наук  
з державного управління, професор  
**Нора Г.А.,**  
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

**Штиршов О.М.,** кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Тимофеев С.П.,** кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Кучеренко Г.Б.**

Члени редакційної колегії:

**Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management**  
(USA)  
**Бартош Гордецьки,** доктор політичних наук, профе-  
сор факультету журналістики й політичних наук  
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,  
Польща)  
**Беглиця В. П.,** кандидат економічних наук, доктор  
наук з державного управління, професор  
**Гармідер А. Д.,** доктор економічних наук, доцент  
**Гнат'єва Т. М.,** кандидат економічних наук,  
доцент  
**Гришова І. Ю.,** доктор економічних наук  
**Дацій О. І.,** доктор економічних наук  
**Денисенко М. П.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Козловський С. В.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Кравчук А. О.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Кушнір С. О.,** кандидат економічних наук,  
професор  
**Лазарева О. В.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Ніколюк О. В.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Плеханов Д. О.,** кандидат економічних  
наук, доктор наук з державного  
управління, професор  
**Резнікова Н. В.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Сазонець І. А.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Сазонець О. М.,** доктор економічних наук, професор  
**Сорока С. В.,** доктор наук з державного управління,  
професор  
**Стоян О. Ю.,** кандидат економічних наук,  
доктор наук з державного управління, доцент  
**Тарасова Т. О.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Чвертко Л. А.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Яременко Л. М.,** к. е. н., доцент, доцент кафедри  
фінансів, обліку і оподаткування  
**Ярошевська О. В.,** доктор економічних наук,  
професор

# ІНВЕСТИЦІЇ:

## ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

*№ 6 березень 2021 р.*

Журнал засновано у січні 2002 року.  
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових  
видань України з питань

**ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Категорія «Б»

(Наказ Міністерства освіти і науки України від  
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23727-13567ПП від 17.12.2018 року  
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 537-14-33

Тел./факс: (044) 458-10-73

E-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)

Засновники:

**Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили,  
ТОВ "ДКС Центр"**

Видавець:

**ТОВ "ДКС Центр"**

Передрукування дозволяється лише за згодою  
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть  
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів  
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе  
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Чорноморського національного університету  
імені Петра Могили 25.03.21 р.

Підписано до друку 25.03.21 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 18.9.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 2503/3.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2021

# РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

## **1. Вимоги щодо змісту наукової статті.**

- 1.1. Високий науковий рівень статті.
- 1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.
- 1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).
- 1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.
- 1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.
- 1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

## **2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.**

- 2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
- 2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.
- 2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.4. Анотація.
  - 2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).
  - 2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
  - 2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
- 2.5. Ключові слова (5—8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

  - постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
  - аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
  - формулювання цілей статті (постановка завдання);
  - виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
  - висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
  - список літератури;
  - список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні. Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

## **3. Технічні вимоги до статті.**

- 3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
- 3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezhneni u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov ).
- 3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).
- 3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
- 3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.
- 3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- 3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

## **4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.**

- 4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).
- 4.2. Анкета (скачати на сайті).
- 4.3. Рецензія на статтю\* (з підписом рецензента та печаткою):
  - якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);
  - якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

**Матеріали надсилати на електронну адресу [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)**

\* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 6 березень 2021 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В.

Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності ..... 5

Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б.

Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті ..... 10

Аббасзаде М.

Основні особливості сучасної регіональної політики розвитку ..... 17

Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О.

Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств ..... 21

Мурсалов М. М.

К вопросу о некоторых аспектах банковского регулирования ..... 27

Стовпова А. С.

Удосконалення обліку електронних грошей на основі використання нового рахунку 32 "Електронні гроші" ..... 35

Юсифова Л. В.

Система менеджмента качества на предприятиях: факторы риска ..... 42

Чорнобай А. В.

Інвестиційна складова політики доходів ..... 48

Степаненко В. О.

Забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури країни ..... 52

### Державне управління

Ходаківський Є. Б., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г.

Психологічні засади управління та планування інноваційним регіональним розвитком територіальних громад ..... 58

Антипенко І. В.

Розвиток координаційного механізму взаємодії держави і громадянського суспільства при здійсненні державного управління політичними ризиками в Україні ..... 65

Постельжук О. П., Невинна Г. Я., Валюх А. І.

Специфіка демократичної консолідації в Україні: безпековий вимір ..... 73

Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В.

Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій ..... 79

Бізониц Д. В.

Результативність реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України ..... 85

Меленюк В. О., Тивоненко Г. І.

Наукові основи формування та розвитку прикордонних туристичних кластерів ..... 93

Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В.

Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні ..... 98

Якобчук В. П., Ревунець Г. А., Веремчук Я. Ю.

Інноваційні підходи до публічного управління якістю освітніх послуг в умовах суспільних трансформацій ..... 104

Фараджов Ш. Я.

Повноваження органів місцевого самоврядування в системі національної безпеки ..... 109



# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 6 / 2021

## CONTENTS:

### *Economy*

Tulchynskiy R., Tulchynska S., Ruzhytskyi A.

STRATEGIES FOR COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS  
OF MACROECONOMIC INSTABILITY ..... 5

Krukovska O., Borkovska V., Korolenko O.

MANAGEMENT DECISIONS, MODELS AND METHODS IN ANALYSIS AND AUDIT ..... 10

Abbaszade M.

THE MAIN FEATURES OF MODERN REGIONAL DEVELOPMENT POLICY ..... 17

Chukina I., Kovalenko H., Zhmudenko V.

DIRECTIONS AND STRATEGIC PRIORITIES OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF PRODUCTION  
AND ECONOMIC STRUCTURE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ..... 21

Mursalov M.

TO THE QUESTION ABOUT SOME ASPECTS OF BANKING REGULATION ..... 27

Stovpova A.

IMPROVING ELECTRONIC MONEY ACCOUNTING BASED ON THE USE  
OF A NEW ACCOUNT 32 "ELECTRONIC MONEY" ..... 35

Yusifova L.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES: RISK FACTORS ..... 42

Chornobai A.

INVESTMENT COMPONENT OF INCOME POLICY ..... 48

Stepanenko V.

PROVIDING THE COMPETITIVENESS OF THE COUNTRY'S MARITIME TRANSPORT  
INFRASTRUCTURE ..... 52

### *Public administration*

Khodakovskiy Ye., Voytenko A., Plotnikova M., Buluy O.

PSYCHOLOGICAL FOUNDATIONS OF INNOVATIVE REGIONAL MANAGEMENT AND PLANNING  
COMMUNITY DEVELOPMENT ..... 58

Antypenko I.

DEVELOPMENT OF THE COORDINATION MECHANISM OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY  
IN THE RISK GOVERNANCE IN UKRAINE ..... 65

Postel'zhuk O., Nevynna H., Valiukh L.

SPECIFICS OF DEMOCRATIC CONSOLIDATION IN UKRAINE: SECURITY DIMENSION ..... 73

Dovzhenko V., Rusak O., Zolotnytska Y.

INFORMATIONAL AND ANALYTICAL SUPPORT OF FORECASTING AND PLANNING OF TERRITORIES  
SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT ..... 79

Bizonych D.

EFFECTIVENESS OF REFORMS IN THE FIELD OF ENERGY EFFICIENCY AND ENERGY SAVING WITHIN THE BOUNDARY  
OF THE HOUSING AND COMMUNAL ECONOMY OF MODERN UKRAINE ..... 85

Melenyuk V., Tivonenko G.

SCIENTIFIC FUNDAMENTALS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF BORDER TOURIST  
CLUSTERS ..... 93

Nikoliuk O., Diachenko Y., Savchenko T.

FEATURES OF EVENT MANAGEMENT DEVELOPMENT IN UKRAINE ..... 98

Yakobchuk V., Revunets H., Veremchuk Ya.

INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES  
IN THE CONTEXT OF SOCIAL TRANSFORMATIONS ..... 104

Faradzhov Sh.

POWERS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM ..... 109

*Р. В. Тульчинський,*

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", м. Київ  
ORCID ID: 0000-0003-1605-1403*

*С. О. Тульчинська,*

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний  
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-1409-3848*

*А. В. Ружицький,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-5626-0616*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5

# СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

R. Tulchinskiy,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration,  
IHE "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University", Kyiv

S. Tulchynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv

A. Ruzhytskyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,  
IHE "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University", Kyiv

## STRATEGIES FOR COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

**У статті на основі дослідження різновидів підприємницьких стратегій виокремлено: корпоративну стратегію; ділову стратегію; функціональну стратегію; операційну стратегію; особистісну (персоніфіковану) стратегію. Крім того, виокремлено стратегії досягнення конкурентних переваг на ринку. Стратегія лідерства по витратах, головна увага якої полягає у досягненні внутрішньої конкурентної переваги, що досягається за рахунок організаційних і виробничих нововведень на підприємстві з метою оптимізації витрат. Сутність стратегії диференціації полягає у наданні продукту відмінних рис, унікальних характеристик, незвичайних властивостей, які відрізнятимуть його від конкуруючих продуктів, але в рамках однієї функціональної групи. Виокремлено сутність стратегії фокусування (концентрації), що полягає в зосередженні, звуженні**

**ринкової ніші. Зміст стратегії інновацій полягає в досягненні цілей підприємства за рахунок використання сучасних технологій, принципово нового погляду на звичні товари, створення оригінального продукту для задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб. Стратегія оперативного реагування передбачає досягнення цілей підприємства за рахунок швидкого реагування на нововведення.**

**The article, based on a study of the types of business strategies, highlights: corporate strategy (strategy to increase the competitiveness of the enterprise as a single commercial organization); business strategy (strategy of development of each type of activity if it is a question of diversification of activity of the enterprise); functional strategy (strategy of development of functional directions of activity); operational strategy (strategy of development of divisions of the enterprise); personal (personalized) strategy (acts as the foundation of the strategic pyramid of the enterprise). In addition, strategies for achieving competitive advantages in the market are highlighted. Cost leadership strategy, the main focus of which is to achieve internal competitive advantage, which is achieved through organizational and production innovations in the enterprise to optimize costs, as well as finding opportunities to use cheaper resources without compromising the quality of products or services. The essence of the differentiation strategy is to provide the product with distinctive features, unique characteristics, unusual properties that will distinguish it from competing products, but within one functional group. The essence of the strategy of focusing (concentration), which consists in concentrating, narrowing the market niche, is highlighted. The content of the innovation strategy is to achieve the goals of the enterprise through the use of modern technologies, a fundamentally new look at the usual products, creating an original product to meet existing conscious or unconscious needs. The strategy of rapid response involves achieving the goals of the enterprise through a rapid response to innovation. A striking example of the successful implementation of this strategy is the counterfeiting of clothes and perfumes from world-famous manufacturers. With a competent approach, sufficient funding and time, each of these strategies can give some competitive difference to the company and increase the efficiency of its activities. Further scientific research is required to develop strategic measures to adapt enterprises and increase their competitiveness in the market in conditions of economic instability.**

*Ключові слова: стратегія підприємства, стратегія конкурентоспроможності, конкурентоспроможність, підприємства, стратегічні заходи.*

*Key words: enterprise strategy, competitiveness strategy, competitiveness, enterprises, strategic measures.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з найважливіших проблем сучасної України є забезпечення зростання конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Вивчення підходів до досягнення конкурентоспроможності вітчизняними підприємствами є актуальним не тільки з точки зору теорії економічних відносин, а й з точки зору визначення перспектив конкурентоспроможності української економіки і майбутніх позицій українських підприємств на глобальних ринках.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в цілому та конкурентної стратегії підприємства зокрема досліджувало багато науковців. Серед зарубіжних та вітчизняних вчених слід відміти таких науковців: Т. Адаєва, І. Ансоффа, Т. Андросова, Л. Багієва, І. Білоруса, Н. Безрукова, В. Брижатога, Р. Єршова,

І. Герчикову, Ф. Котлера, Н. Короленка, В. Лагутіна, М. Портера, І. Пічуріна, В. Савченка, С. Савчук, І. Уханова, Р. Фатхутдінова, А. Юданов та інших. Однак, з огляду на актуальність цієї проблеми аспект систематизації стратегій підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності потребує подальшого дослідження.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є систематизація стратегій конкурентоспроможності підприємств. Для досягнення поставленої мети за використанням методу аналізу, синтезу, монографічного та інших методів наукового пізнання та системного підходу було виокремлено основні види стратегій конкурентоспроможності підприємств.

## ВИКЛАД РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загалом стратегічний бізнес-план діяльності підприємства містить заходи, спрямовані як на форму-

вання попиту, особливо на нову освоювану продукцію так і на пристосування до змін сформованого попиту.

Єдиної або загальноприйнятої класифікації видів підприємницької стратегії не існує. Вивчивши ряд джерел [1—11], вважаємо за можливе виділити п'ять основних рівнів стратегії.

По-перше, корпоративна стратегія — стратегія підвищення конкурентоспроможності фірми як єдиної комерційної організації. Корпоративна стратегія повинна містити визначення найбільш важливих цілей розвитку фірми:

- на які ринки або сегменти ринків орієнтуватися;
- на які продукти (послуги) робити ставку і розширювати їх виробництво, які нові види продуктів, послуг освоювати і просувати на ринок;
- на яких споживачів або групи споживачів (покупців, клієнтів) робити ставку в перспективі.

По-друге, ділова стратегія — стратегія розвитку кожного виду діяльності, якщо мова йде про диверсифікацію діяльності підприємства.

По-третє, функціональна стратегія — стратегія розвитку функціональних напрямів діяльності (маркетинг, виробництво, збут, фінанси, персонал).

По-четверте, операційна стратегія — стратегія розвитку підрозділів підприємства: відділів, філій, представництв.

По-п'яте, особистісна (персоніфікована) стратегія — виступає фундаментом стратегічної піраміди [8].

Також до стратегій підприємств відносять стратегії досягнення конкурентних переваг на ринку. Існує кілька стратегій створення конкурентних переваг:

По-перше, стратегія лідерства за витратами. За цієї стратегії головна увага приділяється витратам на підприємстві. Так само цю стратегію називають як "лідерство в ціні". Основа цієї конкурентної стратегії полягає у досягненні внутрішньої конкурентної переваги, що досягається за рахунок організаційних і виробничих нововведень на підприємстві з метою оптимізації витрат, а також пошуку можливості використання більш дешевих ресурсів без погіршення якості випущеної продукції або надання послуг.

Існує два основних способи досягнення конкурентної переваги:

- цілеспрямована робота щодо зниження витрат і збільшення ефективності виробництва,
- повний перегляд структури витрат і відмова від найбільш дорогих і найменш ефективних технологічних операцій.

Під час проведення аналізу конкурентних можливостей (якість, ціни, фінанси, торгівля, обслуговування, зовнішня політика, концепція) кількох підприємств під час накладення результативного графіка один на одного можна виявити слабкі і сильні сторони одного конкретного підприємства по відношенню до іншого.

Підприємству, що обрало стратегію лідерства за витратами, необхідно постійно і ретельно проводити моніторинг змін використовуваних технологій в цій галузі, побажань і переваг споживачів, а крім того, так само завжди бути готовим у найкоротший термін провести необхідне удосконалення або повне оновлен-

ня обладнання чи зміну асортименту продукції, що виробляється. Інакше, підприємство ризикує втратити все. Однак, лише відносно великим підприємствам надається можливість отримувати переваги від ефекту масштабу серійного виробництва, просування і збуту.

По-друге, стратегія диференціації. Сутність такої стратегії полягає в наданні продукту відмінних рис, унікальних характеристик, незвичайних властивостей, які відрізнятимуть його від конкуруючих продуктів, але в рамках однієї функціональної групи. За рахунок створення індивідуального образу продуктом зацікавиться нове коло споживачів, які зможуть платити більше. Вдало підібраний асортимент є одним з головних факторів, що відзначають сильного конкурента [4].

При цьому, можливі два види диференціації:

— горизонтальна — при якій ціна залишається приблизно однаковою і середній рівень доходу споживачів однаковий;

— вертикальна — при якій і ціни і середній рівень доходу споживачів різний.

Стратегія диференціації заснована на зовнішніх конкурентних перевагах. Виявляючи переваги покупців, що незадоволені наявним на ринку вибором, змінюється наявний товар, щоб він був більш привабливий для споживача.

Використовуючи тільки цінову стратегію неможливо створити конкурентну перевагу. Необхідно дотримуватися певного цінового рівня, нижче якого опускатися не можна, щоб виробництво залишалося рентабельним і уникнути фінансових збитків. Однак якість продукту можна вдосконалювати до необхідного конкурентного рівня.

Стратегія диференціації підходить для випадків, коли переваги споживачів занадто великі й наявна на ринку стандартна продукція не може задовольнити попит.

Важливо розуміти, що проведення стратегії диференціації та стратегії лідерства за витратами одночасно не обов'язково. Найчастіше стратегію диференціації застосовують компанії, які прагнуть до підняття цін, адже ця стратегія безпосередньо провокує збільшення витрат. Головним недоліком такої стратегії є: високі витрати на рекламну діяльність; поява товарів-імітаторів; посилення цінового аспекту в конкуренції [9].

По-третє, стратегія фокусування (концентрації). Суть стратегії фокусування полягає в зосередженні, звуженні ринкової ніші, що передбачає обслуговування вузького кола осіб, які мають специфічні уподобання.

Формування ринкової ніші відбувається в силу географічних особливостей положення або особливих вимог до використання продукції або ж в силу інших рідкісних властивостей продукту.

Стратегія фокусування успішно використовується з метою зниження витрат. Обмеживши своє коло споживачів виробник чітко знає всі параметри і особливості виробленого продукту. Дане завдання найчастіше є нездійсненним для великих підприємств.

По-четверте, стратегія інновацій. Зміст цієї стратегії полягає в досягненні цілей підприємства за рахунок використання сучасних технологій, принципово нового



погляду на звичайні товари, створення оригінального продукту для задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб.

Виконання стратегії інновацій характеризується складністю умов виконання проектного, фірмового і корпоративного управління. До таких умов відносять:

- підвищений рівень невизначеності результатів, з'являється необхідність управління інноваційними ризиками;

- підвищення інвестиційних ризиків проектів. Складність з підбором інвесторів підвищує ризик здійснення проєкту. Перед керуючим стоїть нове завдання — формування інноваційно-інвестиційного плану;

- потік змін в організації в зв'язку з інноваційними змінами. Потрібно забезпечити поєднання інтересів і узгодження рішень стратегічного, науково-технічного, фінансового, виробничого, і маркетингового менеджменту.

Стратегія інновацій вимагає додаткових коштів для її здійснення, що підвищує ризикованість такої стратегії та робить її не завжди прийнятною для підприємств із кредиторською заборгованістю.

По-п'яте, стратегія оперативного реагування. Ця стратегія передбачає досягнення цілей підприємства за рахунок швидкого реагування на нововведення і зміни асортименту під вимоги споживача. Яскравим прикладом успішного виконання цієї стратегії є підробка одягу і парфумів всесвітньо відомих виробників.

Також слід звернути увагу на те, що вибираючи одну з даних стратегій підприємство повинне виявити ряд обмежуючих факторів:

- асортимент продукції, яку воно збирається випускати;

- основний сегмент потенційних покупців;

- регіон, в якому підприємство буде реалізовувати свою продукцію.

На сьогодні є значна кількість стратегій підприємства: виробнича, цінова тощо. Однак кожна стратегія ґрунтується на певних конкурентних перевагах.

Будь-яка галузь має ризики спаду за винятком тих, які відповідають за життєдіяльність людей. Основне питання під час розробки стратегії в тому, які шанси на спад, які його причини і наскільки тривалим він буде. У разі, якщо під час спаду конкуренти починають залишати галузь, то можлива стратегія — функціонувати далі і бути однією з декількох компаній, що переживають спад.

Існує кілька конкурентних переваг підприємства, яке переживає спад:

- напрацьована клієнтська база;

- іменитий бренд;

- ефективне використання ресурсів;

- можливість зниження витрат під час скорочення бізнесу.

Вибір стратегії під час спаду залежить від:

- аналізу перспектив ринку зв'язків з іншим напрямом бізнесу

- активності конкурентного середовища;

- позицій фірми;

- бар'єрів виходу з галузі.

Таким чином, кожна стратегія має як позитивні, так і негативні сторони. Наприклад, щоб використовувати

стратегію зниження витрат, необхідні значні грошові вливання. Результат використання стратегії диференціації непередбачуваний, а останні події на ринку показали, що багато компаній, які позиціонуються у вузькому сегменті ринку, знаходяться не у найкращому становищі, тому що ті послуги і продукти, які користувалися успіхом у певній категорії покупців, наразі перестають користуватися успіхом через те, що у тих самих покупців кошти обмежені.

На сьогодні багато товарів і послуг, які зовсім недавно сприймалися як товари повсякденного попиту, переходять в категорію VIP, тим самим скорочуючи і без того вузький сегмент. Стратегія диференціювання на продукти та послуги, вимагає багато часу і зусиль. І проблема тут ще в тому, що кожна компанія шукає, чим виділитися. Тобто як великі корпорації, так і маленькі виробники вкладають досить багато зусиль, щоб створити якісні конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ

Отже, у результаті проведеного дослідження викремлено декілька видів підприємницьких стратегій, а саме: корпоративна, ділова та функціональна стратегія. Також, до стратегій підприємств віднесено стратегії досягнення конкурентних переваг на ринку, серед яких: стратегія лідерства, витрат, диференціації, фокусування (концентрації), інновацій та оперативного реагування.

За грамотного підходу, при достатнього фінансування і наявності часу кожна з цих стратегій може дати якусь конкурентну відмінність. Перед розробкою дієвої стратегії, що працює і дасть позитивний результат, необхідно провести аналіз і оцінку стратегій основних конкурентів.

Необхідно звернути увагу на конкурентні параметри продукту фірми-конкурента, в т. ч. упаковку, на рекламні програми, на імідж конкурентів, рівень сервісного обслуговування конкуруючих підприємств, і так само на логістичні схеми. На сьогодні як великі підприємства, так і невеликі виробники прикладають досить багато зусиль, щоб створити певну конкурентну перевагу, і ці переконали нескінченні.

Подальших наукових розвідок вимагають питання розроблення стратегічних заходів у напрямі адаптації підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку в умовах макроекономічної нестабільності.

## Література:

1. Бєленкова О. Ю. Діагностування стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств за індикаторами сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. Вип. 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2020\\_42\\_24/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2020_42_24/) (дата звернення: 21.01.2021).

2. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 78—82.

3. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНАУ. 2019. № 4, Т. 1. С. 75—81.

4. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І., Гринчук Ю.С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт. 2019. № 7. С. 3—9.

5. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Ю.Б. Іванов та ін. За заг. ред. Ю.Б. Іванова; ХНЕУ. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 383 с.

6. Коляденко С.В., Стратій А.М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 17—23.

7. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Дергалюк М.О. Стратегічні напрями управління ризиками інноваційними ІТ-проектами. Київ, НАУ. 2019. С. 254—270.

8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.

9. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник мну імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2 (11). С. 31—35.

10. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції практика та досвід. № 8. 2018. С. 14—18.

11. Юришина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 135—145.

#### References:

1. Belenkova, O.Y. (2020), "Diagnosing the strategic competitiveness of construction companies for indicators of sustainable development", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2020\\_42\\_24/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2020_42_24/) (Accessed 21 January 2021).

2. Bsharat, N. (2019), "Theoretical principles of the concept of competitive strategy to manage the competitiveness of commercial enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 78—82.

3. Wexler, D.M. (2019), "Types of competitive strategies and ways to increase the competitiveness of the enterprise", *Visnyk KhNAU*, vol. 4, no. 1, pp. 75—81.

4. Grinchuk, Yu.S. Vihor, M.V. Shemigon, O.I. and Grinchuk, Yu.S. (2019), "Programs to increase competitiveness in the system of strategic management of organizations", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 3—9.

5. Ivanov, Yu.B. (2006), *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva: monohrafiia* [Theoretical bases of competitive strategy of the enterprise: monograph], "INZHEK", Kharkiv, Ukraine.

6. Kolyadenko, S.V. and Stratiy, A.M. (2019), "Analysis of financial strategies to increase the competitiveness of the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 17—23.

7. Tulchynska, S.O. Pogrebnyak, A.Yu. and Dergalyuk, M.O. (2019), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori: kolektyvna*

*monohrafiia* [Competitiveness of enterprises in the international digital space: a collective monograph], NAU, Kyiv, Ukraine.

8. Tulchynska, S.O. Kirichenko, S.O. and Savitsky, N.Yu. (2018), "The TQM model as a means of ensuring the level of competitiveness of products of domestic enterprises", *Investytsii praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 14—18.

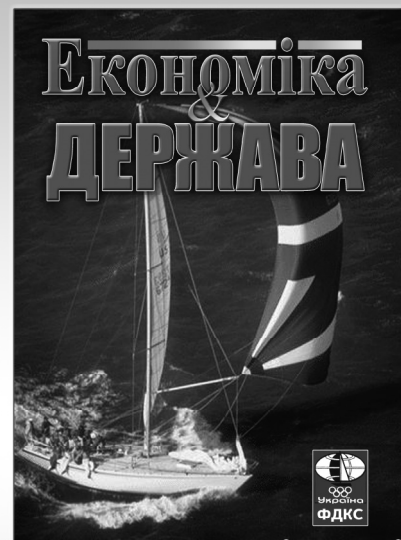
9. Kuzmin, O.E. Melnik, O.G. and Romanko, O.P. (2011), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: planuvannia ta diahnostyka: monohrafiia* [Competitiveness of the enterprise: planning and diagnostics: monograph], Ivano-Frankivsk, Ukraine.

10. Lozovsky, O. and Dyachuk, M. (2018), "Strategic management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises", *Naukovy visnyk mnu imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 11, pp. 31—35.

11. Yurchyshyna, L.I. and Tarasenko, V.A. (2019), "Improving the competitiveness of industrial enterprises in the context of their strategic development", *Ekonomichny visnyk*, vol. 3, pp. 135—145.

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2021 р.*

### Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



**Виходить 12 разів на рік**

**наукове фахове видання України  
З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ**

**(Категорія «Б»)**

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності — **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

**www.economy.in.ua**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

Передплатний індекс: 01751

О. В. Круківська,  
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-1531-8057

В. В. Борковська,  
к. е. н., доцент кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу,  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2983-2973

О. Б. Короленко,  
к. е. н., доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,  
Криворізький Національний Університет  
ORCID ID: 0000-0002-0771-4298

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.10

## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ В АНАЛІЗІ, ТА АУДИТІ

О. Krukovska,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
V. Borkovska,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,  
Taxation and E-Business Technologies, State Agrarian and Engineering University in Podilia  
ORCID: [orcid.org/0000-0002-2983-2973](https://orcid.org/0000-0002-2983-2973)  
O. Korolenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics  
and Business Administration, Kryvyi Rih National University

### MANAGEMENT DECISIONS, MODELS AND METHODS IN ANALYSIS AND AUDIT

**У статті представлено теоретичні основи управлінських рішень, методи та моделі їх розробки. Узагальнено види математичного апарату, що використовується для обґрунтування управлінських рішень.**

**Проаналізовано процес створення та типи моделей в аналізі та аудиті.**

**Обґрунтовано доцільність застосування методів, що формують модель для аналізу витрат і вигод.**

**У статті визначено моделі та методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень. Окреслено особливості сучасних умов прийняття рішень та властивості таких умов.**

**У процесі написання цієї статті окреслено критерії обґрунтування та вибору управлінських рішень. Також приділено увагу ряду факторів, що враховуються під час прийняття управлінських рішень, а також традиційним методам економічного аналізу, до яких належать: метод абсолютних, відносних та середніх значень, порівнянь, групувань, індексів, ланцюгових підставок, графічних, збалансованих, логарифмічних, інтегральних та інших.**

**У статті зазначено, що творча робота організації, що приймає рішення, та її адміністративного апарату вимагає певних навичок, а також використання окремих інструментів прийняття рішень, як-от: мозковий штурм, ключові проблеми, вільні асоціації, інверсії, особисті аналогії.**

**Звернено увагу на те, що процес створення моделей складається з декількох фаз: визначення проблеми; моделювання; перевірка моделі на надійність опису процесу, об'єкта чи явища; застосування моделі; оновлення моделі в ході дослідження або впровадження.**

**Зазначається, що під час підготовки та прийнятті рішень необхідно враховувати новизну, складність, динамічність та передбачуваність багатьох явищ, що характеризують політичну, економічну, соціальну, ринкову та інші сфери діяльності. Охарактеризовані методи та шляхи побудови моделей під час прийняття рішень в аудиті. Основні теоретичні визначення супроводжуються обґрунтуванням з відповідними аналітичними висновками. Необхідність і корисність вивчення основних прийомів та підходів до прийняття управлінських рішень є важливим елементом економічної системи. Без цього не можливе ефективне управління підприємством.**

**The article presents the theoretical foundations of management decisions, methods and models of their development. The types of mathematical apparatus used to substantiate management decisions are generalized.**

**The process of creating and types of models in analysis and audit are analyzed.**

**The expediency of applying the methods that form the model for cost-benefit analysis is substantiated.**

**The article identifies models and methods used to justify management decisions. Features of modern conditions of decision-making and properties of such conditions are outlined.**

**In the process of writing this article, the criteria for justification and selection of management decisions are outlined. Attention is also paid to a number of factors taken into account in management decisions, as well as traditional methods of economic analysis, which include: the method of absolute, relative and average values, comparisons, groupings, indices, chain substitutions, graphical, balanced, logarithmic, integral and others.**

**The article states that the creative work of the decision-making organization and its administrative apparatus requires certain skills, as well as the use of certain decision-making tools, such as brainstorming, key issues, free associations, inversions, personal analogies.**

**Attention is drawn to the fact that the process of creating models consists of several phases: problem definition; modeling; checking the model for the reliability of the description of the process, object or phenomenon; application of the model; updating the model during research or implementation.**

**It is noted that the preparation and decision-making must take into account the novelty, complexity, dynamism and predictability of many phenomena that characterize the political, economic, social, market and other areas of activity. Methods and ways of building models in decision-making in audit are described. The main theoretical definitions are accompanied by a justification with appropriate analytical conclusions. The need and usefulness of studying the basic techniques and approaches to management decisions is an important element of the economic system. Without this, effective enterprise management is not possible.**

*Ключові слова: обґрунтованість рішення, управлінський процес, управлінський облік, методологічні підходи, методи експертизи, моделі оцінки.*

*Key words: validity of decision, management process, management model, managerial Accounting, methods of examination, evaluation models.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність теми дослідження пов'язана з базовими змінами в економічній та соціальній сфері, що відбулись впродовж останнього десятиліття, що вимагає ретельного вивчення та зміни підходів до застосування методів та моделей управління в сферах обліку та аудиту, прийнятих у країнах з розвинутою ринковою економікою. Управління сучасною компанією вимагає від керівництва глибоких знань з економіки та менеджменту,

володіння сучасними методами управління в сфері обліку та аудиту, а також вміння використовувати ці знання у своїй практиці. Переважна більшість вчених і практиків розглядає процес управління як здатність передбачати, організовувати, координувати та контролювати. Оскільки управлінський цикл включає послідовне здійснення планування, ведення бухгалтерії, контролю та аналізу, актуальність інформації, яка формується в системі бухгалтерії та використовується для прийняття

управлінських рішень, очевидна. Попри значний обсяг наукових розробок у сфері управління обліку та аудиту, все ще ведуться суперечки щодо особливостей вибору та застосування основних методів обліку, необхідності розробки нових управлінських підходів.

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Нині значний обсяг робіт зарубіжних та вітчизняних авторів присвячений дослідженню основних методів управлінського обліку. Зокрема, фундаментальна робота А. Апчорча "Управлінський облік: принципи та практика", К. Друрі "Вступ до управлінського та виробничого обліку", "Управлінський облік" К. Хорнгрена, Дж. Фостера, С. Датара, підручник з управлінського обліку Е.А. Аткинсона, "Управлінський облік" О. Ніколаєвої та Т. Шишкової, "Управлінський облік та звітність" І. Аверчева, "Управлінський облік" А.Д. Шеремета, "Управлінський облік Витрати та доходи" В.Ф. Палія, а також підручники з управлінського обліку вітчизняних авторів та С.Ф. Голова, "Управлінський облік — методи навчання у середній школі" О.В. Карпенко, "Управлінський облік" Л.В. Нападовської, "Управлінський облік" М.С. Пушкар, "Облік та аналіз у промисловому виробництві США" М.Г. Чумаченко та ін. У всіх цих наукових працях частково розкрито тлумачення поняття "Управлінський облік", його структура та розвиток, в результаті чого розглядаються основні методи управлінської діяльності в аналізі та аудиті.

## НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Система управлінського обліку включає широкий спектр методів, моделей та інструментів із ключовою інформацією для прийняття ефективних та стратегічних оперативних рішень. Водночас ця тема потребує систематизації та обґрунтування особливостей застосування тих чи інших методів управлінської діяльності в сфері бухгалтерії та аудиторської діяльності. Це стимулює проведення додаткових досліджень для вирішення конкретних питань управлінського обліку.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у систематизації методів управлінських методів в аудиті та сфері управлінського обліку, на яких базуються всі інші елементи цієї системи, на основі критичного аналізу різних точок зору вітчизняних та зарубіжних науковців та врахування сучасних концепцій управління.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Попри те, що успіх підприємництва значною мірою залежить від економічної обґрунтованості управлінських рішень, які приймаються керівництвом, така обґрунтованість часто відсутня на практиці. Це пов'язано передусім з тим, що менеджери більше покладаються на свої організаторські здібності, інтуїцію та досвід, аніж на сучасні методи, щоб прийняти оптимальні управлінські рішення, які б відповідали вимогам ринкової економіки.

Як показує практика, наукова обґрунтованість управлінських рішень вимагає всебічного розгляду взає-

модії внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, в якому ці рішення реалізуються, їх всебічного аналізу та обліку.

Обробка інформації, її аналітичне дослідження з точки зору прийняття рішень на керівних посадах, передусім проходить фазу економічного та логічного дослідження, а отже, необхідним є вибудувати модель системи, в якій приймається рішення, модель організації досліджень економічних явищ (процесів) тощо.

Для обґрунтування управлінських рішень використовується математичний апарат різної складності: від елементарного (у моделях звичайних економічних розрахунків: для обґрунтування потреб у ресурсах, розрахунків балансу тощо) до вищої математики (у моделях для прогнозування економічного розвитку компанії в умовах невизначеності тощо) [1, с. 320].

Сучасні умови прийняття рішень характеризуються динамічністю, що означає швидку реакцію на зміни та можливість відкорегувати відповідні управлінські рішення, а також значне збільшення обсягу та складності інформації, збільшення дефіциту ресурсів та екологічних проблем, збільшення ймовірності втрат внаслідок неправильних управлінських рішень, помилок управлінського обліку та інші.

Кожна конкретна ситуація вимагає певної аналітичної роботи на основі певних методологічних підходів для обґрунтування управлінських рішень з метою підвищення надійності очікуваних результатів та зменшення ризику збитків.

Методи контролю за процесом розвитку, для прийняття та реалізації управлінських рішень — це методи реалізації об'єктивних законів, властивих цьому процесу (закони думки, економічні закони при прийнятті рішень в економічній галузі, закони, що визначають взаємозв'язок робочого обладнання та організації людей як елементів цієї організації з урахуванням соціально-психологічних відносин тощо).

Для вирішення проблеми обґрунтування та вибору управлінських рішень можуть бути використані такі критерії:

- практична придатність методу (визначається умовами та навичками, що характеризують його застосування. Наприклад, під час лінійного програмування ми можемо використовувати лінійні функції);

- методологічний баланс (тобто на різних етапах процесу прийняття рішень визначаються взаємозалежні методи, наприклад, коли неточна інформація використовується при підготовці УР та оцінці їх варіантів);

- економічна ефективність (вартість) застосування методу вказує на вартість ресурсів, що використовуються для цих цілей.

- методи прийняття рішень повинні бути надійними. Особа, що приймає рішення, повинна розуміти, наскільки допустимими є великі помилки при прийнятті цього рішення. Це визначає вимогу до ймовірності використання методу. Якщо ймовірність буде відома заздалегідь, ступінь невизначеності у виборі методу рішення зменшиться. Особа, що приймає рішення, може віддати перевагу менш ефективному методу прийняття рішення, якщо він є вірогідним;

- ефективність методу, що забезпечує достатню точність вирішення проблем;



— стійкість методу визначається тривалістю та частотою його використання [2, с. 371].

Економічний аналіз та управлінський облік використовують інші методи для визначення залежності системи економічних факторів від результатів діяльності компанії і базується на діалектичному підході до вивчення економічних процесів і явищ.

Економічний аналіз вивчає вплив ряду факторів, які є детермінованими та стохастичними, на результати діяльності організацій. Таке вивчення полягає у:

— встановленні причинно-наслідкових або ймовірних зв'язків між факторами та показниками ефективності;

— виявленні економічних закономірностей впливу факторів на функціонування компанії та їх опис з використанням математичних залежностей;

— можливості моделювати та вивчати вплив факторних систем на показник результативності шляхом впливу на нижчі рівні управлінських рішень.

До традиційних методів економічного аналізу належать: метод абсолютних, відносних та середніх значень, порівнянь, групувань, індексів, ланцюгових підстановок, графічних, збалансованих, логарифмічних, інтегральних та інших.

Евристичні методи в роботі з організацією прийняття рішень — це логічні прийоми та методи вибору оптимального рішення керівником шляхом теоретичного порівняння альтернатив на основі наявного досвіду [3, с. 211].

Творча робота організації, що приймає рішення, та її адміністративного апарату з усією зручністю для користування вимагає певних навичок. Найкращі доступні методи включають: мозковий штурм, ключові проблеми, вільні асоціації, інверсії, особисті аналогії, іменні групи, синектики, Delphi (групові методи); очікування натхнення, матчета, усунення безнадійних ситуацій (окремі методи), метод сценаріїв і т. д. За допомогою цих методів можна відібрати ідеї для прийняття рішень, зібрати інформацію в невизначених умовах, дослідити об'єкти управління та розвинути мислення.

Принциповим недоліком, що ускладнює обґрунтування рішень, є неадекватна адаптація математичних методів, розроблених до їх використання в соціально-економічній галузі. Застосування математичних методів базується на методології математичного моделювання керованих процесів, науково обґрунтованій класифікації методів та задачах аналізу. На практиці всі математичні методи поділяються на оптимізаційні та неоптимізаційні, які класифікуються на основі точних та наближених рішень, а також задач рішення з одним або кількома критеріями.

В основі моделювання лежить необхідність відносного спрощення реальної життєвої ситуації чи реальної події. Однак це спрощення не повинно порушувати основоположних законів системи, що вивчається.

Модель повинна бути якомога простішою, структурованою відповідно до проблеми та охоплювати всі суттєві аспекти. Помилка в побудові складної моделі може зіпсувати результати рішення. Під час побудови простих моделей фатальна помилка виникає задовго до кінця розрахунків, а при побудові більш складних мо-

делей вона може тривати непоміченою протягом тривалого часу [4, с. 95].

Модель має цільовий характер, тобто вона не відображає самого оригіналу, а формується на основі мети відображення цілком конкретних властивостей об'єкта моделювання.

Процес створення моделей складається з декількох фаз: визначення проблеми; моделювання; перевірка моделі на надійність опису процесу, об'єкта чи явища; застосування моделі; оновлення моделі в ході дослідження або впровадження.

Доступні такі типи моделей: фізична, аналогова (організаційна діаграма, графічна), математична (використання символів для опису дій чи об'єктів).

З огляду на те, що мета моделювання в загальному випадку може бути теоретичною та практичною, моделі також поділяються на два типи:

1) когнітивна форма організації та подання знань, засіб поєднання нових знань із існуючими. Під час виявлення відмінностей між моделлю та реальністю завдання полягає в тому, щоб усунути цю невідповідність, змінивши модель;

2) прагматична, тобто такий засіб управління, що використовується для реалізації практичних, зразково правильних заходів, тобто стандартів або їх результатів. Насправді вони є робочим представленням цілей. Здається, вони відіграють роль стандарту або моделі, на якій базується як сама діяльність, так і її результат.

Прикладами прагматичних моделей є плани та програми дій, статuti організацій та кодекси законодавства, нормативні акти, технологічні схеми різних організаційних операцій, алгоритми, робочі креслення та шаблони, параметри вибору та технологічні допуски тощо.

Особливий клас реальних моделей — це моделі, подібність яких до оригіналу визначається угодою. Цю подібність можна назвати умовною.

Прикладами умовної подібності є: гроші (модель цінності), посвідчення особи (офіційна модель власника), різні сигнали (моделі повідомлень), робочі креслення (моделі майбутніх виробів), карти (моделі місцевості) тощо. подано форму набору визначених правил із побудовою моделей умовної подібності та правила їх використання [5, с. 190].

Основними факторами, що характеризують моделі, є спрощення, близькість та доцільність моделей. Наприклад, модель у вигляді нелінійної системи рівнянь апроксимується в робочій області лінійною системою, що значно спрощує рішення рівнянь та системних досліджень. Близькість відображення дійсності за допомогою моделей вважається ступенем близькості моделі до об'єкта в межах прийнятих спрощень його структури. Адекватність моделі — це її здатність представляти об'єкт моделювання з достатньою точністю для досягнення мети.

У деяких випадках можна ввести міру адекватності моделі. Це дозволяє порівняти варіанти моделі та визначити, який є найкращим для вашого випадку.

Процес підготовки та вибору альтернативного рішення реалізується за допомогою ітеративного (повторного) наближення до бажаних результатів і включає ряд етапів [6, с. 351]:

— виявлення та аналіз проблемних ситуацій (аналіз вхідної інформації про стан об'єкта дослідження навколишнього середовища, визначення місця та ролі аналізованих об'єктів та об'єктів вищого порядку, структурування та ранжування проблем);

— формування цілей (постановка цілей для виявлення кардинальних проблем. Використання методів постановки цілей: від простого списку до складання схеми цілей з описом пріоритетів);

— визначення всіх можливих альтернатив (визначається найширший спектр варіантів досягнення цілей);

— вибір прийнятних альтернатив (визначені альтернативи пропускаються через фільтр різних обмежень: ресурсних, правових, соціально-етичних тощо);

— попередній вибір найкращої альтернативи (можна вибрати одну або кілька альтернатив, поданих на експертизу).

Заходи з підготовки варіантів рішення включають розробку моделі аналізу (варіантів). Потрібно визначити, чи містять матеріали попередніх рішень у подібних ситуаціях готову модель (модель означає подання досліджуваного об'єкта або процесу в спрощеному вигляді).

Сучасний управлінський облік повинен базуватись на формуванні й використанні його функціональної корисності для системи управління. Система обліку повинна забезпечувати координацію, взаємодію і узгодженість окремих елементів управління для досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Залежно від характеру проблеми модель може бути простою (елементарною) або складною.

Моделі простих рішень часто є стандартними, складними, частково або повністю програмованими залежно від ступеня формалізації. З проблем управління виробництвом за повністю формалізованими моделями чітко визначаються цільова функція та критерії прийняття рішень, створюються економіко-математичні моделі — математичні описи економічного процесу чи об'єкта.

Важливою властивістю цих моделей є їх застосовність до однакових або різних ситуацій. Однак у керівного персоналу часто виникають частково формалізовані проблеми з недостатньою інформаційною підтримкою, що вимагає врахування багатьох різних факторів. Для побудови моделей рішень у таких випадках необхідно використовувати евристичні методи, що дозволяють більш повно описати ситуацію, щоб вибрати найкраще рішення.

Аналіз вигод та витрат — це просто раціональний метод прийняття рішень. Суть аналізу полягає в чіткості розуміння аналітиком варіантів.

Методи, що формують модель для аналізу витрат і вигод, різноманітні:

— визначити альтернативи таким чином, щоб було можливим правильне порівняння;

— коригування в ситуаціях, коли витрати та вигоди падають з різними інтервалами;

— розрахунки грошової вартості речей, для яких грошова оцінка, як правило, не доступна;

— уточнення невизначеності даних та представлення витрат і вигод у остаточному всебічному форматі, який може бути орієнтований на прийняття рішень.

Програмно-орієнтоване управління передбачає прийняття рішень на основі раніше створених комплексних програм, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Мета такого управління — остаточний стан, якого компанія хотіла б досягти в якийсь момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні межі).

Під час функціонування компанії здійснюється фінансова діяльність, спрямована на купівлю-продаж цінних паперів, залучення коштів у банках та їх ліквідацію тощо.

При аналізі показників прибутковості найбільш широко застосовувана факторна модель компанії "Дю Понт" має на меті визначення та оцінку впливу факторів на ефективність діяльності компанії. На думку аналітиків цієї компанії, головний показник прибутковості — рентабельність власного капіталу [7, с. 490].

Масштаби управлінського обліку значно розширені порівняно з фінансовим обліком, оскільки до сфери управлінського обліку віднесено також маркетингову та іншу інформацію, на основі якої керівництво підприємства приймає оперативні й стратегічні рішення. Враховуючи зазначене, принцип періодичності також не може бути перенесено на практику управлінського обліку оскільки прийняття управлінських рішень здійснюється в міру необхідності, а не в чітко визначені періоди чи на конкретну дату (як у фінансовому обліку) для складання форм фінансової звітності.

У ринкових умовах компанія приділяє особливу увагу аналізу торгово-виробничого циклу, тобто періоду обороту, взаємозв'язку між надходженням і відтоком оборотних коштів та фінансовим циклом. Для компанії важливо скоротити як операційний, так і фінансовий цикл. Однак негативне значення фінансового циклу свідчить про брак фінансування (компанія живе в боргу). Визначення та аналіз цих показників дає можливість змодельовати раціональне використання грошових потоків, що закінчується формуванням висновків та визначенням дій, які компанія повинна вжити для раціонального використання.

Інвестиційні рішення базуються на інвестиційних розрахунках (кількісні співвідношення доходів і виплат) та супроводжуються: порівнянням витрат, порівнянням прибутку, рентабельності та статистичного розрахунку амортизації. Основними функціями при прийнятті інвестиційних рішень є планування та контроль. Використання інвестиційного контролю при реалізації управлінських рішень щодо інвестицій вирішує проблему створення систем планування та моніторингу, контролю та інформаційного забезпечення їх координації.

Система управлінського обліку утворилася на перетині двох наукових дисциплін, обліку і менеджменту. Після її появи менеджмент нарешті отримав ту інформацію, якої потребував завжди, і якою його не міг забезпечити фінансовий облік. Управлінський облік не є самодостатньою функцією управління, він є лише інструментом підготовки ефективних управлінських рішень, дозволяючи прогнозувати їх наслідки на основі детального аналізу статистичних показників діяльності банку за тривалий період часу.

Управлінський облік входить до бухгалтерського разом з фінансовим обліком. Поділ обліку на фінансовий і управлінський відбувався поступово. Проїшовши

довгий шлях розвитку, управлінський облік, як складова системи управління підприємством і обліково-аналітичного забезпечення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень, призначений для організації функціонування підприємства загалом та окремих стратегічних господарських центрів відповідальності, вимірювання й оцінки ефективності господарювання загалом та в розрізі окремих господарських центрів відповідальності на різних фазах життєвого циклу; коригування керуючих впливів на хід реалізації обраної стратегії управління підприємством.

Коли йдеться про джерела інвестиційного фінансування, проект потрібно обрахувати, оцінити його ефективність. На цьому етапі слід вибрати найбільш вигідний з декількох можливих варіантів проекту. Отже, важливим кроком є прогнозування майбутніх доходів. Для цього потрібно розрахувати додатковий прибуток і для більш точних розрахунків визначити додатковий річний грошовий потік у результаті інвестиційного проекту.

Моделі оцінки облігацій зазвичай базуються на таких базових значеннях:

- а) номінальна вартість облігації;
- б) розмір відсотків, сплачених за позику;
- в) очікуваний валовий прибуток на інвестиції (прибуток) за облігацією;
- г) кількість періодів виплат до погашення облігації.

Моделі оцінки акцій базуються на таких вихідних показниках:

- а) суми дивідендів, які передбачається отримати в певний період;
- б) очікувану обмінну вартість акції на кінець періоду продажу (якщо ця акція використовується протягом визначеного періоду);
- в) очікувана валова рентабельність інвестицій (рентабельність) запасів;
- г) кількість періодів використання акції. Оцінка реальної вартості фінансового інструменту в порівнянні з ринковою ціною або розрахованою очікуваною нормою прибутку є головним критерієм управлінських рішень щодо здійснення певних фінансових інвестицій.

Однак під час прийняття таких управлінських рішень можуть бути враховані й інші фактори — умови випуску цінних паперів, галузева чи регіональна належність емітента, рівень активності обігу певних інструментів фінансових інвестицій на ринку та інші [8, с. 277].

Прийняття рішень — це наука та мистецтво. Роль рішення величезна. Найважливішою проблемою для успішного функціонування організації є те, як організація може виявити та вирішити свої проблеми. Кожне рішення спрямоване на проблему, і правильне рішення найкраще відповідає цілям організації. Цілі, до яких часто домагаються, часом досягаються неадекватно. Тому встановлення неправильних цілей означає вирішення неправильно сформульованих проблем, що може призвести до набагато більшої втрати ресурсів, ніж неефективне вирішення правильно сформульованих проблем.

Під час підготовки та прийнятті рішень необхідно враховувати новизну, складність, динамічність та передбачуваність багатьох явищ, що характеризують політичну, економічну, соціальну, ринкову та інші сфери діяльності. Необхідність врахувати екологічні умови або

зміни в керованій організації, які є непередбачуваними, та зростаюча невизначеність серед керівників рішень, що прагнуть гнучкості та адаптивності системи управління.

Відповідно до змісту, аудит як одна з форм фінансового контролю включає професійну оцінку фінансово-господарської діяльності компанії відповідно до фінансового обліку, фінансової звітності, а також надання аудиторських послуг та пов'язаних з ними експертиз, консультацій щодо фінансового та управлінського обліку, а також фінансової звітності, оподаткування, аналізу економічної діяльності, фінансів, управління трудовими ресурсами та інших видів економічного та правового забезпечення бізнесу юридичних та фізичних осіб.

На виробничому етапі аудит перевіряє ефективність використання працівників, їх предметів та інструментів та відповідність їм чинним законам та нормам. Перевірці підлягає організація виробництва, прогнозування, ефективності праці, витрати на оплату праці, а також дотримання технологій і трудової дисципліни, раціональне використання робочого часу, експлуатація машин і механізмів, розглядаються об'єкти праці в цій галузі та в національній економіці України загалом.

Предметом експертизи є стан економічних, організаційних, інформаційних та інших особливостей системи, що знаходиться в зоні оцінки експертизи. Предмет експертизи, таким чином, включає всі фази процесу відтворення суспільно необхідного товару та його правового регулювання.

Метод експертизи розробляється в системі прикладної економіки, а також характеризується використанням загальнонаукових методів дослідження, заснованих на філософських засадах.

Загальнонауковими методами є: аналіз та синтез, індукція та дедукція, аналогія та моделювання, абстракція та конкретизація, системний аналіз, аналіз функціональних витрат тощо.

Існують і методи власне аудиту, які можна розділити на такі галузі: органолептичні, обчислювально-аналітичні, документальні, узагальнюючі та впровадження результатів аудиту.

Аудит також використовує методи розрахунку та аналізу (статистичні розрахунки, економіко-математичні методи, економічний аналіз тощо) [9, с. 234].

Під час розробки рішень, у тому числі в аудиті, використовується економічний аналіз — система прийомів виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що визначають результати явищ і процесів (середні та відносні значення, групування, метод індексу, коефіцієнти автономії, довгостроковий збір коштів, маневрування власними коштами, амортизація, реальна вартість основних фондів), коефіцієнти ліквідності (платоспроможності тощо).

Статистичні розрахунки використовуються тоді, коли необхідно відтворити реальні кількісні співвідношення (за їх допомогою розраховуються коефіцієнти участі робочої сили, коефіцієнти використання обладнання, ритмічність виробництва тощо).

За допомогою економіко-математичних методів визначається вплив факторів на результати економічних процесів з метою їх оптимізації на етапі проекту-

вання (оптимізація маршрутів для перевезення вантажів у дорозі тощо).

Аудит також використовує методи документальної перевірки — дослідження документів, постійне та безперервне (вибіркове) спостереження, групування не-доліків, формальний та арифметичний огляд документів, нормативна (юридична) оцінка задокументованих господарських операцій, логічний огляд, перехресна перевірка, метод бухгалтерського обліку, порівняння, оцінка законності та обґрунтованості господарських операцій відповідно до кореспонденції з рахунків фінансового обліку тощо.

Джерелами інформації є: первинні документи, включаючи технічні носії інформації, реєстри синтетичного та аналітичного фінансового обліку (книги, журнали, дані про продажі, таблиці накопичення та розвитку, головна книга, звіт про продаж для синтетичних рахунків тощо); фінансова, податкова, статистична та оперативна звітність тощо.

Дослідження документів — це метод документального перегляду надійності та доцільності господарських операцій та дотримання законів та норм, використовуючи документи та записи в реєстрах бухгалтерського обліку та фінансової звітності (готівка та кошти, виписки з банків, акції та облигації, власний капітал, розрахунки за податками та платежами, доходи, збитки та прибутки, фінансова звітність).

Переривчасте спостереження характеризує всю сукупність одиниць на основі результатів дослідження певної їх частини, які вибираються випадковим чином за правилами наукової теорії відбору проб.

Узагальнення та впровадження результатів аудиту — сукупність прийомів для синтезу результатів аудиторських висновків та прийняття відповідних рішень щодо виправлення недоліків та запобігання їх повторенню в майбутньому (групування недоліків та правопорушень, економічне обґрунтування, систематизація недоліків у звіті аудитора) [10, с. 183].

## ВИСНОВКИ

Наше дослідження дозволило нам:

1. Обґрунтувати особливості використання окремих методів управлінського обліку в аналізі та аудиті.

2. За допомогою визначення критеріїв управлінських рішень систематизувати управлінські методи з точки зору особливостей їх застосування.

3. Навести характеристику процесу підготовки та вибору рішень щодо вибору методу та моделі управління.

Отже, фінансовий облік, аудит та управлінський облік функціонують у єдиному інформаційному просторі. Очевидно, в управлінні цими сферами повинна бути обрані такі моделі та методи, щоб вони доповнювали один одного, розвивались та удосконалювались у взаємозв'язку, виконуючи найбільш повно, ефективно та якісно завдання й функції, характерні для кожного з них.

У сучасних умовах наукові методи є важливим аспектом управління. Вони дозволяють оцінити наслідки будь-якого рішення, відхилити неприйнятні варіанти та рекомендувати найкращі, визначити, чи достатньо інформації для вибору правильного рішення, а якщо ні,

яку інформацію отримати додатково. Потреба та корисність вивчення основних прийомів та підходів до прийняття управлінських рішень є важливим елементом економічної системи. Без цього ефективне корпоративне управління неможливе.

## Література:

1. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.
2. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: Академвидав, 2016. 464 с.
3. Эддаус М. Методы принятия решений: уч. пособие. К. 2017. 256 с.
4. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.
5. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: Академвидав, 2016. 464 с.
6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К. 2015. 420 с.
7. Ульянченко О.В. Дослідження операцій в економіці: підручник. Х. 2016. 580 с.
8. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Директмедиа Паблшинг. 2018. 355 с.
9. Устинова Г.М. Информационные системы менеджмента: учебное пособие. СПб.: ДиаСофтЮп, 2017. 368 с.
10. Эддаус М. Методы принятия решений: уч. пособие. К. 2017. 256 с.

## References:

1. Harkusha, N.M. (2018), *Modeli ta metody pryiniattia rishen pry analizi ta audyti: [Models and methods of decision making in analysis and audit]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.
2. Stadnyk, V.V. (2016), *Innovatsiyni menedzhment [Innovation management]*, Akademydav, Kyiv, Ukraine.
3. Eddaus, M. (2017), *Metod pryiniattia resheniy [Decision making methods]*, Kyiv, Ukraine.
4. Petrunia, Y.I. Litovchenko, B.V. and Pasichnyk, T.O. (2015), *Pryiniattia upravlynskykh rishen [Making management decisions]*, Universytet mytnoi spravy ta finansiv, Dnipropetrovsk, Ukraine.
5. Stadnyk, V.V. (2016), *Innovatsiyni menedzhment [Innovation management]*, Akademydav, Kyiv, Ukraine.
6. Vasilenko, V. A. (2015), *Teoriia i praktyka rozrobky upravlynskykh rishen [Theory and practice of developing management decisions]*, Kyiv, Ukraine.
7. Ulianchenko, O.V. (2016), *Doslidzhennia operatsii v ekonomitsi [Research of operations in economics]*, Kharkiv, Ukraine.
8. Shumpeter, Y. A. (2018), *Teoriya ekonomicheskogo razvytiya [Theory of economic development]*, Dyrektmedya Pablyshynh, Moscow, Russia.
9. Ustynova, H. M. (2017), *Ynfomatsyonnye systemy menedzhmenta [Management information systems]*, uchebnoe posobyie. SPb.: DyaSoftlup, St.Petersburg, Russia.
10. Eddaus, M. (2017), *Metod pryiniattia resheniy [Decision making methods]*, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2021 р.

*M. Abbaszade,*  
*PhD in Economics, Doctoral candidate, Institute of Economics of ANAS, c. Baku, Azerbaijan Republic*  
*ORCID ID: 0000-0002-1725-5777*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.17

## THE MAIN FEATURES OF MODERN REGIONAL DEVELOPMENT POLICY

*М. Аббасзаде,*  
*к. е. н., докторант, Інститут Економіки НАНА, м. Баку, Азербайджан*

### ОСНОВНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ

*The article considers the main features of ensuring regional development policy in a modern market economy. In this regard, the article examines the development trends of the states in terms of historical stages, shows that their development process was primarily related to the overall development of regional economic policy. From this point of view, it is necessary to pay more attention to the indicators of socio-economic development of the regions in the system of macroeconomic indicators, which play an important role in ensuring the sustainable development of the country. This problem is more relevant for the post-soviet countries. Based on the analysis, it was concluded that the effective implementation of regional development depends, first of all, on the correct definition of the main priorities of state regulation in this area.*

*Based on the analysis of the article, it is concluded that ensuring its balanced development in accordance with the real potential of the regions has a significant impact on increasing the competitiveness of the national economy. It should be noted that an important aspect of increasing the competitiveness of the national economy is related to the socio-economic development of the regions. It should be noted that ensuring the internal competitiveness of the economies of the regions depends on the degree of use of their resources in the balance, as well as the characteristics of the economic policy pursued by the state in this area. The experience of post-soviet countries shows that ensuring sustainable and balanced development of the regions makes it necessary to implement a national economic development strategy.*

*Achieving sustainable economic development in each country requires, first of all, the development of concept of an effective strategic development strategy. In the context of modern economic integration, ensuring the future development of the national economy is important.*

*At the same time, the article identifies the existing problems in ensuring modern regional development policy, as well as offers and recommendations for their elimination.*

*У статті розглянуто основні особливості забезпечення політики регіонального розвитку в сучасній ринковій економіці. Узв'язку з цим у статті розглядається шлях розвитку держав з точки зору історичних етапів, видно, що процес їх розвитку був пов'язаний насамперед із загальним розвитком регіональної економічної політики. З цієї точки зору необхідно більше уваги приділяти показникам соціально-економічного розвитку регіонів у системі макроекономічних показників, які відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку країни. Ця проблема є*



**більш актуальною для пострадянських країн. На основі проведеного аналізу було зроблено висновки, що ефективне здійснення регіонального розвитку залежить насамперед від правильного визначення основних пріоритетів державного регулювання у цій галузі.**

**На основі аналізу статті зроблено висновок, що забезпечення його збалансованого розвитку відповідно до реального потенціалу регіонів має значний вплив на підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Слід зазначити, що важливий аспект підвищення конкурентоспроможності національної економіки пов'язаний із соціально-економічним розвитком регіонів. Забезпечення внутрішньої конкурентоспроможності економік регіонів залежить від ступеня використання їх ресурсів у балансі, а також від особливостей економічної політики, що проводиться державою в цій галузі. Досвід пострадянських країн показує, що забезпечення стійкого та збалансованого розвитку регіонів обумовлює необхідність реалізації стратегії національного економічного розвитку. Оцінка рівня економічного розвитку регіонів показала, що регіони не мають конкурентних переваг за кількома факторами.**

**Досягнення сталого економічного розвитку в кожній країні вимагає, передусім розробки багатогранної концепції ефективної стратегічної стратегії розвитку. В умовах сучасної економічної інтеграції важливим є забезпечення майбутнього розвитку національної економіки.**

**Водночас у статті визначено існуючі проблеми забезпечення сучасної політики регіонального розвитку, а також пропозиції та рекомендації щодо їх усунення.**

*Key words: macro-economy, state policy, integration, investment, economic integration, national economy.*

*Ключові слова: макроекономіка, державна політика, інтеграція, інвестиції, економічна інтеграція, національна економіка.*

## INTRODUCTION

In recent years, ensuring regional development policy in developed countries is one of the main priorities. It should be noted that in modern world practice there are different methodological approaches to the management of the regional economy. It should be noted that the diversity of approaches depends on the historical development characteristics of states, the nature of governance and economic mechanisms, levels of development, levels of participation in regional, regional and global integration processes, etc. explained by differences.

In the system of socialist governance, the main goal of the management of the regional economy was to make maximum use of the potential of each region to ensure the common economic interests of the country. In general, from an economic point of view, this was a very right step [1].

The beginning of the implementation of the strategy of harmonization of regional development levels in the 1990s, taking into account international experience in regional development policy in the last periods of the USSR's activity, confirmed the delay and importance of these processes.

Such an approach to the management of the regional economy was not considered effective in the transition of the newly independent post-soviet countries to a market economy after the collapse of the Soviet Union. The main

reason for this is that in an economic system based on free market relations, the owner has an advantage in the acquisition of shares, or the principle of differential rent is considered to be adequate to the economic potential of each region.

## ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS ON THIS TOPIC

When approaching modern processes through the prism of a single economic space, it becomes clear that the potential of any region within a country in terms of use and utilization is not a full enclave. should also focus on ensuring. A.Sh.Shakaraliyev notes that in the context of modern economic integration, it is necessary to take into account the main development trends of the world economic system, the continuous evolution of the nature of the international division of labor due to innovation [1]. In this case, it is possible by having a clearer idea of the reasons for the diversity of methodological principles and models of development of the regional economy in the context of the competitiveness of the national economy. K.N. Abdullayev notes that it is necessary to analyze theoretical ideas and progressive world experience in the management of the regional economy through the prism of the existing features of the modern market economy and to determine the methodological principles of its organization in a market economy [6]. In the experience of

advanced developed countries, regional development policy is assessed as an effective activity that regulates socio-economic relations between the state and the regions and regions, and aims to ensure the dynamics of economic development of the country as a whole. D.V. Kuzmin shows in his scientific works that regional development policy should be approached as part of a sustainable national policy. In general, the structure of regional development policy includes: scientific and technical policy, environmental policy, settlement policy, demographic policy, social policy, economic policy, etc [5]. V.V. Mishenko, well-known in the post-soviet space, considers it necessary to classify regional development policy on the following criteria: targeting (regional government, firms and organizations are aimed at individual citizens); administrative measures (for example: permits and prohibitions); for the means and tools used (for example: economic measures — financial assistance, concessions, fines, etc.); according to the implementation mechanism (for example: normative distribution); purposeful (for example: equalization of the level of development of the regions) and etc [2].

## STATEMENT OF THE MAIN MATERIAL

In general, based on international experience, it is expedient to conditionally divide the chronology of development of the methodological paradigm of regional economic management into the following stages:

— In the first stage, covering the 20s and 40s of the XX century, the main principle of the management of the regional economy was the provision of emergency assistance to crisis areas in the world; the next stage, covering the 50s and 70s (XX century), is aimed at ensuring the balance of regional development by stimulating economic growth in certain regions on the basis of redistribution; in the third stage, covering the 70s and 80s (XX century), the main goal was to maximize the use of the internal potential of the regions, to support small and medium enterprises. In addition, it consisted of the restructuring of farms in the regions. in the XXI century, the main methodological principle of regional economic management is to transfer responsibility for the development of the regions to local governments, self-government bodies and give them broad powers in order to realize the development potential that meets the interests of the regions. The modern regional development paradigm consists of social theories of regional development. In general, social theories of regional development are based on the mutual struggle of national and regional interests. This theory pays special attention to the distribution of political power and resources between the regions and the center, the problem of social differences [3]. Although the latter approach to the management of the regional economy in modern integration prevails in the world practice, post-expansionist theory that regulates interregional differences with the participation of the state by stimulating the flow of investment to economically underdeveloped regions. Theoretical approaches such as international practice of developed countries, more attention is paid to problem regions in the management of the regional economy. The main reason for this is that

regional policy is based on a post-keynesian and unregulated market theory of unbalanced development that accepts the deepening of regional differences.

Research shows that in a market economy, the country's sustainable development policy and regional development policy must be mutually coordinated. At the same time, the country's socio-economic development policy should be aimed primarily at solving problems arising in order to achieve the set goals, as well as improving the welfare of the country's citizens. Regional development policy should ensure the effective realization of the development potential of the regions and the reduction of inter-regional disparities in terms of socio-economic development, taking into account local interests.

In the context of modern globalization, international economic relations play an important role in ensuring regional development in the country. The main reason for this is that in the last decade of the last century, as a result of radical changes in the world economic system (deepening of the international division of labor, accelerating the introduction of innovations, etc.), the role of external factors in the development of different countries and regions. Evidence of this can be seen in the recent development of liberalization policies around the world. This trend is more typical not only for the post-soviet countries, but also for the developed and developing countries of the world. The process of liberalization is already manifesting itself at the level of economic policy pursued in different countries, as well as international economic relations. It is widely accepted that the liberalization of international trade, investment and capital flows are a key factor in increasing the efficiency of the national economy and thus economic growth. It should be noted that in an open economic system, foreign economic relations, along with the development of the country's economy as a whole, are becoming factors that can have a strong impact on the development of domestic regions.

It should be taken into account that in order to achieve the maximum realization of the potential created by the advantages of the national economy in the international division of labor in the specific economic conditions. Regional development policy should be coordinated with foreign economic policy. The experience of developed countries shows that one of the most effective ways to ensure appropriate coordination is the implementation of comprehensive development programs within the country's regions.

Such programs provide for the proper specialization and integrated development of the economy of the regions with the proper use of local resources and potential. As a result, it ensures the realization of the potential created by the advantages of the country's economy in the international division of labor and, in particular, the acceleration of socio-economic development of economic regions in the country.

A very important aspect of state regulation of regional development is related to ensuring social development. The regional policy of the state in this direction allows the development of traditional forms of economy in the regions by developing small businesses based on national customs and traditions, local raw materials [4].

In general, a very important aspect of ensuring the competitiveness of the national economy is related to the

socio-economic development of individual economic regions. It should be noted that the provision of internal competitiveness in the regions depends on the balance of resources owned by each economic region and the level of their use, as well as the characteristics of economic policy formulated and implemented by the state. International experience shows that ensuring sustainable and balanced development of the regions, realization of its absolute and relative advantages, in turn, national economic development is formed by the interdependence of environmental, employment, agricultural, industrial, innovation, science and technology, investment policy with regional policy.

Systematic analysis and assessment of the level of economic development of the country's regions allows us to conclude that the country's regions do not have a competitive advantage on several factors. In general, the economic development of the regions requires a systematic and comprehensive approach to solving the problem, based not only on individual economic zones, but also on the wider area of production, technological, and reproduction dependencies [3].

## CONCLUSION

Taking into account the above, based on international experience, it is expedient to formulate a methodological paradigm for the management of the regional economy as follows:

- management of economic activity in different regions, as well as the economic and financial mechanism is implemented through the application of vertical and horizontal models. In this case, the leadership of the vertical system must be ensured;

- one of the main tasks of the management of the regional economy should be to ensure that the interregional division of labor within the country is based on the principles of international division of labor, comparative advantages and mutual substitution of factors of production;

- the management of the regional economy should serve to ensure the effective realization of the economic potential of each region, with the appropriate distribution of powers between the central and local governments. Within the framework of regional policy, it should be ensured that the level of development of each region is adequate to its potential, and so on.

### Література:

1. Шакаралиев А.Ш. Экономическая политика государства: торжество устойчивого и стабильного развития. — Баку: Изд. Victory, 2011. — 542 с.
2. Мищенко В.В. Экономика регионов. — Москва: ИК Аналитика, 2012. — 290 с.
3. Колесов В.П., Кулаков М.В. Международная экономика. — Москва: Инфра-М, 2009. — 345 с.
4. Ширай В.И. Мировая экономика и международные экономические отношения. — Москва: Издательских дом Дашков и К, 2003. — 528 с.
5. Кузьмин Д.В. Национальная конкурентоспособность, глобальная нестабильность и макроэкономическое равновесие. — Москва: Наука, 2015. — 222 с.
6. Абдуллаев К.Н. The role of international transport corridors for providing sustainable development of national economy // Современная экономика и управле-

ние: подходы, концепции, модели, Международная научно-практическая конференция, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Саратовский социально-экономический институт. — Саратов: Изд-во Наука, 2016. — С. 8—9.

### References:

1. Shakaraliyev, A.Sh. (2011), Ekonomicheskaya politika gosudarstva: torjestva ustoychivogo i stabilnogo razvitiya [Economic policy of state: triumph of sustainable and stable development], Victory, Baku, Azerbaijan.
2. Mishenko, V.V. (2012), Ekonomika regionov [Economy of regions], IK Analitika, Moskva, Russia.
3. Kolesov, V.P. and Kulakov, M.B. (2009), Mejdunarodnaya ekonomika [International economics], Infra, Moskva, Russia.
4. Shiray, V.I. (2003), Mirovaya ekonomika i mejdubarodnie ekonomicheskie otnosheniya [World economy and international economic relations], Moskva, Dashkov and K, Moskva, Russia.
5. Kuzmin, D.V. (2015), Nasionalnaya konkurentosposobnost, qlobalnaya nestabilnost i makroekonomicheskie rovnovesii [National competitiveness, global instability and macroeconomic balance], Nauka, Moskva, Russia.
6. Abdullayev, K.N. (2016), "The role of international transport corridors for providing sustainable development of national economy", Sovremennaya ekonomika i upravlenie: podxodi, konsepsii, modeli. Mejdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferensiya [Modern economy: approach, conceptions, models. International scientific-practical conference], Rossiyskoy Ekonomicheskoy Universitet imeni G.V.Plexanova (Moscow), Russian Economic University after named G.V.Plexanova, Saratovskiy Sosialno-Ekonomicheskoy Institut (Saratov), Saratov Social Economic Institute, Saratov, Russia, pp. 8—9.

Стаття надійшла до редакції 09.03.2021 р.

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

І. В. Чукіна,  
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту,  
Уманський національний університету садівництва,  
ORCID: 0000-0002-2259-9363

Г. О. Коваленко,  
к. с.-г. н., доцент кафедри менеджменту,  
Уманського національного університету садівництва, м. Умань, Черкаська обл.  
ORCID: 0000-0002-7449-9487

В. О. Жмуденко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
Уманського національного університету садівництва  
ORCID: 0000-0002-6756-8288

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.21

## НАПРЯМИ І СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ СТРУКТУРИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

I. Chukina,  
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,  
Uman National University of Horticulture, Uman, Cherkasy region  
H. Kovalenko,  
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Management,  
Uman National University of Horticulture, Uman, Cherkassy region  
V. Zhmudenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,  
Uman National University of Horticulture, Uman, Cherkassy region

### DIRECTIONS AND STRATEGIC PRIORITIES OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF PRODUCTION AND ECONOMIC STRUCTURE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Виробничо-господарська структура аграрних підприємств проходить становлення у процесі формування виробничої програми і орієнтована на комплекс ринкових пріоритетів — цілей, досягнення яких ставить за мету керівництво суб'єкта господарювання. Більшість аграрних підприємств України і Черкаської області реалізують у своїй діяльності короткострокову стратегію розвитку виробничо-господарської структури, яка забезпечує по можливості максимізацію ефекту масштабу. Управлінські стратегії побудови виробничо-господарської структури аграрних підприємств, у значній масі суб'єктів, не мають нічого спільного із концепцією сталого господарювання з оптимальним використанням ресурсів. Потрібно змінювати організаційно-економічну будову системи ведення сільського господарства на засадах ощадного використання ресурсів. Для розвитку цієї пропозиції зосередимо увагу на виробленні організаційно-економічних засад удосконалення галузевої структури розвитку виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств з урахуванням сучасних особливостей ринку, а також принципів спеціалізації і диверсифікації.**

**Перспективні можливості конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах ринку залежать від ефективного розвитку виробничо-господарської (галузевої) структури. Особливо це стосується підприємств малого і середнього розміру, які не мають ресурсних (передусім земельних) можливостей максимально реалізовувати ефект масштабу на засадах монопродуктового виробництва. Малим і середнім підприємствам Черкаської області потрібно змінювати переконання менеджменту в бік орієнтації на якісні параметри господарювання. Актуальними можливостями, які відносимо до головних напрямів і стратегічних пріоритетів ефективного розвитку виробничо-господарської структури, вважаємо диверсифікацію та спеціалізацію.**

**Перспектива за диверсифікованими моделями, які забезпечуватимуть ефективне самовідтворення і самоуправління. Підприємствам потрібно будувати організаційну структуру таким чином, щоб вона враховувала можливі майбутні зміни на ринку, у соціальній системі села. Власне диверсифікація не є панацеєю у вирішенні проблеми низької результативності управління. Проте для значної частини — це вихід — страховий поліс від системних ризиків сезонності тощо, але за умови розумного підходу.**

***The production and economic structure of agricultural enterprises is being formed in the process of forming production programs and is focused on a set of market priorities — goals, the achievement of which is determined by the management of the business entity. Most agricultural enterprises of Ukraine and Cherkasy region implement in their activities a short-term strategy for the development of production and economic structure, which provides an opportunity to maximize the effect of scale. Management strategies for building the production and economic structure of agricultural enterprises, in a large number of entities, have nothing to do with the concept of sustainable management with optimal use of resources. It is necessary to change the organizational and economic structure of the agricultural system on the basis of economical use of resources. To develop this proposal, we will focus on developing organizational and economic principles for improving the sectoral structure of development of production and economic activities of agricultural enterprises, taking into account modern market features, as well as the principles of specialization and diversification.***

***Prospective opportunities for the competitiveness of agricultural enterprises in modern market conditions depend on the effective development of production and economic (industry) structure. This is especially true of small and medium-sized enterprises, which do not have the resources (especially land) opportunities to maximize the effect of scale on the basis of monoproduction. Small and medium-sized enterprises of Cherkasy region need to change the beliefs of management in the direction of focusing on quality management parameters. We consider diversification and specialization to be relevant opportunities, which we refer to as the main directions and strategic priorities of effective development of the production and economic structure.***

***Perspective for diversified models that provide effective self-reproduction and self-management. Enterprises need to build an organizational structure so that it listens to possible future changes in the market, in the social system of the village. Self-diversification is not a panacea for solving problems of low management efficiency. However, for the most part — this is a way out — an insurance policy against the systemic risks of the season, but with a reasonable approach.***

***Ключові слова:* виробничо-господарська діяльність, результативність, конкурентоспроможність, результативність управління, диверсифікація, спеціалізація.**

***Key words:* production and economic activity, efficiency, competitiveness, efficiency of management, diversification, specialization.**

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Постановка проблеми: дослідити напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. Виокремити пріоритети практичного удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю та

підвищення його результативності. Запропонувати пропозиції напрямів і стратегічних пріоритетів розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств, що полягає у організації їх діяльності на засадах науково-обґрунтованої спеціалізації та диверсифікації.



## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств характеризуються широкою зацікавленістю для науковців. Досліджувану тематику відзначено у працях В. Андрійчука, А. Хоскінга, Б. Гаврилишина, М. Маліка, Ю. Лупенка, О. Непочатенко, Р. Кочубея, Й. Завадського, В. Нелепа, П. Гайдуцького, Б. Будзана, Х. Бергмана, І. Яціва, М. Кропивка, Ю. Лопатинського, Ю. Коваленка, І. Баланюка, О. Шпикуляка, Л. Романової, П. Саблука, В. Збарського, О. Онищенко, В. Месель-Веселяка, М. Федорова, С. Покропівного, О. Гудзинського, Ю. Нестерчук, П. Макаренка, О. Школьного, І. Баланюка, О. Жук, Н. Мегедін, Т. Яворської та ін. Аналізуючи наукові основи виробничо-господарської діяльності у розвитку підприємства, ми дійшли висновку, що це питання потрібно розглядати з організаційної та управлінської точки зору. Підприємство є статутною організацією, яка виробляє товари, надає послуги, бере участь у матеріальному і нематеріальному виробництві. Підприємства створюються, функціонують, розширюють представництво на ринку здійсненням виробничо-господарської діяльності — зв'язок між цими складовими очевидний. В науковій економічній літературі, інформаційних ресурсах, вживаються поняття виробнича і господарська діяльність. Вони становлять органічну єдність, є взаємовизначальними та взаємодоповнюваними. Переконані, що виробничо-господарська діяльність є метою існування підприємства, механізмом формування результативності і конкурентоспроможності.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Сформулювати пропозиції щодо напрямів ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Диверсифікація і спеціалізація виробничо-господарської діяльності з одного боку як результат управління, а з іншого — механізм забезпечення його ефективності, щільно пов'язані з управлінням. Особливої уваги ці явища потребують у нинішній ситуації, коли в аграрному підприємстві і на ринку зміни економічних процесів значно прискорилися, тому виключного значення набула стратегія управління.

У розробці напрямів і визначенні пріоритетних завдань диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств враховуємо інтелектуальну позицію, що: "важливою функцією організаційної структури будь якого типу аграрного підприємства, що приймає рішення про вихід до нових сфер діяльності, є моніторинг та контроль результативності використання стратегії диверсифікації та адекватності застосованих маркетингових інструментів цілям розширення діяльності підприємства" [3, с. 16—17].

Диверсифікація — актуальний напрям удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю, зокрема у стратегічній перспективі. Ми надаємо йому перевагу тому, що підприємницька діяльність на аграр-

ному ринку України є ризикованою через непередбачуваність конкурентного середовища. Проникаючи у нові сфери бізнесу, підприємці освоюватимуть нові ринки, а значить потенційні сектори для отримання додаткових доходів, що пом'якшуватиме негативний вплив специфіки сільськогосподарського виробництва, наприклад, сезонності.

Ринкові умови змінюються, конкуренція на ринках результатів агропродовольчої діяльності величезна, тому однотипні за структурою системи виробничо-господарської діяльності поступово втрачають конкурентоспроможність. Перспектива за диверсифікованими моделями виробничо-господарської діяльності, які забезпечуватимуть ефективне самовідтворення і самоуправління. Підприємствам потрібно будувати організаційну структуру виробничо-господарської діяльності, включаючи управління таким чином, щоб вона враховувала можливі майбутні зміни на ринку, у соціальній системі села.

Вітчизняні автори монографічних досліджень також вважають, що "Важливою особливістю сільськогосподарського виробництва, якою не слід нехтувати при здійсненні диверсифікації, є його біологізація, участь у процесі виробництва живих організмів — рослин і тварин, від продуктивності яких значною мірою залежать результати виробництва" [3, с. 15]; "При проектуванні диверсифікації виробництва слід брати до уваги проблему забезпеченості трудовими ресурсами. Адже при достатній кількості працівників, що залишилися працювати на підприємствах після структурних перетворень в перші роки незалежності, їх продуктивність праці знизилася. Частково це обумовлено тим, що працездатне сільське населення швидкими темпами старіє, але більшою мірою — зменшенням економічної ефективності сільського господарства. І в першу чергу така динаміка обумовлена ціновою динамікою на продукцію сільського господарства" [3, с. 15].

Потрібно також мати на увазі, що управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень [1, с. 584—586].

На переконання М.Й. Маліка [4], "диверсифікація виробництва в аграрній сфері — це розширення номенклатури та асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництв для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення" [4].

Власне диверсифікація не є панацеєю у вирішенні проблеми низької результативності управлінських рішень, ефективності управління виробничо-господарською діяльністю в цілому, проте для значної частини середніх, малих аграрних підприємств України Черкаської області — це на даному етапі вихід так званий страховий поліс від системних ризиків сезонності тощо, але за умови розумного бізнес-спланованого підходу. Менеджмент підприємства повинен обрати для себе найбільш підходящу стратегічну позицію оптимуму в

диверсифікації виробничо-господарської діяльності, зіставну з наявним виробничим потенціалом, розміщенням підприємства, кадровим та інтелектуальним потенціалом. Важливо правильно розрахувати потенційні вигоди і витрати від зміни структури виробничо-господарської діяльності, визначитися з потенційними ринками збуту продукції і можливостями доступу до них.

Для забезпечення ринкової стійкості, конкурентоспроможності, підвищення дохідності, а значить загальної ефективності управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств, диверсифікація є найбільш підходящим заходом. Відповідно на практиці аграрним підприємствам потрібно розвивати максимум галузей, видів господарської діяльності, особливо таких, що є суміжними (наприклад переробка), забезпечують високий рівень додаткової вартості. Така стратегія управління виробничо-господарською діяльністю, через впровадження диверсифікації найбільш доцільна, бо сприятиме відходу від ресурсно-орієнтованої моделі діяльності. Підприємства, у яких є своя переробка, розвинений тваринницький напрям більш стійкі економічно, мають можливості отримувати стабільні протягом року надходження доходу. Будь-яка похідна від наявної на підприємстві сировини продукція створює можливості для розширення діапазону ринків та отримання не лише сезонного доходу. Додатковий ефект від наявності ефективних підсобних промислів — соціальний в частині можливості вирішення соціально-побутових проблем жителів територій, на яких знаходяться виробничі потужності аграрного підприємства.

Під час удосконалення механізму господарювання диверсифікація як вплив результативності управління діяльністю підприємства означає входження на нові ринки, впровадження нових сфер виробничо-господарської діяльності. Для аграрних підприємств, потрібно змінити галузеву структуру, здійснюючи диверсифікацію входженням на ринки нішевих продуктів. Пропонування цього підходу відповідає ситуації, коли аграрні підприємства зайняті традиційним сільським господарством. Диверсифікацію входженням на ринки нішевих сільськогосподарських продуктів вважаємо стратегічним завданням для аграрних підприємств. Пропозицію запровадити у виробничо-господарську діяльність нішеві виробництва потрібно реалізовувати, бо вони стають все більш актуальними.

Нині за різними оцінками аграрна галузь забезпечує близько 12% валової доданої вартості і є сектором економіки України, який зростає, хоча за останні роки сформувалася така його виробничо-господарська модель, яку важко назвати перспективною. Вся проблема у переважанні монокультури в рослинництві і недостатності розвитку тваринництва з позиції оцінок рівня забезпечення національного споживача харчовими продуктами тваринного походження. Така модель характерна для усіх підприємств незалежно від розміру — орієнтуються виключно на короткостроковий ринковий попит і виробляють продукцію експортоспрямовану. Слушним є висновок, що "Українські аграрії традиційно вирощують значні обсяги зернових культур, переважно пшениці, кукурудзи та ячменю, що спрямовуються на виготовлення про-

дуктів харчування, кормів для тварин і експорту. Та кож вітчизняному агросектору притаманне домінування виробництва технічних культур. Однак вирощування монокультур в умовах кліматичних змін та виснаження існуючих ресурсів потребує диверсифікації виробництва" [5]; "Разом із тим сьогодні дедалі більшої популярності у світі набирає тренд поширення так званої моделі споживання середнього класу, яка вже притаманна розвиненим країнам і величезними темпами зростає в Китаї, Індії та інших країнах, що розвиваються. Це означає, що збільшується кількість людей, які бажають споживати якісну і здорову їжу. Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні. Відповідно зростає попит на продукти харчування з додатковою споживчою цінністю — органічні продукти, суперфуди, фітнес-продукти, інші продукти здорового харчування, основою яких є нішева продукція" [5]. Тому з огляду на світові тенденції економіки споживання і просту економічну доцільність в аграрних підприємствах слід змінювати організаційно-економічну модель виробничо-господарської діяльності, щодо якої у наших пропозиціях виділяємо становлення диверсифікації через розвиток виробництва нішевих видів продукції.

Пропозицію запровадити у виробничо-господарську діяльність нішеві виробництва потрібно реалізовувати, бо вони стають все більш актуальними. Тут слід погодитися з пропозицією Ю.І. Данько, який зазначив: "Враховуючи те, що сьогодні на ринках агропродовольчої продукції чітко простежується тенденція до падіння маржі виробництва класичних сільськогосподарських товарів — зернових і олійних, потреба пошуку перспективних високорентабельних ніш, які дозволять прискорити прибутковість капіталу, особливо актуалізується. Необхідно відмітити, що, враховуючи природно-кліматичні особливості, наявні технології та зростаючий потенціал ринків Європейського Союзу та Близького Сходу, агропромисловий комплекс України має всі необхідні передумови для розвитку нішевих напрямів діяльності" [2, с. 184]. Увагу на нішеві продукти звертаємо тому, що в останні роки підприємства значно звужили сферу своєї виробничо-господарської діяльності до кількох високомаржинальних культур у рослинництві, часто без тваринництва і будь-яких інших сфер господарювання. Тим самим підприємства наражають себе на додаткові ризики за несприятливих ринкових ситуацій, які часто виникають наприклад при перевиробництві.

Аграрні підприємства для забезпечення економічного зростання, через механізм входження в інші ринки — нішевих культур, зможуть виявляти нові для себе конкурентні переваги. Особливо необхідним входження у нові ринки є для малих та середніх підприємств, адже така стратегія управління виробничо-господарською діяльністю посилить рівень їхньої конкурентоспроможності.

У нинішніх умовах господарювання, стратегії управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств зорієнтовані на максимізацію доходів, тому перевага віддається високомаржинальним сільськогосподарським культурам. Але при цьому підприємства функціонують під дією високого ризику втрати прибут-

ку через несприятливість ринкової кон'юнктури. Зі збільшенням виробництва традиційних культур зменшується обсяг додаткової маржі, яка доступна до отримання, тому без входження у інші види, сфери виробничо-господарської діяльності стратегічно важливо здійснити диверсифікацію за рахунок входження на ринки нішевих сільськогосподарських культур і продовольчих товарів, а також послуг. Для реалізації цього завдання необхідно видозмінити галузеву структуру поступово відходячи від традиційного сільського господарства, вводячи в господарський обіг продукти, які принесуть високу додану вартість. Також має робитися ставка на екологічність, поживність, якість і маркетингову привабливість продукції.

В умовах агропродовольчого ринку України, на який в основному орієнтуються підприємства середнього розміру, досить широке поле діяльності на ринках специфічних сільськогосподарських продуктів — на цих ринках для підприємств є широкі можливості для кращої реалізації конкурентних переваг. Проте зауважимо, що на ринках нішевих культур представлена обмежена кількість споживачів, бо товар носить специфіку у критеріях задоволення потреби. Наприклад, виробництво екологічної продовольчої продукції передбачає постачання на ринок товарів за значно вищою ціною, тому коло споживачів цим фактором обмежується. Ці обмеження формують обмежену ємність ринку, але при умові стійких позицій із продажу згаданих товарів, підприємець отримує можливість забезпечення значно вищого рівня дохідності виробничо-господарської діяльності.

Однозначно пропонуємо ввести у виробничу систему аграрних підприємств такі культури, які, до речі, не вимагають великих фінансових вкладень і змін у структурі матеріально-технічної бази, складності технологій, зокрема зернові та бобові: просо, сорго, жито, нут, гречка, квасоля, гірчиця, овес, нут, сочевиця, чечевиця. Вони мають не лише високий потенціал внутрішнього споживання, але і за дотримання вимог якості можуть бути супроводжені на експорт. Ці культури дадуть можливість претендувати на нові ринки, реалізувати максимально потенціал невеликих порівняно наприклад з агрохолдингами земельних ділянок, отримувати більше доходу з одиниці земельної площі. Окрім економічних переваг для підприємств є: соціальні — вклад у підвищення рівня здоров'я нації; природо і ґрунтоохоронні — збереження родючості земель за рахунок розширення сівозмін тощо. Тому диверсифікацію виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств у рослинництві через вирощування нішевих культур вважаємо нині одним із пріоритетів практичного удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю, підвищення його результативності.

Мотивація цієї пропозиції у тому, що в Україні щорічне виробництво нішевих сільськогосподарських культур досягло мінімуму, значна частина їх імпортується з інших держав. Відновлення виробництва дещо забутих видів сільськогосподарської продукції і продовольства є вагомим стратегічним пріоритетом для усієї агрогосподарської системи. З його реалізацією пов'язуємо можливість збільшити дохідність аг-

рарного підприємництва — це дійсно альтернатива традиційним видам продукції. Ця можливість реальна, бо наприклад у системі зернового клину організація виробництва переважної більшості нішевих культур не вимагає від виробника здійснення значних техніко-технологічних нововведень. Вирощування проса, сорго, вівса, специфічних бобових забезпечить входження підприємства на більш дохідні ніші ринку і тим самим буде здійснена диверсифікація виробничо-господарської діяльності, що вкрай важливо для стратегічної перспективи.

Входження у нові ринкові ніші, як стратегічний чинник підвищення результативності управління, необхідно здійснювати з чітким розрахунком виробничих спроможностей і маркетингу для того, щоб успішно закріпитися на них. Критерій можливості, спроможності закріплення на новій для підприємства ринковій ніші — це якість продукції і ефективний механізм маркетингу — система організаційно-управлінських заходів з просування продукту та послуги до споживача. Для підприємств, керівники яких бачать перспективу у побудові конкурентоспроможної системи виробничо-господарської діяльності, диверсифікація є виключним способом реалізації цієї мети. Знову ж таки, для цього потрібно будувати економіку виробництва аграрних продуктів з доданою вартістю, бо сировинна модель — це не модель розвитку. Пошук можливостей розвитку нетрадиційних сфер виробничо-господарської діяльності сприятиме конкурентоспроможності, стійкості, покриттю ризиків. Проникаючи в інші галузі і сфери діяльності, аграрні підприємства отримують змогу віднайти додаткові можливості підвищення дохідності діяльності.

Попри об'єктивні перепони, диверсифікація виробництва рекомендується нами як один з пріоритетних напрямів забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Особливо потенційно можливою і необхідною вона є для тих підприємницьких структур, які володіють високим виробничо-ресурсним потенціалом. Зокрема, в сучасних реаліях функціонування переважно ресурсної моделі виробництва, будова діяльності на кількох видах продукції з невисокою потенційною доданою вартістю при їх реалізації у вигляді сировини — це не перспектива економічного зростання. Загалом вважаємо, що підприємствам потрібно поступово перебудовуватися структурно, знаходячи можливості для створення потужностей для виробництва продукції з доданою вартістю перш за все за рахунок переробки власної сировини. Розвивати нові види виробничо-господарської діяльності — це пріоритетне завдання, вирішення якого підвищуватиме загальний рівень конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств.

На наше переконання, напрями і пріоритетні завдання диверсифікації визначаються та реалізуються з урахуванням галузевої специфіки господарювання. Стратегічно за рахунок диверсифікації планується досягати мінімізації ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва, можливого негативного впливу погодних умов. З огляду на те, що сучасне сільське господарство характеризується величезною кількістю ризиків, задоволення пріоритетів диверсифікації має забезпечуватися шля-

хом раціонального поєднання галузей рослинництва і тваринництва.

Сьогодні необхідно зважати на те, що на практиці утвердився такий спосіб ведення сільського господарства, який характеризується як дедиверсифікація, тому в управлінській моделі потрібно вживати для його усунення, інакше "прокляття ресурсної моделі" лише поглиблюватиметься.

Конструкція виробничо-господарської системи аграрного підприємства, забезпечення визначеного рівня спеціалізації, стану диверсифікації діяльності має обов'язково враховувати результати маркетингової оцінки ринку. Діяльність з цього приводу для аграрних підприємств в Україні є проблемною, проте маркетинг вважається одним із провідних напрямів управління виробничо-господарською діяльністю, від якого залежить прибутковість. З управлінської точки зору щодо маркетингу на практиці потрібно здійснювати планування можливих обсягів реалізації виробленої продукції, аналіз ринкової кон'юнктури станом на сьогодні і на перспективу, враховуючи результати при виборі каналів реалізації продукції. Серед наявних для регулювання важелів впливу на пріоритети в управлінні виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств у державі виділяються наступні, їх потрібно обов'язково використовувати:

— побудова всеохоплюючої системи моніторингу ринків сільськогосподарської продукції для рекомендаційного визначення пріоритетних напрямів розвитку виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, інформаційного стимулювання їх спеціалізації (цей захід забезпечить чіткі орієнтири для менеджменту підприємств, сприятиме усуненню недоліків в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень);

— формування та здійснення відповідної митно-тарифної політики на ринках сільськогосподарської продукції та продовольства, яка б стимулювала раціональне використання потенціалу вітчизняного аграрного сектору у виробництві ідентичних імпортованих видів продукції;

— стимулювання і підтримка впровадження інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції, особливо енергозберігаючих;

— на державному рівні потрібна розробка механізму ефективного стимулюючої підтримки виробництва тваринницької продукції, вжиття заходів з економічного регулювання структури посівних площ сільськогосподарських культур у контексті реалізації моделі сталого розвитку агровиробництва;

— розробка програм підтримки діяльності аграрних підприємств, їх менеджменту зокрема, у напрямі заохочення їх до виробництва високоякісної суспільно необхідної продукції за оптимального, сталого використання природних ресурсів агросфери.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Відповідно до економічного і соціального змісту спеціалізації в управлінні її значимість виходить далеко за межі діяльності конкретного аграрного

підприємства, тому розробленим має бути механізм регулювання структури виробництва. Держава спроможна забезпечити впровадження заходів стимулювання виробників до формування такої структури виробництва, яка доцільно необхідна для забезпечення національної продовольчої та економічної безпеки. Мова не повинна йти на практиці про регламентування виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, а лише про моніторинг, координацію, спрямування їх діяльності у певному напрямі. Для цього мають бути задіяні заходи ринкового регулювання переважно економічного характеру, адже побудова спеціалізованого чи диверсифікованого виробництва має нести у собі мотивацію, яка формується спроможністю отримання економічної, а також за певних умов соціальної вигоди.

### Література:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене / В.Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2004. — 624 с.
2. Данько Ю.І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга. 2016. 301 с.
3. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств. моногр. / Л.А. Бахчиванджи, Т.Я. Тінтулова, О.Ю. Павлова, О.Ю. Славута; Одеський державний аграрний університет. — Одеса: ВА "Аспект". 2013. 116 с.
4. Малік М.Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. Ефективна економіка. № 12. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1689>
5. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури — нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Економіка і прогнозування. № 3. 2018. С. 102—117.

### References:

1. Andriichuk, V.H. (2002), *Ekonomika ahrar' nykh pidpriemstv* [Economics of Agrarian Enterprises], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
  2. Danko, Yu. I. (2016), *Formuvannia system zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv* [Formation of systems for the competitiveness of agrarian enterprises], *Universytetska knyha*, Sumy, Ukraine.
  3. Bakhchivandzhy, L.A. Tintulova, T.Ya. Pavlova, O.Yu. and Slavuta, O.Yu. (2013), *Dyversyfikatsiia diialnosti ta perspektyvy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv* [Diversification of activities and prospects of socio-economic development of agrarian enterprises], *VA Aspekt*. Odesa, Ukraine.
  4. Malik, M.Y. (2012), "Topical issues of diversification of production in the agrarian sector", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1689> (Accessed 10 March 2021).
  5. Udova, L.O. and Prokopenko, K.O. (2018), "Niche crops — new prospects for small businesses in the agricultural sector", *Economics and forecasting*, vol. 3, pp. 102—117.
- Стаття надійшла до редакції 12.03.2021 р.*

УДК 336.71

М. М. Мурсалов,  
к. э. н., старший преподаватель кафедры "Регулирование экономики", Азербайджанский  
Государственный Экономический Университет (UNEC), г. Баку, Азербайджан  
ORCID ID: 0000-0003-4174-8093

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.27

## К ВОПРОСУ О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ БАНКОВСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

М. Mursalov,  
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department  
of Economic Regulation, Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

### TO THE QUESTION ABOUT SOME ASPECTS OF BANKING REGULATION

М. М. Мурсалов,  
к. е. н., старший преподаватель кафедры "Регулирование экономики",  
Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC), м. Баку, Азербайджан

### ДО ПИТАННЯ ПРО ДЕЯКІ АСПЕКТИ БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ

**В статье исследуется сущность банковского регулирования в современных условиях, систематизируются взгляды и терминология этого определения, имеющаяся в экономической литературе. Изучение действующего законодательства, экономической и юридической литературы (как зарубежной, так и отечественной) по названной проблеме свидетельствует об отсутствии у исследователей устойчивого мнения относительно понимания сути данного понятия. Необходимость обеспечения конкурентной среды в банковском секторе, общемировая тенденция к концентрации банковского капитала, а также набирающий силу процесс глобализации, наблюдаемый в современных условиях, определяют важность банковского регулирования на международном уровне, стандартизации регуляторной политики. Все это создает предпосылки для регулирования деятельности банков на международном и национальном уровнях. Рассмотрены некоторые аспекты международной практики банковского регулирования, проведена систематизация зарубежного опыта, накопленного в этой области. Мировой финансовый кризис 2007—2008 гг., расширение масштабов цифровизации финансового сектора, рост неопределенности в условиях пандемии коронавируса, усугубления ситуации в системно значимых экономиках и проявления других глобальных факторов выявили существующие недостатки в банковском регулировании и продемонстрировали важность данного процесса в обеспечении стабильности мировой и национальных банковских систем. В комплексе направлений нормативно-правового регулирования банковской системы республики автор выделяет банковские услуги для корпоративных клиентов, ориентированных на внешний рынок. При этом акцентируется внимание на соответствии национальной правовой базы подходам, разработанным развитыми странами к организации бизнеса в этой сфере. Сделан вывод, что изучение и теоретическое осмысление разработанных международных подходов к организации правового регулирования банковской деятельности в сочетании с научным обобщением накопленного отечественного опыта в данной сфере могут стать основой для обеспечения его высокой эффективности. Автор приходит к выводу, что выявленные тенденции и особенности могут быть использованы как основа для анализа и оценки современной отечественной практики правового регулирования банковской деятельности.**

**The article examines the essence of banking regulation in modern conditions, systematizes the views and terminology of this definition available in the economic literature. The study of the current legislation, economic and legal literature (both foreign and domestic) on the named problem indicates the absence of a stable opinion among researchers regarding understanding the essence of this concept. The need to ensure a competitive environment in the banking sector, the global trend towards the concentration of banking capital, as well as the growing globalization process observed in modern conditions determine the importance of banking regulation at the international level, standardization**



*of regulatory policy. All this creates the prerequisites for regulating the activities of banks at the international and national levels. Some aspects of international practice of banking regulation are considered, systematization of foreign experience accumulated in this area is carried out. The global financial crisis of 2007–2008, the expansion of the digitalization of the financial sector, the growing uncertainty in the context of the coronavirus pandemic, the aggravation of the situation in systemically important economies and the manifestation of other global factors revealed the existing shortcomings in banking regulation and demonstrated the importance of this process in ensuring the stability of the global and national banking systems. In the complex of directions of normative legal regulation of the banking system of the republic, the author highlights banking services for corporate clients oriented to the foreign market. At the same time, attention is focused on the compliance of the national legal framework with the approaches developed by developed countries to organizing business in this area. It is concluded that the study and theoretical understanding of the developed international approaches to the organization of legal regulation of banking, in combination with the scientific generalization of the accumulated domestic experience in this area, can become the basis for ensuring its high efficiency. The author comes to the conclusion that the identified trends and peculiarities can be used as a basis for the analysis and assessment of modern domestic practice of legal regulation of banking activities.*

*У статті досліджується сутність банківського регулювання в сучасних умовах, систематизуються погляди і термінологія цього визначення, що є в економічній літературі. Вивчення чинного законодавства, економічної і юридичної літератури (як зарубіжної, так і вітчизняної) з названої проблеми свідчить про відсутність у дослідників стійкого думки щодо розуміння суті цього поняття. Необхідність забезпечення конкурентного середовища в банківському секторі, загальносвітова тенденція до концентрації банківського капіталу, а також набирає силу процес глобалізації, що спостерігається в сучасних умовах, визначають важливість банківського регулювання на міжнародному рівні, стандартизації регуляторної політики. Все це створює передумови для регулювання діяльності банків на міжнародному та національному рівнях. Розглянуто деякі аспекти міжнародної практики банківського регулювання, проведена систематизація зарубіжного досвіду, накопиченого в цій області. Світова фінансова криза 2007–2008 рр., розширення масштабів цифровізації фінансового сектора, зростання невизначеності в умовах пандемії коронавірусу, погіршення ситуації в системно значущих економіках і прояви інших глобальних чинників виявили існуючі недоліки в банківському регулюванні і продемонстрували важливість цього процесу в забезпеченні стабільності світової і національних банківських систем. У комплексі напрямів нормативно-правового регулювання банківської системи республіки автор виділяє банківські послуги для корпоративних клієнтів, орієнтованих на зовнішній ринок. Водночас акцентується увага на відповідність національної правової бази підходам, розробленим розвиненими країнами до організації бізнесу в цій сфері. Зроблено висновок, що вивчення і теоретичне осмислення розроблених міжнародних підходів до організації правового регулювання банківської діяльності в поєднанні з науковим узагальненням накопиченого вітчизняного досвіду в цій сфері можуть стати основою для забезпечення його високої ефективності. Автор приходить до висновку, що виявлені тенденції та особливості можуть бути використані як основа для аналізу і оцінки сучасної вітчизняної практики правового регулювання банківської діяльності.*

*Ключевые слова: банковская система, банковское регулирование, банковский надзор, банковское законодательство, центральный банк, функция управления.*

*Key words: banking system, banking regulation, banking supervision, banking legislation, the central bank, management function.*

*Ключові слова: банківська система, банківське регулювання, банківський нагляд, банківське законодавство, центральний банк, функція управління.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Конец XX–начало XXI вв. стали периодом радикальных изменений в банковском деле, многочисленных новшеств в организации и методах управления кредитными учреждениями. Эти процессы в различной степе-

ни и с различной интенсивностью затронули и все аспекты процесса банковского регулирования, как в глобальных, так и в национальных рамках. Для определения перспектив развития и совершенствования банковского регулирования важно оценить не только существую-

**Таблица 1. Точки зрения по поводу определения сущности понятия "банковское регулирование"**

<i>Банковское регулирование</i>	
Ю.В. Ващенко [2, с. 94-95]	Система мер, с помощью которых центральный банк обеспечивает стабильное, безопасное функционирование банков и предотвращает дестабилизирующие процессы в банковском секторе
А. Гасанов [3, с. 170]	Совокупность правовых норм и правил или административных требований, которые устанавливаются органами финансового контроля для ограничения степени риска, которому подвергаются банки, и управления факторами этого риска, а также применительно к установлению таких норм и требований, как в общем порядке, так и в отношении деятельности конкретного банка
М.П. Гойванюк [4, с. 16]	Одна из функций центрального банка или иного уполномоченного государством органа, заключающаяся в разработке и издании на основании законов нормативно-правовых актов, которые определяют и регламентируют виды и способы банковской деятельности
Э.П. Джагитян [5, с. 9-10]	Комбинация количественных и качественных стандартов и правил, направленных на стрессоустойчивость и минимизацию рискогенности по банковскому сектору в целом в обозримом (обычно среднесрочном, трехлетнем) временном горизонте
С.Л. Ермаков [6, с. 33]	Система мер, с помощью которой государство через Банк России или иной надзорный орган обеспечивает стабильное и безопасное функционирование банковской системы
Н.Ю. Ерпылева [7, с. 65]	Система специфических правил поведения нормативного характера, сформулированных государственными органами, иными властными структурами, а также негосударственными саморегулируемыми организациями, которые имеют своей целью ограничение банковской активности и, главным образом, банковских операций
О.Б. Лаутс [13, с. 64]	Осуществляемое Банком России, как органом банковского регулирования и надзора, регулирование банковской деятельности в части делегированных ему государством полномочий при помощи системы средств, имеющих правовую форму, с целью поддержания стабильности банковской системы, защиты прав и интересов вкладчиков и кредиторов, а также минимизации банковских рисков
О. С. Любунь [14, с. 60] О. П. Орлюк [19, с. 151]	Форма государственного управления, представляющая собой систему мер, с помощью которых государство через центральный банк (или другой уполномоченный орган) обеспечивает стабильное и безопасное функционирование банков, а также предупреждает дестабилизирующие процессы в банковском секторе
П.З. Мирзоев [15, с. 156] Е.В. Румянцева [24, с. 168-169]	Осуществление специально уполномоченными органами нормативного и индивидуально-властного упорядочивающего воздействия на банковскую систему в целях упорядочения деятельности элементов банковской системы, защиты прав и законных интересов лиц, взаимодействующих с элементами банковской системы, а также формирования и поддержания устойчивого правопорядка в сфере банковской деятельности
В.Ю. Миронов [16, с. 48-49]	Система государственных мер нормативного и индивидуального характера, осуществляемых Банком России и призванных воздействовать на общественные процессы для преобразования их в соответствии с объективными законами в целях защиты и обеспечения устойчивости рубля; развития и укрепления банковской системы Российской Федерации; обеспечения эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы
О.М. Островская [20, с. 54]	Активное, упорядочивающее воздействие на деятельность кредитных организаций с помощью различного рода инструментов и методов в целях поддержания стабильности банковской системы, защиты интересов вкладчиков и кредиторов
И.С. Попов [22, с. 16]	Нормотворческую и индивидуально-властную деятельность субъектов регулирования, направленную на упорядочение создания и деятельности кредитных организаций, банковской системы в целом, формирование и поддержание устойчивого правового порядка в сфере банковской деятельности, защиту прав и законных интересов ее участников и частных лиц
Т.Э. Рождественская, А.Г. Гузнов [24, с. 120-121]	Вид публично-правовой деятельности, основными целями которой являются поддержание стабильности, развитие банковской системы страны и защита интересов вкладчиков и кредиторов
А. Хабьюк [27, с. 25]	Формирование и применение государством мер воздействия на банковскую сферу для достижения государственных целей (обеспечение денежного обращения, стабильность банковской системы, избежание монополизации, устранения недостатков международной деятельности банков и т.п.)

щие, но и вновь формирующиеся тенденции, дать их характеристику, оценить возможные последствия. Сегодня эксперты многих стран сходятся во мнении об утверждении в нарождающейся экономике так называемой "новой реальности", характеризующейся революционными преобразованиями на рынках информатики и телекоммуникаций, одной стороны, и на финансовых рынках, — с другой. В данных условиях сложившиеся методы и системы банковского регулирования усложняются, приобретают современные черты [1]. В то же вре-

мя возникают совершенно новые, оригинальные его формы, не имевшие аналогов в мировой практике и ставшие возможными благодаря сложному сочетанию целого ряда причин (финансового кризиса, технологической революции, коронавирусной вспышки и т.д.).

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

В экономической литературе имеется целый ряд научных трудов, посвященных тем или иным аспектам

банковского регулирования. Весомый вклад в разработку вопросов теории и практики исследуемой проблемы в современных условиях внесли М. Тейлор, Дж. Синки, Д. Стиглиц, М. Драги, М. Квинтин, П. Прайт, Дж. Старк, Е. Лаутси, Э. Джонс, Д. Одак, М. Тонверначи и др. Отдельные вопросы, связанные с регулированием банковской деятельности, освещались в фундаментальных публикациях ученых стран постсоветского пространства — Г. Азаренкова, О. Барановский, Т. Васильева, А. Гузнов, М. Дыба, Е. Звонова, В. Коваленко, О. Лаврушин, И. Ларионова, А. Линников, Л. Примостка, Т. Рождественская, Г. Фетисов и др. При изучении особенностей процесса банковского регулирования в Азербайджанской Республике автором были использованы научные работы отечественных ученых и специалистов в области банковского дела и финансово-кредитных отношений — Х. Абдуллаева, А. Бабаева, Д. Гаджиева, В. Зейналова, З. Ибрагимова, Э. Исмаилова, А. Керимова, З. Мамедова, Ф. Муршудли, Э. Рустамова и др.

Высоко оценивая вклад ученых в изучение теоретических основ и практических аспектов регулирования банковской деятельности, необходимо заметить, что в современных условиях указанные проблемы требуют дальнейших исследований. Мировой финансовый кризис 2007—2008 гг., расширение масштабов цифровизации финансового сектора, рост неопределенности в условиях пандемии коронавируса, усугубления ситуации в системно значимых экономиках и проявления других глобальных факторов выявили существующие недостатки в банковском регулировании и продемонстрировали важность данного процесса в обеспечении стабильности банковских систем как на национальном, так и на международном уровнях, что и обусловило выбор темы настоящей статьи, определило ее цели и задачи.

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ СТАТЬИ

Целью статьи является исследование теоретических основ и практических мер регулирования банковской деятельности на основе отечественного и зарубежного опыта.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- углубление трактовки понятия "банковское регулирование";
- анализировались сложившиеся подходы к организации регулирования банковской деятельности, как на мировом, так и на национальном уровне;
- выявление возможностей совершенствования данного процесса применительно к условиям развития банковской системы Азербайджана.

## ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ученые — экономисты и правоведы — довольно часто оперируют понятием "регулирование банковской деятельности", при этом четко не выделяют уровни, на которых оно осуществляется. Обобщение подходов отечественных и зарубежных ученых к данному понятию представлено в таблице 1.

Анализ различных мнений ученых позволяет нам уточнить понятие "банковское регулирование". На наш

взгляд, это — система мероприятий центрального банка и /или иного регулятивного государственного органа, направленных на обеспечение стабильного и безопасного функционирования банковской системы в целом и каждого банка, в частности, в интересах общества.

Резюмируя анализ подходов к пониманию понятий "банковское регулирование" нами сделаны следующие выводы:

— Регулирование банковской деятельности является важной функцией государственного управления, которая реализуется государством через уполномоченные органы (в основном, через Центральный Банк);

— Практическая реализация регулирования банковской деятельности осуществляется на двух уровнях — макроуровне (посредством регулирования процессов, связанных с денежно-кредитными отношениями и обеспечением стабильности финансовых рынков) и микроуровне (через регулирование отдельных элементов банковской системы без непосредственного вмешательства в их оперативную деятельность);

— Цели и задачи банковского регулирования детерминируются нормативностью путем создания и постоянной актуализации соответствующей нормативно-правовой базы;

— Регулирование банковской деятельности предусматривает контроль за функционированием объектов в соответствии с уровнями регулирования, в т.ч. за выполнением правовых норм, регламентирующих отношения между ними, и разработку управленческих воздействий, направленных на устранение отклонений фактических параметров объекта управления от целевых.

Регулирование банковской деятельности направлено на создание системы принципов, норм, стандартов и правил ведения банковского бизнеса. Оно включает довольно широкий спектр направлений, которые реализуются как на международном, так и национальном уровнях, обеспечиваются несколькими международными или государственными институтами. Интеграционные процессы в сфере банковского регулирования связаны, прежде всего, с разработкой общих принципов этого регулирования с использованием современных методов и технологий, которые дают возможность повысить эффективность управления деятельностью и надзор за ней. Унификация этих подходов на международном уровне позволит снизить риски возникновения негативных явлений в банках, своевременно их выявить и дать адекватную оценку. Необходимость обеспечения конкурентной среды в банковском секторе, мировая тенденция к концентрации банковского капитала, а также наблюдающийся в современных условиях процесс растущей глобализации обуславливают важность банковского регулирования на международном уровне, стандартизации регулятивной политики. Все это создает предпосылки регулирования деятельности банков на международном и национальном уровне.

В различных странах сложились собственные подходы к организации регулирования банковской деятельности, которые зависят от структуры национальной финансовой системы и определяются совокупностью факторов, многообразие которых придает каждому из них неповторимую национальную специфику. В мире

существует несколько альтернативных систем организации регулирования и надзора за финансовым рынком, дифференцированные между собой степенью и характером участия центральных банков в этом процессе. Одна из них предполагает сосредоточение регуляторных полномочий в центральном банке, вторая — существование независимого специального органа в тесной связи с центральным банком и министерством финансов, третья модель регулирования — функции регулирования и надзора осуществляют наднациональные надзорные органы ЕС — Европейский совет по системным рискам и Объединенный комитет европейских надзорных органов, а четвертая модель предусматривает создание мегарегулятора.

Наиболее известной и авторитетной международной организацией в сфере банковского надзора и регулирования является Базельский комитет по банковскому надзору. Этот комитет является форумом для регулярного сотрудничества по вопросам банковского надзора. Его цель заключается в укреплении взаимопонимания по ключевым вопросам банковского надзора и улучшении его качества во всем мире. Основными задачами Комитета являются внедрение единых стандартов в сфере банковского регулирования. С этой целью Комитет разрабатывает директивы и рекомендации для органов регулирования государств-членов. Они не являются обязательными к выполнению, однако в большинстве случаев находят своё отражение в национальных законодательствах государств-членов. Данная работа осуществляется в сотрудничестве с банками и органами регулирования всего мира, и поэтому они используются не только в государствах-участниках Комитета. Например, работы по внедрению рекомендаций "Базель II" проводились более чем в 100 странах. В ЕС рекомендации Комитета также используются для взаимной интеграции государств-членов союза [21].

Деятельность Базельского комитета способствует развитию сотрудничества между национальными надзорными органами стран-членов в деле осуществления надзора за деятельностью международных банков, чьи головные офисы размещены в этих странах, а также созданию надежной системы всеобъемлющего банковского надзора в международном масштабе. Он представляет собой своеобразную "площадку" для взаимодействия надзорных органов разных стран мира, обмена информацией по вопросам регулирования банковской деятельности и совместной работы над усовершенствованием механизмов и способов обеспечения финансовой стабильности, предотвращения возникновения банковских кризисов. Одной из главных задач Базельского комитета стала гармонизация мировой практики регулирования банковской деятельности, которая нивелировала бы различия между национальными практиками, устраняя, тем самым, основную причину регулятивного арбитража [18; 28].

В Азербайджанской Республике правовое поле для банковской системы определяется Милли Меджлисом (парламентом), Кабинетом Министров и Центральным Банком (мегарегулятором), а в особых случаях — ука-

зами и распоряжениями Президента страны. В комплексе направлений нормативно-правового регулирования банковской системы республики важное место отводится банковскому обслуживанию корпоративных клиентов, ориентированных на внешний рынок. При этом целесообразно, на наш взгляд, остановиться на соответствии национальной законодательной базы выработанным развитыми странами подходам к организации бизнеса в этой сфере.

Центральное место среди национальных законодательных актов, регулирующих финансово-кредитные правоотношения, занимает Гражданский Кодекс Азербайджанской Республики, который в общей сложности содержит 58 статей, касающихся отдельных форм и инструментов банковского обслуживания внешнеэкономической деятельности (различные виды международного банковского кредитования, осуществления международных расчетов, обеспечения гарантий и т.п.). Это, в принципе, позволяет использовать расчетные и кредитные инструменты в отечественной банковской практике.

Указанные нормы получили дальнейшую детализацию в соответствующих специальных законах и подзаконных нормативно-правовых актах, регулирующих порядок и режим осуществления банковских операций по обеспечению внешнеэкономической деятельности. Например, в Законе Азербайджанской Республики "О банках" [8] среди видов банковской деятельности выделяются лизинг, факторинг и форфейтинг. Правила, связанные с налогообложением операций по финансовому лизингу, закреплены в Налоговом кодексе Азербайджанской Республики [17]. Для регулирования международного лизинга важное значение имеют двусторонние соглашения об избежании двойного налогообложения, заключенные между Азербайджаном и другими странами. Возможность использования банковской гарантии в качестве обеспечения уплаты таможенных платежей, применения наказания за несоблюдение ее условий предусмотрен в ст. 120 Таможенного кодекса Азербайджанской Республики [26]. Согласно Закону Азербайджанской Республики "О небанковских кредитных организациях", они имеют право заниматься куплей-продажей долговых обязательств — факторингом и форфейтингом [10]. Важную роль для проведения валютных банковских операций по обслуживанию внешнеторговых сделок имеют Закон Азербайджанской Республики "О валютном регулировании" [9] и Правила "О режиме валютных операций резидентов и нерезидентов в Азербайджанской Республике" [23]. Принятая ЦБА "Инструкция о безналичных расчетах и денежных переводах в Азербайджанской Республике" [11] устанавливает общие правила проведения банковских переводов, расчетов по инкассо и аккредитивам, которые осуществляют уполномоченные банки для клиентов во время их расчетов по внешнеэкономическим контрактам в иностранной и национальной валюте.

Вместе с тем нормы, содержащиеся в перечисленных документах, являются фрагментарными и не охватывают весь комплекс вопросов возникающих при про-

<sup>1</sup> За исключением финансового лизинга в Налоговом кодексе АР.

<sup>2</sup> UNIDROIT Convention on International Financial Leasing (Ottawa, 28 May 1988).

ведении международных расчетных и кредитных операций. Их соответствующие положения содержат ссылки на устаревшие унифицированные правила, не согласуются с принятыми за последние годы международными документами в области названных операций, не предусматривают новые термины, понятия, формулировки и т.п. Так, Гражданский кодекс республики, признавая в качестве источника правового регулирования расчетов по аккредитиву и инкассо банковские правила и применяемые в банковской практике обычаи делового оборота, не предусматривают такую оговорку в отношении гарантии. Лизинг, факторинг и форфейтинг в Законе АР "О банках" лишь перечисляются в общем ряду видов банковской деятельности без какого-либо дефинирования этих понятий; в Налоговом и Таможенном кодексах АР данные виды кредитования и вовсе не упоминаются<sup>1</sup>; соответствующие нормативные документы ЦБА по ним отсутствуют. Несмотря на свои несомненные преимущества для малого и среднего бизнеса, эти виды кредитования ВЭД не только не стимулируются, но и зачастую вообще игнорируются и при разработке программ государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в АР. Кроме того, АР не присоединился к Конвенциям УНИДРУА о международном финансовом лизинге [30]<sup>2</sup> (в отличие, например, от России, Украины, Беларуси и Узбекистана) и международном факторинге (в отличие, например, от Украины и Латвии) [31], что ограничивает возможности национального законодательства относительно регулирования соответствующих правоотношений.

В целом, как свидетельствуют эмпирические данные, динамика развития действующей нормативно-правовой базы регулирования банковского обслуживания ориентированных на внешний рынок корпоративных клиентов недостаточна, она находится в стадии формирования и содержательного прояснения. Вместе с тем построение инновационной модели экономики требует создания в стране развитой и конкурентоспособной на международном уровне финансовой системы, которая, в свою очередь, не может эффективно функционировать без надлежаще урегулированных законодательством финансовых институтов.

В условиях активного вхождения Азербайджана в мировое финансовое пространство и расширения сотрудничества с международными финансовыми институтами ощущается острая необходимость использования мирового опыта. От того, как сформулированы условия международных расчетов и международного банковского кредитования, каково их правовое обеспечение, в значительной степени зависит выполнение сторонами внешнеэкономического обмена своих договорных обязательств, финансовое благополучие каждого из них, в целом эффективное участие страны в международных экономических отношениях.

## ВЫВОДЫ

В теоретическом аспекте базовой дефиницией для исследованных в настоящей статье процессов является трактовка экономического содержания понятия "банковское регулирование", под которым нами понимается система мероприятий центрального банка и /или ино-

го регулятивного государственного органа, направленных на обеспечение стабильного и безопасного функционирования банковской системы в целом и каждого банка, в частности, в интересах общества.

Регулирование банковской деятельности приобретает значимость не только на национальном, но и на международном уровне. Это предусматривает создание системы принципов, норм, стандартов и правил ведения банковского бизнеса для обеспечения прозрачности и предсказуемости маневров акторов рынка. На международном уровне данная задача возложена на Базельский комитет по банковскому надзору. Наряду с ним, в глобальном пространстве функционирует ряд региональных организаций банковского регулирования и надзора, которые занимаются его изучением, обмениваются информацией, опытом, идеями и знаниями с целью создания унифицированных принципов в осуществлении банковского надзора в соответствии с лучшей международной практикой.

Среди векторов банковского регулирования в Азербайджане важное место отводится банковскому обслуживанию корпоративных клиентов, ориентированных на внешний рынок. Проведенный анализ выявил недостаточный уровень динамики развития действующей нормативно-правовой базы данного сегмента банковского бизнеса, находящегося в стадии формирования и содержательного прояснения. Вместе с тем реализация задачи формирования развитой и конкурентоспособной на международном уровне банковской системы требует надлежащего функционирования финансовых институтов. Изучение и теоретическое осмысление разработанных международных подходов к организации правового регулирования банковской деятельности в сочетании с научным обобщением накопленного отечественного опыта в этой сфере могут стать основой для обеспечения его высокой эффективности.

## Литература:

1. Базель III — новые стандарты капитала и ликвидности. Moody's Analytics 2013. URL: <https://www.moodyanalytics.com/-/media/whitepaper/2011/rs/2011-01-01-Basel-III-FAQs.pdf> (дата обращения: 06.02.2020).
2. Ващенко Ю.В. Банківське право: Навч. посібник / Ю.В. Ващенко. — Київ: Центр навчальної літератури, 2006. — 344 с.
3. Гасанов А. Банковское право Азербайджана (взгляд со стороны) / А. Гасанов. — Баку: ООО "Adventa Group", 2013. — 531 с.
4. Гойванюк М.П. Регулювання банківської діяльності: теоретичні аспекти та особливості здійснення в Україні / М.П. Гойванюк // Фінанси, облік і аудит: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ. 2008. № 11. С. 13—20.
5. Джагитян Э.П. Макропруденциальное регулирование банковской системы как фактор финансовой стабильности: монография / Э.П. Джагитян. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 215 с.
6. Ермаков С.Л. Основные вопросы банковского регулирования и банковского надзора. Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2012. № 3. С. 30—41.

7. Ерпылева Н.Ю. Международное банковское право: теория и практика применения / Н.Ю. Ерпылева. — Москва: Издательский Дом Высшей Школы Экономики, 2012. — 671 с.

8. Закон Азербайджанской Республики "О банках" (№ 590-IIQ, 16 января 2004 г.). URL: <http://www.e-qanun.az/framework/5825> (дата обращения: 06.03.2021).

9. Закон Азербайджанской Республики "О валютном регулировании" (№ 910, 21 октября 1994 г.). URL: <http://www.e-qanun.az/framework/9238> (дата обращения: 06.03.2021).

10. Закон Азербайджанской Республики "О небанковских кредитных организациях" (№ 933-IIIQ, 25 декабря 2009 г.). URL: <http://www.e-qanun.az/framework/19197> (дата обращения: 06.03.2021).

11. Инструкция о безналичных расчетах и денежных переводах в Азербайджанской Республике (ЦБА, 19 сентября 2002 г.). URL: <http://www.e-qanun.az/framework/10190> (дата обращения: 06.03.2021).

12. Информация о регулятивных режимах в сфере банковского регулирования и надзора в государствах-участниках СНГ. Москва: ИК СНГ, 2017. 36 с. URL: <https://cis.minsk.by/news/8174/informacia-o-regulativnyh-rezimah-v-sfere-bankovskogo-regulirovani-i-nadzora-v-gosudarstvah-uchastnikah-sng>

13. Лаутс Е.Б. Рынок банковских услуг: правовое обеспечение стабильности / Е.Б. Лаутс. — М.: Волтерс Клувер, 2008. — vii, 269 с.

14. Любунь О.С., Иванець І.В., Адамик Б.П. Національний банк України: основні функції, грошово-кредитна політика, регулювання банківської діяльності / О.С. Любунь, І.В. Иванець, Б.П. Адамик. — Київ: Ун-т економіки та права "КРОК", 2005. — 512 с.

15. Мирзоев П.З. К вопросу о государственном регулировании банковской деятельности в Республике Таджикистан / П.З. Мирзоев // Правовая жизнь (Таджикский национальный университет). 2016. № 4. С. 154—162.

16. Миронов В.Ю. Понятие государственного регулирования банковской деятельности и банковского регулирования (финансово-правовой аспект) / В.Ю. Миронов // Юридический вестник Ростовского государственного экономического университета. 2005. № 3 (35). С. 44—51.

17. Налоговый кодекс Азербайджанской Республики (№ 905-IQ, 11 июля 2000 г.).

18. Никитина Т.В. Гармонизация банковского надзора в условиях глобализации финансовых рынков / Т.В. Никитина // Банковский сектор России: от стабилизации к эффективности: в 2 т. Т.1 / Под ред. Н.А. Савинской и Г.Н. Белоглазовой. — Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2003. — 393 с.

19. Орлюк О.П. Банковское право: учебное пособие / О.П. Орлюк. — Москва: Интер, 2005. — 151 с.

20. Островская О.М. Банковское дело: толковый словарь. — Москва: Гелиос АРВ, 1999. — 399 с.

21. Официальный сайт Basel Committee on Banking Supervision. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. June 2004. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> (дата обращения: 06.02.2020).

22. Попов И.С. Правовой механизм государственного регулирования банковской деятельности: дис... канд.

юр. наук / И.С. Попов. — Москва: Московская государственная юридическая академия, 2000. — 208 с.

23. Правила проведения операций резидентов Азербайджанской Республики в иностранной валюте, а также нерезидентов в национальной и иностранной валюте (ЦБА, 28 ноября 2016 г.).

24. Рождественская Т.Э., Гузнов А.Г. Финансово-правовое регулирование банковской деятельности: монография / Т.Э. Рождественская, А.Г. Гузнов. — Москва: Проспект, 2020. — 336 с.

25. Румянцева Е.В. Соотношение понятий "государственное регулирование банковской деятельности" и "банковское регулирование" / Е.В. Румянцева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2012. № 11 (30). С. 45—48.

26. Таможенный кодекс Азербайджанской Республики (№ 164-IVQ, 24 июня 2011 г.).

27. Хаб'юк О. Банківське регулювання та нагляд через призму рекомендацій Базельського комітету: монографія / О. Хаб'юк. — Івано-Франківськ: ОІППО; Снятин: ПрутПринт, 2008. — 260 с.

28. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Basle Committee on Banking Supervision. — Basle: Bank for International Settlements. June 2006. 333 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>

29. Kunghehian N. From Basel II to Basel III. Moody's Analytics. 12th April 2011. 17 p.

30. UNIDROIT Convention on International Factoring (Ottawa, 28 May 1988).

31. UNIDROIT Convention on International Financial Leasing (Ottawa, 28 May 1988).

#### References:

1. Moody's Analytics (2013), "Basel III New Capital and Liquidity Standards", available at: <https://www.moodyanalytics.com/-/media/article/2013/2013-18-10-basel-iii-capital-and-liquidity-standards-faq.pdf> (Accessed 08 Feb 2021).

2. Vaschenko, Yu.V. (2006), Bankivs'ke pravo: Navch. Posibnyk [Banking Law: Study Guide], Tsentral'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

3. Gasanov, A. (2013), Bankovskoe pravo Azerbajdzhana (vzglyad so storony) [Banking law of Azerbaijan (view from the outside)], OOO "Adventa Group", Baku, Azerbaijan.

4. Hojvaniuk, M.P. (2008), "Regulation of banking: theoretical aspects and features of implementation in Ukraine", Finansy, oblik i audyt: zb. nauk. prats', vol. 11, pp. 13—20.

5. Dzhagitjan, Je.P. (2020), Makroprudencial'noe regulirovanie bankovskoj sistemy kak faktor finansovoj staabil'nosti: monografija [Macroprudential regulation of the banking system as a factor of financial stability: monograph], Izdatel'stvo Jurajt, Moskva, Russia.

6. Ermakov, S.L. (2012), "The main issues of banking regulation and banking supervision", Izvestija Irkutskoj gosudarstvennoj jekonomicheskoy akademii, vol. 3, pp. 30—41.

7. Erpyleva, N.Ju. (2012), Mezhdunarodnoe bankovskoe pravo: teorija i praktika primeneniya [International banking law: theory and practice of application], Izdatel'skij Dom Vyshej Shkoly Jekonomiki, Moskva, Russia.

8. The Milli Majlis of the Azerbaijan Republic (2004), Law of the Republic of Azerbaijan "On Banks", available at: <http://www.e-qanun.az/framework/5825> (Accessed 06 Feb 2021).
9. The Milli Majlis of the Azerbaijan Republic (1994), Law of the Republic of Azerbaijan "About currency regulation", available at: <http://www.e-qanun.az/framework/9238> (Accessed 06 Feb 2021).
10. The Milli Majlis of the Azerbaijan Republic (2009), Law of the Republic of Azerbaijan "About non-bank credit institutions", available at: <http://www.e-qanun.az/framework/19197> (Accessed 06 Feb 2021).
11. Central Bank of the Republic of Azerbaijan (2002), "Instruction on non-cash payments and money transfers in the Republic of Azerbaijan", available at: <http://www.e-qanun.az/framework/10190> (Accessed 06 Feb 2021).
12. CIS Executive Committee (2017), "Information on regulatory regimes in the field of banking regulation and supervision in the CIS member states", available at: <https://cis.minsk.by/news/8174/informacia-o-regulativnyh-rezimah-v-sfere-bankovskogo-regulirovania-i-nadzora-v-gosudarstvah---uchastnikah-sng> (Accessed 06 Feb 2021).
13. Lauts, E.B. (2008), Rynok bankovskih uslug: pravovoe obespechenie stabil'nosti [Banking services market: legal support of stability], Volters Kluver, Moskva, Russia.
14. Liubun', O.S. Ivanets', I.V. and Adamyk, B.P. (2005), Natsional'nyj bank Ukrainy: osnovni funktsii, hroshovo-kredytна polityka, rehuliuвання bankivs'koi diial'nosti [National Bank of Ukraine: main functions, monetary policy, regulation of banking activities], Un-t ekonomiky ta prava "KROK", Kyiv, Ukraine.
15. Mirzoev, P. Z. (2016), "On the issue of state regulation of banking in the Republic of Tajikistan", Pravovaja zhizn', vol. 4, pp. 154—162.
16. Mironov, V.Ju. (2005), "The notion of state regulation of banking and banking regulation (financial and legal aspect)", Juridicheskij vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta, vol. 3 no. 35, pp. 44—51.
17. The Milli Majlis of the Azerbaijan Republic (2000), "Tax Code of the Republic of Azerbaijan", available at: <http://www.e-qanun.az/code/12> (Accessed 06 Feb 2021).
18. Nikitina, T.V. (2003), "Harmonization of banking supervision in the context of globalization of financial markets", Bankovskij sektor Rossii: ot stabilizacii k jeffektivnosti [Banking sector in Russia: from stabilization to efficiency], vol. 1, SPbGUJeF, Sankt-Peterburg, Russia.
19. Orlyuk, O.P. (2005), Bankovskoe pravo: uchebnoe posobie [Banking Law: Study Guide], Inter, Moskva, Russia.
20. Ostrovskaja, O.M. (1999), Bankovskoe delo: tolkovyj slovar' [Banking: Explanatory Dictionary], Gelios ARV, Moskva, Russia.
21. The official site of Basel Committee on Banking Supervision (2004), "Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework", available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> (Accessed 06 Feb 2021).
22. Popov, I.S. (2000), "Legal mechanism of state regulation of banking activities", Abstract of Ph.D. dissertation, Moscow State Law Academy, Moskva, Russia.
23. Central Bank of the Republic of Azerbaijan (2016), "Rules for conducting operations of residents of the Republic of Azerbaijan in foreign currency, as well as non-residents in national and foreign currency", available at: <http://www.e-qanun.az/framework/34248> (Accessed 06 Feb 2021).
24. Rozhdestvenskaja, T.Je. and Guznov A.G. (2020), Finansovo-pravovoe regulirovanie bankovskoj dejatel'nosti: monografija [Financial and legal regulation of banking: monograph], Prospekt, Moskva, Russia.
25. Rumjanceva, E.V. (2012), "Correlation between the concepts of "government regulation of banking" and "banking regulation", Nauka i obrazovanie: hozjajstvo i jekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie, vol. 11, no. 30, pp. 45—48.
26. The Milli Majlis of the Azerbaijan Republic (2011), "The Customs Code of the Republic of Azerbaijan", available at: <http://www.e-qanun.az/code/21> (Accessed 06 Feb 2021).
27. Khab'iuk, O. (2008), Bankivs'ke rehuliuвання ta nahliad cherez pryzmu rekomendatsij Bazel's'koho komitetu: monohrafiia [Banking regulation and supervision through the prism of the recommendations of the Basel Committee: a monograph], OIPPO; PrutPrynt, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.
28. Bank for International Settlements (2006), "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards", available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> (Accessed 06 Feb 2021).
29. Kunghehian, N. (2011), From Basel II to Basel III, Moody's Analytics, New York, USA.
30. UNIDROIT (1988), "UNIDROIT Convention on International Factoring", available at: <https://www.unidroit.org/instruments/factoring> (Accessed 06 Feb 2021).
31. UNIDROIT (1988), "UNIDROIT Convention on International Financial Leasing", available at: <https://www.unidroit.org/leasing-ol/leasing-english> (Accessed 06 Feb 2021).

Стаття надійшла до редакції 14.03.2021 р.

**www.dy.nayka.com.ua**

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
удосконалення та розвитку**

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73



А. С. Стовпова,  
аспірант кафедри обліку і оподаткування  
ДВНЗ "Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана", м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-8820-3763

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.35

# УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ЕЛЕКТРОННИХ ГРОШЕЙ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ НОВОГО РАХУНКУ 32 "ЕЛЕКТРОННІ ГРОШІ"

A. Stovpova,  
Postgraduate student of the Department of Accounting and Taxation  
of the "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv

IMPROVING ELECTRONIC MONEY ACCOUNTING BASED ON THE USE OF A NEW ACCOUNT  
32 "ELECTRONIC MONEY"

**Здійснено аналіз існуючих підходів до побудови системи бухгалтерських рахунків для обліку електронних грошей монетарних фінансових установ (МФУ). Серед таких підходів — використання групи рахунків для обліку готівки, групи для обліку безготівкових коштів у банках, а також групи рахунків інших коштів, яка включає гроші у дорозі. Обґрунтовано доцільність обліку електронних грошей (МФУ) на окремому рахунку 32 "Електронні гроші". Серед таких аргументів: резервування номерів рахунків для обліку перспективних електронних грошей МФУ, номінованих у іноземній валюті; забезпечення можливості обліку курсових різниць; втілення ідеї самостійності електронних грошей МФУ як платіжного інструменту, значення якого зростатиме у майбутньому; удосконалення кореспонденції бухгалтерських рахунків у частині платежів по податкам і зборам. Розроблено методику обліку транзакцій з електронними грошима.**

**An analysis of existing approaches to building a system of accounting accounts for electronic money accounting of monetary financial institutions (MFIs). Such approaches include the use of a group of accounts for cash accounting, a group for accounting of non-cash funds in banks, as well as a group of accounts for other funds, which includes money in transit. Examples of MFI e-money issued by commercial banks in Ukraine include GlobalMoney (Globus), ForPost (Alfa-Bank), Alfa-Money (Alfa-Bank), Electrum (UkrGasbank), XPay (Sich) and Maxi (Taskombank).**

**This study is aimed at improving the Ukrainian Chart of Accounts, which is officially approved for all enterprises by the Ministry of Finance of Ukraine. The expediency of electronic money accounting (MFI) on a separate account 32 "Electronic money" is substantiated. Among such arguments: reservation of account numbers for accounting of promising electronic money of MFIs denominated in foreign currency; ensuring the possibility of accounting for exchange rate differences; implementation of the idea of independence of electronic money MFI as a payment instrument, the importance of which will grow in the future; improving the correspondence of accounting accounts in terms of payments for taxes and fees. Account 32 "Electronic money" is proposed to be divided**

*into sub-accounts 321 "Electronic money of banks and other credit institutions in national currency", 322 "Electronic money of banks and other credit institutions in foreign currency in Ukraine", 323 "Electronic money in non-bank electronic payment systems in national currency", and 324 "Electronic money in non-bank electronic payment systems in foreign currency".*

*A method of accounting for three types of transactions with electronic money has been developed: receipt of electronic money on the electronic wallet (1st type), internal circulation of electronic money (2nd type), and external circulation of electronic money (3rd type). A method of accounting for exchange rate differences that arise when using electronic money of MFIs denominated in foreign currency is also proposed.*

*However, modern virtual currencies remain outside the scope of this study, as they are not issued by MFIs and are not considered as electronic money from the point of view of Directive 2009/110/EC.*

*Ключові слова: електронні гроші, монетарна фінансова установа, рахунок бухгалтерського обліку, платіжна система, грошові розрахунки, курсові різниці.*

*Key words: electronic money, monetary financial institution, account, payment system, cash settlements, exchange rate differences.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність удосконалення обліку електронних грошей прямим чином пов'язана зі зростанням кількості їх використання. Про це свідчать такі статистичні дані:

— у ЄС за 5 років (2014—2019) кількість угод з електронними грошима, які випущені монетарними фінансовими установами (МФУ, англ. — MFI, Monetary Financial Institutions), зросла у 2.25 рази і на сьогодні складає близько 4649 млн транзакцій на рік [1];

— загальна кількість випущених електронних грошей: за 2016—2019 роки кількість грошей виросла в 1.75 рази, а якщо розглядати період 2011—2019 роки, то в 4.45 рази [2];

— загальна цифра неготівкових розрахунків у ЄС у 2019 році склала 98 млрд євро, що перевищує дані попереднього року на 8,1%. З них 5,1 млрд — це транзакції електронними грошима МФУ, які уже складають досить суттєву частку — 5% з тенденцією до зростання [3];

— в Україні кількість електронних грошей має подібні тенденції. За 2015—2020 рр. є зростаюча динаміка транзакцій з електронними грошима: за 6 років — у 6,5 рази [4]. Загальна кількість випущених електронних грошей типу МФУ в Україні теж зросла — з 40,5 млн грн у 2015 р. до 60 млн грн у 2020 році, у 1.4 рази [4].

Є всі підстави вважати, що у майбутньому розвиток електронних грошей МФІ зможе витіснити розрахунки чеками, а в перспективі — розрахунки готівкою та навіть банківськими картками. Пандемія COVID-19 підштовхує більшість розвинених країн у русі до безготівкової економіки, у якій використовуються лише електронні форми грошей. Отже, актуалізується й потреба у розробці належного методичного забезпечення обліку операцій з електронними грошима.

Під електронними грошима МФУ у даному дослідженні розглядаються електронні гроші, які відповідають вимогам Центрального банку ЄС та Директиви 2009/

110/ЄС [5], а також гармонізованому з ним Положенню про електронні гроші в Україні [6]. Вони визначають електронні гроші як "грошову вартість (монетарну вартість), що зберігається в електронному вигляді, включаючи магнітний, яка представляє собою вимогу до емітента, що випущена на чекові з певною сумою, щодо отримання коштів для здійснення платіжної операції, які приймаються іншими, ніж емітент, фізичною або юридичною особою" [5; 6]. Водночас під монетарними фінансовими установами МФУ (від англ. — Money Financial Institutions) за методологією Євробанку [7] визначаються установи-резиденти ЄС, які здійснюють бізнес з залучення депозитів та подальшого надавання кредитів або здійснення інвестицій у цінні папери. Вони включають у себе Центральні банки, кредитні та інші установи, включаючи установи, що здійснюють операції з електронними грошима [7]. Їх усіх об'єднує те, що електронні гроші випускаються за наявності дозволу (ліцензії) Центрального банку (в Україні його роль виконує НБУ).

Таким чином, сучасні віртуальні валюти (Bitcoin, Ethereum, Litecoin та ін.) залишаються поза межами цього дослідження, бо їх емітентами не є МФУ і вони не розглядаються з точки зору Директиви 2009/110/ЄС [5] та Положення про електронні гроші в Україні [6] як електронні гроші. Серед випущених в Україні комерційними банками електронних грошей як приклад можна назвати: GlobalMoney (Глобус), ForPost (Альфа-банк), Alfa-Money (Альфа-банк), Electrum (Укргазбанк), XPay (Січ) та Maxi (Таскомбанк) [4].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Бухгалтерський облік операцій електронних грошей МФУ досліджували М.В. Корягін та В.Р. Ліва [8], А.С. Крутова [9], С.Ф. Легенчук [10], Т.В. Мокієнко [11], М.А. Радченко [12], А.П. Семенець [10; 13], А.П. Си-

ротинська та О.П. Лесик [14], О.А. Подолячук [15], В.В. Скоробогатова [16], А.В. Янчев [17].

У своїх роботах дані дослідники мають пропозиції щодо системи рахунків і подвійного запису для обліку операцій з електронними грошима. Вони теж займають позицію необхідності відокремленого обліку електронних грошей, але у більшості робіт вказується на використання рахунку 3-го, а не 2-го порядку, тобто субрахунку. Наприклад, ведення обліку електронних грошей у їх роботах пропонується у таких варіантах:

— з використанням нового субрахунку 315 "Електронні гроші" (А.П. Сиротинська та О.П. Лесик. Такий рахунок відноситься до рахунку 2-го порядку 31 "Рахунки в банках";

— з використанням існуючого нині у Плані рахунків субрахунку 335 "Електронні гроші, номіновані в національній валюті" та введенням нового субрахунку 336 "Електронні гроші, номіновані в іноземній валюті" (С.Ф. Легенчук та А.П. Семенець, Т.В. Мокієнко). Обидва субрахунки належать до рахунку 2-го порядку 33 "Інші кошти";

— ведення аналітичного обліку за субрахунком 335 "Електронні гроші, номіновані в національній валюті" за обраною системою електронних грошей та за умовною валютою гаманця (М.А. Радченко);

— використанням нових субрахунків 303 "Електронні гроші в національній валюті" та 304 "Електронні гроші в іноземній валюті" (А.С. Крутова). Обидва субрахунки належать до рахунку 2-го порядку 30 "Готівка".

Однак пропонується й дещо інший варіант ведення синтетичного обліку електронних грошей — з введенням до Плану рахунків нового окремого рахунку 32 "Електронні гроші" (М.В. Корягін та В.Р. Ліва, А.В. Янчев, О.А. Подолячук, В.В. Скоробогатова). У стандартному Плані рахунків підприємств від Мінфіну [18] такий рахунок відсутній. Аналітичний облік у такому разі пропонується вести у розрізі видів електронних грошей.

Таким чином, можна стверджувати про наявність двох загальних підходів щодо побудови системи рахунків для обліку електронних грошей — на основі субрахунків в межах існуючих груп рахунків (30 "Готівка", 31 "Рахунки в банках", 33 "Інші кошти") чи створення нової групи рахунків — 32 "Електронні гроші".

## ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

В описаних вище дослідженнях комплексний підхід, який би охоплював усі організаційні компоненти розрахунків такими електронними грошима, враховував існуючий та перспективний їх розвиток так і не було створено. Крім того, необхідний порівняльний аналіз можливих варіантів побудови обліку електронних грошей МФУ (на основі субрахунків існуючих груп чи створення нового рахунку) та обґрунтування того варіанту, який забезпечує найбільш достовірне відображення сучасного стану й перспективного розвитку електронних грошей МФУ та розрахунків ними.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є проаналізувати можливі варіанти побудови системи бухгалтерських рахунків для обліку

електронних грошей МФУ та запропонувати підхід, який здатний забезпечити комплексне вирішення проблеми обліку таких електронних грошей, враховує їх сучасний стан і перспективний розвиток, а також організаційні компоненти розрахунків ними.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З огляду на проведений аналіз робіт інших дослідників на увагу заслуговує саме варіант з введенням нового рахунку 32 "Електронні гроші". Аргументів щодо такого підходу декілька.

По-перше, облік електронних грошей у межах груп 30 "Готівка" та 31 "Рахунки в банках" сама по собі означає класифікацію електронних грошей як різновиду готівки або безготівкових грошей на рахунках у банках, що не зовсім коректно по відношенню до даного новітнього платіжного інструменту. Електронні гроші явно не можна вважати готівковими, так як вони зберігаються в електронному вигляді. Щодо безготівкових грошей у банках, то електронні гроші не рівні їм за ліквідністю, так як:

— мають певні обмеження з боку НБУ щодо ліміту залишку в електронному гаманці (5 тис. грн — без можливості поповнення; 400 тис. грн — з можливістю) [6];

— мають обмежене коло користувачів, які можуть прийняти платіж ними. Вони повинні мати реєстрацію у платіжній системі відповідних електронних грошей;

— можуть бути номіновані лише у гривні [6].

По-друге, існує чимало критичних недоліків щодо існуючого нині підходу на основі використання субрахунку 335 "Електронні гроші, номіновані в національній валюті", а саме:

— майбутній розвиток електронних грошей МФУ та їх платіжних систем неодмінно спричинить розширення сфери їх обігу та появу можливості використання електронних грошей, які емітовані нерезидентами. За таких обставин доцільно принаймні зарезервувати в існуючому Плані рахунків номери для обліку іноземних електронних грошей МФУ;

— наявність лише одного рахунку для обліку електронних грошей робить неможливим облік курсових різниць, бо за існуючої Інструкції до Плану рахунків [18] вони можуть виникати лише за наявності грошових одиниць, які виражені в іноземній валюті та існування курсу НБУ по відношенню до таких валют. Однак у офіційному підході НБУ електронні гроші можуть бути номіновані лише у гривні;

— облік електронних грошей у групі 33 "Інші кошти" Плану рахунків означає пониження їх статусу як самостійного платіжного інструмента, бо ця група містить також гроші в дорозі, що за своєю суттю є грошима на транзитних (проміжних) рахунках у банках або грошима у інкасаторів. Такі гроші практично неможливі для використання як платіжний інструмент до моменту зарахування на рахунок їх призначення або надходження в касу. Однак електронні гроші МФУ, як свідчать останні тенденції, є самостійним та повноцінним платіжним інструментом, який стрімко розвивається. Крім того, є висока ймовірність заміщення електронними грошима у майбутньому готівки при створенні "безготівкового суспільства".

Критикують використання субрахунку 335 для обліку електронних грошей й інші дослідники, наприклад М.А. Радченко вказує на те, що цей рахунок не вирішує низку суперечностей у питаннях сутності та обліку електронних грошей, наприклад відсутня його кореспонденція з рахунком 64 "Розрахунки за податками і платежами" [12, с. 123].

Отже, новий рахунок 32 "Електронні гроші" потрібен для того, щоб:

— зарезервувати номери рахунків для обліку електронних грошей МФУ, номінованих у іноземній валюті — на перспективу;

— зробити можливим облік курсових різниць;

— підкреслити самостійність електронних грошей МФУ як платіжного інструменту, значення якого зростатиме у майбутньому;

— зробити можливою кореспонденцію зі сплати податків і зборів електронними грошима МФУ — на перспективу.

Додаткове порівняння існуючого та запропонованого автором підходів щодо облікової класифікації електронних грошей МFI, побудови їх синтетичного та аналітичного обліку подано у таблиці 1. За поданою класифікацією кошти у платіжних системах типу

**Таблиця 1. Можливі підходи до побудови обліку електронних грошей МФУ**

Критерії порівняння	Підходи до обліку електронних грошей (ЕГ) монетарних фінансових установ (МФУ)	
	Існуючий	Авторський
Рахунки обліку	Субрахунок 335 "Електронні гроші, номіновані в національній валюті"	32 "Електронні гроші" – нова група рахунків
Трактування ЕГ в обліку	Як інші кошти, окремі від готівки і банківських рахунків, але подібні до коштів у дорозі	Як самостійний платіжний інструмент, вид грошей, який за значимістю рівний готівці та рахункам у банку
Приклади ЕГ МFI, з якими пов'язується такий підхід	Global Money, Maxi, Alfa-Money, Electrum, ForPost та ін. Всі види ЕГ від МФУ	
Кошти у платіжних системах типу PayPal, Payoneer	Підхід до їх обліку Мінфіном та НБУ не визначений. З точки зору існуючого Плану рахунків можливий облік як грошей у дорозі (рахунки 333, 334) або дебіторської заборгованості (рахунок 377)	Як ЕГ (рахунок 32), а не як гроші у дорозі чи дебіторська заборгованість
Можливість обліку курсових різниць	Неможливі, так як ЕГ за такого підходу можуть бути номіновані виключно в гривні	Передбачити таку можливість для іноземних ЕГ номінованих в іноземних валютах чи власних одиницях

PayPal, Payoneer також включені до складу електронних грошей, бо вони можуть існувати у таких платіжних системах тривалий час і можуть бути використані для розрахунку без попереднього виведення з системи.

**Таблиця 2. Запропоновані зміни до Плану рахунків з метою удосконалення обліку електронних грошей МФУ**

Підходи до обліку електронних грошей МФУ	
Існуючий	Запропонований
Рахунок обліку електронних грошей МФУ	
Субрахунок 335 "Електронні гроші, номіновані в національній валюті"	Рахунок 32 "Електронні гроші"
Опис рахунку обліку електронних грошей МФУ в Інструкції до Плану рахунків	
На субрахунку 335 "Електронні гроші, номіновані в національній валюті" ведеться облік операцій з ЕГ, які здійснюються комерційними агентами та користувачами, відповідно до нормативно-правових актів НБУ та правил використання ЕГ, узгоджених з НБУ	На рахунку 32 "Електронні гроші" узагальнюються операції з ЕГ, випущених відповідно до існуючого регулювання з боку НБУ, у тому числі ЕГ комерційних банків, ЕГ НБУ, інших кредитних установ, а також ведеться облік коштів у небанківських електронних платіжних системах. За дебетом рахунку 32 "Електронні гроші" відображається надходження ЕГ, за кредитом – вибуття ЕГ. Субрахунок 335 "Електронні гроші, номіновані в національній валюті" та слова про облік ЕГ на рахунку 33 "Інші кошти" в Інструкції до Плану рахунків [18] вилучити
Особливості рахунку (субрахунку) для обліку електронних грошей МФУ	
Субрахунок 335 – це частина інших коштів по рахунку 33 "Інші кошти", тобто в одній групі субрахунків разом з коштами в дорозі	Рахунок 32 "Електронні гроші" є самостійною групою рахунків, яка включає такі субрахунки: – 321 "Електронні гроші банків та інших кредитних установ в національній валюті"; – 322 "Електронні гроші банків та інших кредитних установ в іноземній валюті"; – 323 "Електронні гроші в небанківських електронних платіжних системах в національній валюті"; – 324 "Електронні гроші в небанківських електронних платіжних системах в іноземній валюті"
Кореспонденція рахунків	
У кореспонденції відсутній рахунок 64 "Розрахунки за податками і платежами"	Ті ж самі кореспондуючі рахунки, що й нині з рахунком 33 "Інші кошти", але додати рахунок 64 "Розрахунки за податками і платежами"

Таким чином, авторський підхід полягає у виділенні електронних грошей у самостійну групу у Плані рахунків — 32 "Електронні гроші" та створенні у межах даної групи спеціальних субрахунків для обліку різних видів електронних грошей МФУ. Цей номер "32" у сьогоднішньому Плані рахунків порожній, а тому може бути застосований за умови відповідних змін у Плані рахунків та Інструкції до нього [18], пропозиції щодо яких наведено у таблиці 2.

Запропонована нумерація рахунків для обліку електронних грошей МФУ є досить логічною, так як відображає існуючі форми грошових коштів:

— група (рахунок) 30 — гроші у готівковій формі;  
— група (рахунок) 31 — гроші у безготівковій формі;  
— група (рахунок) 32 — електронні гроші типу МФУ.

У запропонованій системі рахунків для електронних грошей передбачено дві підгрупи рахунків (табл. 3):

— 321—322 — для електронних грошей комерційних банків, інших кредитних установ, а також перспек-

тивних електронних грошей НБУ та Центральних банків інших країн;

— 323—324 — для електронних грошей, які випущені некретитними установами з ліцензії Центральних банків, а також для обліку коштів у національних і міжнародних електронних платіжних системах.

Актуальність підгрупи 323—324 висока, бо українські ІТ-компанії уже давно користуються електронною платіжною системою Payoneer. Перспективним є і вихід на український ринок міжнародної системи PayPal. План рахунків від Мінфіну має бути готовий до таких викликів.

У згаданих вище групах непарні рахунки використано для електронних грошей у національній валюті, а парні — для номінованих в іноземній валюті. Такий підхід уже застосовується для готівки та рахунків у банках в існуючому Плані рахунків від Мінфіну [18], що й було враховано автором.

У таблиці 3 згадуються некретитні установи — під ними розуміються установи, які не належать до банків та інших кредитних установ та мають ліцензію на випуск електронних грошей від Національних банків, наприклад, Національних банків країн ЄС, НБУ. Також є згадка про електронні гроші НБУ, яких поки що немає, але очікується їх розробка та запуск (є гривня). Таким чином, запропонована система рахунків враховує зростання популярності електронних грошей у розрахунках майбутнього.

При цьому пропонується вести таку аналітику по рахунках групи 32:

— 321.1 "Електронні гроші комерційних банків та інших кредитних установ в національній валюті" — за видами ЕГ та/або по електронним гаманцям;

— 321.2 "Електронні гроші НБУ" — по електронним гаманцям;

— 322.1 "Електронні гроші іноземних комерційних банків та інших іноземних кредитних установ у їх платіжних системах" — за видами ЕГ та/або по електронним гаманцям;

— 322.2 "Електронні гроші іноземних Національних банків" — за видами ЕГ та/або по електронним гаманцям;

— 323.1 "Кошти в міжнародних і закордонних електронних платіжних системах в національній валюті" — за видами платіжних систем, наприклад, PayPal, Payoneer;

— 323.2 "Кошти в сервісах некретитних установ в національній валюті" — за їх видами;

**Таблиця 3. Запропонована побудова синтетичного та аналітичного обліку на рахунку 32 "Електронні гроші"**

Синтетичні рахунки				Аналітичні рахунки (рахунки 3-го та 4-го порядку)	
рахунки 1-го порядку		субрахунки (рахунки 2-го порядку)			
Код	Назва	Код	Назва	Код	Назва
32	Електронні гроші	321	Електронні гроші банків та інших кредитних установ в національній валюті	321.1	Електронні гроші комерційних банків та інших кредитних установ в національній валюті
				321.2	Електронні гроші НБУ
		322	Електронні гроші банків та інших кредитних установ в іноземній валюті в Україні	322.1	Електронні гроші іноземних комерційних банків та інших іноземних кредитних установ у їх платіжних системах
				322.2	Електронні гроші іноземних Національних банків
		323	Електронні гроші в небанківських електронних платіжних системах в національній валюті	323.1	Кошти в міжнародних і закордонних електронних платіжних системах в національній валюті
				323.2	Кошти в сервісах некретитних установ** в національній валюті
		324	Електронні гроші в небанківських електронних платіжних системах в іноземній валюті	324.1	Кошти в міжнародних і закордонних електронних платіжних системах в іноземній валюті
				324.2	Кошти в сервісах некретитних установ в іноземній валюті

— 324.1 "Кошти в міжнародних і закордонних електронних платіжних системах в іноземній валюті" — за видами платіжних систем, наприклад, PayPal, Payoneer;

— 324.2 "Кошти в сервісах некретитних установ в іноземній валюті" — за їх видами, наприклад, електронні гроші Google, Apple.

**Таблиця 4. Пропонована методика обліку операцій з електронними грошима МФУ на основі групи рахунків 32 "Електронні гроші" у порівнянні з існуючою**

№	Зміст господарської операції	Існуючий		Пропонований		Сума
		Дт	Кт	Дт	Кт	
Операція 1-го типу. Поповнення електронного гаманця (придбання ЕГ)						
1	Перераховано кошти банку на придбання електронних грошей	333	311	333	311	10050
2	Надходження електронних грошей на електронний гаманець	335	333	321.1	333	10050
3	Списана комісія за придбання електронних грошей	92	333	92	333	50
Операції 2-го типу. Переказ грошей між електронними гаманцями						
1	Переказ грошей між двома власними електронними гаманцями	335.2	335.1	321.12	321.11	1000
Операції 3-го типу. Оплата за товари електронними грошима						
Операції торговця (неплатник ПДВ)						
1	Отримано електронні гроші як оплату за товар на електронний гаманець (аванс від користувача)	335	681	321.1	381	12000
2	Визнана виручка від реалізації товару	361	702	361	702	12000
3	Списано собівартість реалізованого товару	902	281	902	281	6000
4	Взаємозалік заборгованостей	681	361	681	361	12000
Операції користувача (неплатник ПДВ)						
1	Сплачено за товар електронними грошима (аванс торговцю)	371	335	371	321.1	12000
2	Отриманий товар	281	631	281	631	10000
3	Відображений податковий кредит з ПДВ	641	631	641	631	2000
4	Взаємозалік заборгованостей	631	371	631	371	12000
Погашення електронних грошей банком						
1	Подана заявка на погашення електронних грошей	377	335	377	321.1	12000
2	Надійшли гроші на банківський рахунок у погашення електронних грошей	311	377	311	377	11900
3	Списана банківська комісія	92	377	92	377	100

Побудова аналітичного обліку за рахунками 3-го та 4-го порядку (табл. 3) функціональна й відповідає видам грошей, їх емітенту та регулятору, організації мережі (національна чи міжнародна). Електронні гроші можуть регулюватися і контролюватися з боку НБУ чи Центральних банків інших країн, мати різні типи емітентів (комерційний банк, НБУ, Центральний банк ЄС, Центральний банк певної країни), належати до ліцензованої і регульованої НБУ електронної платіжної системи або ж до міжнародної електронної системи, яка отримує дозвіл на свою діяльність від Національних банків у кожній країні окремо. Такий підхід загалом можна назвати практичним.

На основі запропонованих рахунків групи 32 можна побудувати таку методику обліку електронних грошей та розрахунків ними, яка відповідає існуючим типам операцій з електронними грошима: надходження електронних грошей на електронний гаманець (1-й тип), внутрішній обіг електронних грошей (2-й тип), зовнішній обіг електронних грошей (3-й тип). Таку модель наведено у таблиці 4 у порівнянні з існуючим підходом на основі субрахунку 335.

При використанні в розрахунках електронних грошей, номінованих в іноземних валютах, яке можливе у найближчій перспективі, неодмінно постає питання про облік курсових різниць (табл. 5).

За використання існуючого нині у Плані рахунків [18] субрахунку 335 "Електронні гроші, номіновані в національній валюті" облік курсових різниць неможливий. Запропонований підхід на основі групи рахунків 32 "Електронні гроші" здатний вирішити таку проблему шляхом стандартного обліку курсових різниць за курсом НБУ на основі НП(С)БО 21 "Вплив змін валютних курсів". Однак така методика напрацьована на перспективу, бо електронні гроші, номіновані в іноземній валюті поки що заборонені в Україні (п. 3.4 Положення про електронні гроші в Україні [6]).

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Облікове відображення операцій за розрахунками електронними грошима та його удосконалення має базуватися на використанні окремої групи рахунків для обліку електронних грошей (32 "Електронні гроші") та побудові аналітичного обліку, який відповідає сучасним видам електронних грошей та організації розрахунків, типам національних регуляторів та номінованих валют. Для цього мають бути розроблені зміни до чинного Плану рахунків та Інструкції до його використання.

Перспективним є дослідження обліку інших видів електронних грошей, наприклад криптовалют.

### Література:

1. Total number of e-money purchase transactions in the Euro area from 2014 to 2019 (in millions). — Available at: <https://www.statista.com/statistics/443492/electronic-money-payment-in-euro-area/>
2. Electronic money issued in the euro area: European Central Bank, Statistical Data Warehouse. — Available at:

**Таблиця 5. Запропонована методика обліку курсових різниць по розрахунках електронними грошима МФУ**

№	Зміст господарської операції	Первинний документ	Дт	Кт	Сума
1	Нарахований дохід через зростання курсу електронних грошей, номінованих в іноземній валюті щодо гривні, які розміщені:	Бухгалтерська довідка, виписка руху коштів по електронному гаманцю			
	– у платіжних системах банків та інших кредитних установ		322	714	100
	– у міжнародних небанківських електронних платіжних системах		324	714	200
2	Нараховані витрати через зниження курсу електронних грошей, номінованих в іноземній валюті щодо гривні, які розміщені:				
	– у платіжних системах банків та інших кредитних установ		945	322	100
	– у міжнародних небанківських електронних платіжних системах		945	324	200

<https://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=-1000003509>

3. Payments statistics: 2019. Chart 1. Use of the main payment services in the euro area: European Central Bank, Statistical Data Warehouse. — Available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/stats/paysec/html/ecb.pis2018~c758d7e773.en.html>

4. Статистика НБУ щодо операцій банків України з електронними грошима URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-bankiv-ukrayini-z-elektronnimi-groshima-2020-rik>

5. Directive 2009/110/EC of the European parliament and of the council of 16 September 2009 on the taking up, pursuit and prudential supervision of the business of electronic money institutions amending Directives 2005/60/EC and 2006/48/EC and repealing Directive 2000/46/EC. — Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009L0110&%20from=EN>

6. Положення про електронні гроші в Україні, постанова Правління НБУ від 04.11.2010 р. № 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1336-10#Text>

7. Manual on MFI Balance Sheet Statistics. European Central Bank, 2012. — P. 160. — Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/manualmfbalancesheetstatistics201204en.pdf>

8. Корягін М.В. Електронні гроші: особливості використання та бухгалтерський облік / М.В. Корягін, В.Р. Ліва // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. — 2012. — Вип. 22. — С. 241—246.

9. Крутова А.С. Обліково-звітні аспекти монетизації продуктів ігрової індустрії з використанням електронних грошей / А.С. Крутова, О.О. Нестеренко // Бізнес-Інформ. — 2016. — № 7. — С. 147—152.

10. Легенчук С.Ф. Облікове відображення операцій з електронними грошима: методичний аспект / С.Ф. Легенчук, А.П. Семенець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. — 2017. — Вип. 23 (3). — С. 144—147.

11. Мокієнко Т.В. Електронні гроші: сутність, класифікація та облікове відображення / Т.В. Мокієнко,

Т.Б. Прийдак, Р.В. Ліпський // Ефективна економіка. — 2019. — № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/37.pdf)

12. Радченко М.А. Особливості відображення електронних грошей в обліку / М.А. Радченко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". — 2015. — Вип. 1 (45). Т.2 — С. 121—124.

13. Семенець А.П. Бухгалтерський облік та контроль електронних грошей: організація і методика: автореф. дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.00.09 — Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / А.П. Семенець. — Житомир, 2017. — 23 с.

14. Сиротинська А.П. Сучасні проблеми і перспективи розвитку електронних грошей в Україні та особливості їх відображення в обліку / А.П. Сиротинська, О.П. Лесик // Проблеми економіки. — 2011. — № 1. — С. 25—33.

15. Подолянчук О.А. Грошові кошти в системі рахунків обліку / О.А. Подолянчук // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. — 2019. — № 3. — С. 144—155.

16. Скоробогатова В.В. Бухгалтерський облік грошових коштів як складової монетарних активів підприємства / В.В. Скоробогатова // Культура народів Причорномор'я. — 2013. — № 259. — С. 9—15.

17. Янчев А.В. Розрахунки електронними грошима: документування, облік та контроль: монографія / А.В. Янчев, О.О. Нестеренко, П.О. Сахаров; Харківський державний університет харчування та торгівлі. — Х.: ХДУХТ; Майдан, 2014. — 238 с.

18. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 № 291, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>

#### References:

1. de Best, R. (2020), "Total number of e-money purchase transactions in the Euro area from 2014 to 2019 (in millions)", available at: <https://www.statista.com/statistics/443492/electronic-money-payment-in-euro-area/> (Accessed 7 March 2021).

2. European Central Bank, Statistical Data Warehouse (2020), "Electronic money issued in the euro area", available at: <https://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=1000003509> (Accessed 7 March 2021).

3. European Central Bank, Statistical Data Warehouse (2019), "Payments statistics: 2019. Chart 1. Use of the main payment services in the euro area", available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/stats/paysec/html/ecb.pis2018~c758d7e773.en.html> (Accessed 7 March 2021).

4. National Bank of Ukraine (2021), "NBU statistics on transactions of Ukrainian banks with electronic money", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-bankiv-ukrayini-z-elektronnimi-groshima-2020-rik> (Accessed 7 March 2021).

5. Official Journal of the European Union (2009), "Directive 2009/110/EC of the European parliament and of the council of 16 September 2009 on the taking up,

pursuit and prudential supervision of the business of electronic money institutions amending Directives 2005/60/EC and 2006/48/EC and repealing Directive 2000/46/EC", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009L0110&%20from=EN> (Accessed 7 March 2021).

6. National Bank of Ukraine (2010), Resolution "Regulations on electronic money in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1336-10#Text> (Accessed 7 March 2021).

7. European Central Bank (2012), "Manual on MFI Balance Sheet Statistics", available at: <https://www.ecb.europa.eu> (Accessed 7 March 2021).

8. Koriahin, M.V. and Liva, V.R. (2012), "Electronic money: features of use and accounting", *Naukovyj visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 22, pp. 241—246.

9. Krutova, A.S. and Nesterenko, O.O. (2016), "Accounting and reporting aspects of monetization of gaming industry products using electronic money", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 147—152.

10. Lehenchuk, S.F. and Semenets', A.P. (2017), "Accounting for electronic money transactions: methodological aspect", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 23 (3), pp. 144—147.

11. Mokiienko, T.V. Pryidak, T.B. and Lips'kyj, R.V. (2019), "Electronic money: essence, classification and accounting", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/37.pdf) (Accessed 7 March 2021).

12. Radchenko, M.A. (2015), "Features of electronic money accounting", *Naukovyj visnyk Uzhhorod's'koho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, vol. 1/2 (45), pp. 121—124.

13. Semenets, A.P. (2017), "Electronic money accounting and control: organization and methodology", Ph.D. Thesis, Accounting, analysis and audit (by type of economic activity), Zhytomyr State Technological University, Zhytomyr, Ukraine.

14. Syrotyn's'ka, A.P. and Lesyk, O.P. (2011), "Modern problems and prospects of electronic money development in Ukraine and features of their reflection in accounting", *Problemy ekonomiky*. vol. 1, pp. 25—33.

15. Podolanchuk, O.A. (2019), "Cash in the system of accounting accounts", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*. vol. 3, pp. 144—155.

16. Skorobohatova, V.V. (2013), "Cash accounting as a component of monetary assets of the enterprise", *Kul'tura narodov Prychornomor'ia*, vol. 259, pp. 9—15.

17. Yanchev, A.V. Nesterenko, O.O. and Sakharov, P.O. (2014), "Rozrakhunky elektronnykh hroshyma: dokumentuvannya, oblik ta kontrol' [Electronic money payments: documentation, accounting and control]", Харківський державний університет харчування та торгівлі, Майдан, Ukraine.

18. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (Accessed 7 March 2021).

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2021 р.*



Л. В. Юсифова,  
диссертант, старший специалист отдела докторантуры, Азербайджанский  
Государственный Экономический Университет (UNEC), г. Баку, Азербайджан  
ORCID ID: 0000-0002-3701-8381

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.42

## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ: ФАКТОРЫ РИСКА

L. Yusifova,  
Graduate student, Senior Specialist of the Doctorate Department,  
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

### QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES: RISK FACTORS

Л. В. Юсифова,  
диссертант, старший специалист відділу докторантури, Азербайджанський Державний  
Економічний Університет (UNEC), м. Баку, Азербайджан

### СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ФАКТОРИ РИЗИКУ

**В статье рассматривается система менеджмента качества на предприятиях, раскрывается необходимость учёта факторов риска для обеспечения эффективности её работы. Актуальность исследования связана с проблемой применения риск-ориентированного подхода в системах менеджмента качества организаций различных секторов в соответствии с требованиями ISO 9001: 2015. Целью статьи является изучение природы управления рисками в контексте системы менеджмента качества и разработка новой методологии управления изменениями и потенциальными рисками для предприятий, внедряющих эту систему. С помощью историко-логических методов исследования проанализированы основные моменты, характеризующие экономическое содержание фактора риска в системе менеджмента качества и его влияние на хозяйственную деятельность. Оценка рисков с точки зрения менеджмента качества позволяет, с одной стороны, интегрировать их управление в существующую систему управления предприятием, а с другой — более эффективно реагировать на возможные изменения и использовать единый механизм управления. Предложена новая методология управления изменениями и потенциальными рисками для внедряющих эту систему предприятий. Данная методология направлена на определение структур, ответственных за выявление, оценку и мониторинг рисков. Результаты исследования могут быть применены при совершенствовании системы менеджмента качества организаций в различных сферах деятельности и формировании системы управления рисками внутри организации. Внедрение на предприятии системы менеджмента качества позволяет точно определить все сильные и слабые стороны в управлении организацией, возможность непрерывного роста и развития, а также повышения качества продукции или услуг, производимых организацией. В настоящее время даже небольшое повышение качества продукции по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов влечет за собой привлечение к их продукции большого количества потребителей. Это делает разработку и внедрение системы менеджмента качества еще более необходимой и важной для нормального развития и функционирования организации.**

**The article discusses the quality management system at enterprises, reveals the need to take into account risk factors to ensure the effectiveness of its work. The relevance of the study is associated with the problem of applying a risk-based approach in quality management systems of organizations of various sectors in accordance with the requirements of ISO 9001: 2015. The purpose of the article is to study the nature of risk management in the context of a quality management system and develop a new methodology for managing changes and potential risks for enterprises implementing this system. Using historical and logical research methods, the main points characterizing the economic content of the risk factor have been analyzed in the system of quality management and its impact on economic activities. Risk assessment from the point of view of quality management allows, on the one hand, to integrate their management into the existing enterprise management system, and on the other hand, to more effectively respond to possible changes and use a single management mechanism. A new methodology for managing changes**

*and potential risks for enterprises implementing this system is proposed. This methodology aims to identify the structures responsible for identifying, assessing and monitoring risks. The results of the study can be applied to improve the quality management system of organizations in various fields of activity and to form a risk management system within the organization. The enterprise implementation of quality management system makes it possible to accurately identify all the strengths and weaknesses in the management of the organization, the possibility of continuous growth and development as well as improving the quality of products or services produced by the organization. At present, even a slight increase in product quality over similar competitors' products entails attracting a large number of consumers to their product. This makes the development and implementation of a quality management system even more necessary and important for the normal development and functioning of the organization.*

**У статті розглядається система менеджменту якості на підприємствах, розкривається необхідність обліку чинників ризику для забезпечення ефективності її роботи. Актуальність дослідження пов'язана з проблемою застосування ризик-орієнтованого підходу в системах менеджменту якості організацій різних секторів відповідно до вимог ISO 9001: 2015. Метою статті є вивчення природи управління ризиками в контексті системи управління якістю та розробка нової методології управління змінами та потенційними ризиками для підприємств, впроваджують цю систему. За допомогою історико-логічних методів дослідження проаналізовано основні моменти, що характеризують економічний зміст фактора ризику в системі менеджменту якості і його вплив на господарську діяльність. Оцінка ризиків з точки зору менеджменту якості дозволяє, з одного боку, інтегрувати їх управління в існуючу систему управління підприємством, а з іншого — більш ефективно реагувати на можливі зміни і використовувати єдиний механізм управління. Запропоновано нову методологію управління змінами та потенційними ризиками для впроваджують цю систему підприємств. Така методологія спрямована на визначення структур, відповідальних за виявлення, оцінку і моніторинг ризиків. Результати дослідження можуть бути застосовані під час вдосконалення системи менеджменту якості організацій в різних сферах діяльності і формуванні системи управління ризиками всередині організації. Впровадження на підприємстві системи менеджменту якості дозволяє точно визначити всі сильні і слабкі сторони в управлінні організацією, можливість безперервного зростання і розвитку, а також підвищення якості продукції або послуг, вироблених організацією. Нині навіть невелике підвищення якості продукції в порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів тягне за собою притягнення до їхньої продукції великої кількості споживачів. Це робить розробку і впровадження системи менеджменту якості ще більш необхідною і важливою для нормального розвитку і функціонування організації.**

*Ключевые слова: качество, система менеджмента качества, риск, управление рисками, процессный подход, стандарты ISO.*

*Key words: quality, quality management system, risk, risk management, process approach, the ISO standards.*

*Ключові слова: якість, система менеджменту якості, ризик, управління ризиками, процесний підхід, стандарти ISO.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Качество — это проблема, на которую должны обратить внимание компании, стремящиеся получить преимущество на внутренних и международных рынках в сложившейся конкурентной среде. Система управления качеством помогает предприятиям увеличивать долю рынка, сокращать операционные расходы, более эффективно управлять рисками и повышать удовлетворенность клиентов. Данная система определяет необходимые рамки для повышения производительности в каждом сегменте хозяйствования. Её целью является не только удовлетворение потребностей клиентов, но и вовлечение в рабочий процесс каждого сотрудника — от руководителя предприятия до низшей должности. В современных условиях предприятиям требуется более надежная и точная финансовая информация для реструктуризации, обновления активов, защиты активов, укрепления структуры капитала и устранения недостатков. Благодаря внутреннему контролю, предприятия могут функционировать в соответствии с высокими ры-

ночными императивами. Одним из основных факторов, влияющих на деятельность любого предприятия, является риск. При проведении компанией активной политики в области управления рисками всесторонний учёт этого фактора способствует повышению эффективности операций. Однако для организации эффективной деятельности в указанной области необходимо интегрировать систему риск-менеджмента в существующую систему управления предприятием. В рамках существующей системы менеджмента качества компании целесообразно принять управление рисками в качестве центрального звена управленческой иерархии организации. Все вышеперечисленное обуславливает актуальность исследования методов управления рисками в системе управления компанией.

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

Важность проблем, сопряженных с исследованием систем управления качеством, подтверждается в публи-

**Таблица 1. Основные причины, определяющие необходимость повышения и обеспечения качества**

<b>Основные причины необходимости повышения и обеспечения качества</b>	Существенное непрерывное возрастание личных, производственных и общественных потребностей
	Усовершенствование услуг и конструкций выпускаемой предприятиями продукции
	Повышение значимости и социальной ответственности выполняемых предприятиями функций
	Увеличение объемов производства продукции и оказываемых услуг и, как следствие, возможный рост стоимости брака и рекламаций
	Неприятие потребителями продукции и услуг с относительно невысоким уровнем качества
	Необходимость выхода предприятий на внешний рынок, сопровождаемое усилением глобальной конкуренции

Джерело: составлено автором на основе: [13—15; 17; 18; 21].

кациях многих западных ученых, среди которых следует выделить Х. Бреде, Д. Гарвина, Б. Дейшер, Э. Деминга, Дж. Джурана, К. Исиава, З. Каракаш, Й. Кондо, Е. Крайера, Ф. Кросби, С. Медич, Я. Монден, Т. Питерса, Б. Робертсон, А. Табора, А. Фейгенбаум, Дж. Харрингтона, В. Шугарта и др. Их труды внесли существенный вклад в современную популяризацию понятия качества. Среди ученых постсоветских стран тематика управления качеством объект исследования успешно развивают А. Бекирли, Р. Бичковский, В. Вахрушева, С. Гаркавенко, Н. Ермасова, И. Заика, И. Исаева, П. Калита, В. Литвиненко, О. Момот, К. Рахлін, М. Свиткин, Р. Фатхутдинов, М. Шаповал, В. Швеиц и др. Это свидетельствует об интересе и понимании исключительной важности данной темы в научно-экономическом пространстве. Вместе с тем, несмотря на большое количество научных разработок, посвященных системам менеджмента качества, проблемам, связанным с учётом факторов риска, уделяется недостаточно внимания. В этой связи считаем правомерным акцентировать внимание именно на названной направленности исследования.

## ЦЕЛЬ СТАТЬИ

Цель настоящей статьи — изучить природу управления рисками в контексте системы менеджмента качества и предложить новую методологию управления изменениями и потенциальными рисками для предприятий, внедряющих эту систему.

## ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во времена бывшего Советского Союза система качества "Интегрированная система управления качеством продукции", действовавшая на азербайджанских предприятиях с октября 1990 года, была приостановлена. После приобретения Азербайджаном своего суверенитета приоритет был отдан международным системам качества серии ISO 9000, которые стали внедряться с 1994 года [1].

Следует подчеркнуть, что, если в период становления рыночных отношений в транзитивных странах контроль качества не имел существенного значения для успешного ведения бизнеса, то за последние годы со значительным ростом уровня конкуренции предприятия

в борьбе за клиента обязаны соблюдать принятые во всем мире определенные правила — общепринятые стандарты менеджмента качества.

Система менеджмента качества — это система управления аспектами деятельности компании, которые прямо или косвенно влияют на качество (удовлетворенность потребителя) [3]. Она представляет собой одну из систем с широкой сферой применения. Её характерной особенностью является тот факт, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, и должна осуществляться в ходе производства продукции. Иными словами, деятельность по обеспечению качества предшествует процессу производства. При этом качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Качество определяется действием многих случайных, субъективных факторов, местных особенностей. Для предупреждения их влияния на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные хаотичные, разрозненные и эпизодические усилия, а комплекс мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества. Основные причины, определяющие необходимость повышения и обеспечения качества представлены в таблице 1.

Как отмечалось выше, в связи с переходом экономики Азербайджана на рыночные рельсы интерес к качеству начал расти. Желание предприятий получить преимущество на отечественном или зарубежных рынках привело к необходимости производить продукцию с сертификатом качества. Система менеджмента качества стала применяться, как в частном секторе, так и в государственных организациях. Для обеспечения адекватности современным требованиям система менеджмента качества ISO с момента ее внедрения несколько раз модернизировалась. Последняя обновленная версия ISO 9001: 2015 — одна из наиболее популярных систем менеджмента качества в мире [4; 6; 7]. Её важным отличием от предыдущей версии этого стандарта — ISO 9001: 2008 — является то, что стандарт основан на оценке рисков [8; 20]. Согласно ISO 9001: 2015, подход, основанный на оценке рисков, обеспечивает идентификацию, разрешение и контроль рисков в системе, их применение, устойчивость и улучшение [16; 19].

Новая версия системы качества ISO 9001: 2015 включает "фактор риска" для установки, внедрения и постоянного улучшения системы [9; 10]. Риск — это вероятность событий или действий, которые препятствуют достижению организацией ее стратегических целей. Хотя понятие риска всегда рассматривается, оно включено в ISO 9001 [12]. Однако версия 2015 года была сделана более понятной и распространяется на всю систему управления. Риск-ориентированное мышление, которое является важным компонентом процессного

подхода, становится частью повседневной жизни. Риск обычно рассматривается только с отрицательной точки зрения. Однако мышление, основанное на риске, помогает определять потенциальные возможности, и это уже можно рассматривать как положительную сторону риска.

В контексте менеджмента качества под понятием "риск" понимается совокупность событий или условий, которые могут существенно повлиять на реализацию долгосрочных и краткосрочных целей предприятия в будущем. Риск-ориентированное мышление необходимо для создания эффективной системы менеджмента качества. Чтобы соответствовать требованиям настоящего международного стандарта, организация должна планировать и реализовывать меры по выявлению рисков и возможностей. Выявление рисков и возможностей обеспечивает основу для повышения эффективности системы менеджмента качества, достижения хороших результатов и предотвращения негативных воздействий. Возможности могут возникнуть в результате позитивной ситуации в достижении намеченного результата. Примеры включают ситуации, которые позволяют организации влиять на клиентов, разрабатывать новые продукты и услуги, сокращать отходы или повышать эффективность. Он также может включать оценку рисков с использованием возможностей. Риск — это эффект неопределенности, и такая неопределенность может иметь положительные или отрицательные последствия [2]. Позитивное неприятие риска может создать возможность, но к этому приводят не все положительные эффекты риска.

Для достижения поставленных целей и желаемого уровня все предприятия должны хорошо понимать риски, на которые они идут. Предприятиям важно определить все риски, связанные с их процессами и деятельностью. В контексте ISO 9001 понятие "риск" связано с неопределенностью достижения целей системы, которые служат для предоставления продуктов и услуг в соответствии с требованиями потребителей [11]. Полностью воспринимая эти риски и открывая способы их снижения, предприятия также получают возможность стимулировать изменения и развитие [5]. Необходимо идентифицировать риски, которые могут повлиять на способность предприятия достигать целей системы. Таким образом они понимают, что последствия риска не идентичны для всех предприятий. Для некоторых из них последствия отправки неподходящего товара не так важны, для других они могут быть довольно серьезными. Таким образом, мышление, основанное на оценке риска, относится к качественному и количественному анализу риска в зависимости от объема работы.

С учётом вышеизложенного, с целью повышения эффективности внедрения системы менеджмента качества нами предлагается новая методология управления изменениями и потенциальными рисками предприятия. Основная цель этой методологии — обеспечить определение структур, ответственных за правильное определение, оценку и мониторинг рисков.

При применении данной методологии под "риском" понимается вероятность того, что событие произойдет, и влияние на деятельность предприятия. Чтобы управлять рисками, предприятие должно учитывать, как плю-

сы, так и минусы риска. При управлении рисками угрозы и возможности должны выявляться, оцениваться и контролироваться на регулярной основе. Предприятие, применяющая эту методологию, должно минимизировать потенциальные последствия угроз и спланировать механизмы действий с использованием альтернативных возможностей. Предприятие, применяющее методологию, должно управлять рисками на следующих этапах:

- принятие и учет рисков;
- разделение риска с другими сторонами;
- выявление возможностей снижения рисков;
- сокращение рисков;
- диверсификация рисков.

Согласно методике риски определяются двумя методами — мозговым штурмом и оценкой внутренних процессов.

Оценка риска — это процесс выявления ожидаемых и непредвиденных факторов, которые могут повлиять на способность предприятия достичь своих целей. Важно рассчитать вероятность и влияние каждого риска. Структурные разделы должны оцениваться с точки зрения заранее определенных рисков, статуса их реализации и степени воздействия на цели. В предлагаемой методике вероятности и последствия рисков оцениваются цифрами от 1 до 10. Число 1 указывает уровень риска с наименьшей вероятностью возникновения, а число 10 — с наибольшей. С другой стороны, с точки зрения силы рисков, число 1 указывает, что воздействие слабее, а число 10 — сильнее.

Ниже приводится ранжирование оценок риска, отображаемых в матрице рисков. Хотя уровень рейтинга увеличивается на 1 балл в 1-ой строке, во 2-ой, 3-ей, 4-ой и 10-ой строках, скорость роста увеличивается слева направо в соответствии с серией, что поддерживает пропорциональность матрицы рисков, как слева, так и справа.

На практике вероятность реализации и сила воздействия определяются для каждого риска и устанавливаются критерии. Оценки рисков, полученные в результате этих критериев, заносятся в таблицу оценки рисков.

Таблица 2. Матрица рисков

		Матрица рисков									
lasir	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		ehtimal									

Черный сегмент: Высокий риск определяется как от 45 до 64 (включительно), а очень высокий риск — от 65 до 100 (включительно). Работу не следует про-

водити до тех пор, пока выявленный риск не достигнет приемлемого уровня, и она немедленно прекращается при продолжении деятельности. Если, несмотря на принятые меры, не удастся снизить риск, то важно предотвратить операцию. Однако, даже если оценка риска находится в этом ареале, то руководство продолжает отслеживать деятельность своим решением.

Белый сегмент: Средний уровень риска установлен от 20 до 44. Деятельность в этой области может продолжаться под контролем.

Серый сегмент: очень низкий уровень риска определяется от 1 до 5, а низкий уровень риска определяется от 6 до 19. Для снижения влияния выявленных рисков они постоянно контролируются.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, применение предложенной методологии позволяет постоянно отслеживать риски. Когда в ходе мониторинга выявляются значительные недостатки в системе управления рисками, возникает необходимость в переоценке всей системы. Результаты мониторинга должны быть проанализированы и приняты во внимание:

- Значительные изменения рисков по сравнению с предыдущими годами и способность системы управления рисками адаптироваться к этим изменениям и надлежащим образом реагировать на них.

- Полнота и достоверность отчетов о состоянии системы управления рисками.

- Объем и качество проделанной работы в области управления рисками.

- Обеспечивается интеграция с процессами для улучшения и поддержания системы менеджмента качества.

В зависимости от методологии меняющиеся условия, принимаемые меры, временные риски и их последствия могут меняться. Таким образом, изменяющиеся условия создают новые области риска. Следовательно, процесс управления рисками следует рассматривать как единое целое. Данная методика может применяться с момента ее утверждения руководством предприятия.

### Литература:

1. Бекирли А.Ш. Интеграция и аудит международных систем управления (образцы документации) / А.Ш. Бекирли. — Баку: Издательство "Oguz Eli", 2010. — 146 с. (на азерб. языке).
2. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — Москва: Дашков и К°, 2013. — 379 с.
3. Заика И.Т., Гительсон Н.И. Документирование системы менеджмента качества: учебное пособие / И.Т. Заика, Н.И. Гительсон. — Москва: КноРус, 2013. — 186 с.
4. Abuhav I. (2017), ISO 9001:2015 — A Complete Guide to Quality Management Systems. Boca Raton: CRC Press — Taylor & Francis Group, 442 p.
5. Deysher B. (2015), A "Risk Based Thinking" model for ISO 9001:2015, January 15, 42 p., available at: <https://www.ders.es/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

/www.ders.es/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf (Accessed 09 Feb 2021).

6. Fonseca L.M. (2015), "From quality gurus and TQM to ISO 9001: 2015: A review of several quality paths". International Journal for Quality Research, 9 (1), pp. 167—180, available at: <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

7. Fonseca L.M. (2014), "ISO 9001: 2015 Revision". Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM), pp. 391—400.

8. International Organization for Standardization (2015), Quality management systems — fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015). Brussels: ISO, available at: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (Accessed 09 Feb 2021).

9. ISO (2017), ISO 9001:2015 How to use it? December 17, 12 p., available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100373.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

10. ISO (2017), Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015. December 17, 8 p. available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100370.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

11. Karakash Z., Savash H. "Assessment of Differences of ISO 9001: 2015 from Enterprises Point of View". MANAS Journal of Social Studies, 2019, vol. 8 (4), pp. 3516—3532, available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/826035> (Accessed 09 Feb 2021).

12. Medic, S., Karlovic, B., & Cindric, Z. (2016), "New standard ISO 9001:2015 and its effect on organisations". Interdisciplinary Description of Complex Systems, vol. 14 (2), pp. 188—193. doi: 10.7906/indecs.14.2.8

13. Psomas E.L., Fotopoulos, C.V., & Kafetzopoulos, D. v. (2011), "Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 Certified Manufacturing Companies". Business Process Management Journal, vol. 17(3), pp. 437—460. doi: 10.1108/14637151111136360

14. Psomas E. & Kafetzopoulos D. (2014), "Performance measures of ISO 9001 certified and noncertified manufacturing companies", Benchmarking: An International Journal, vol. 21 (5), pp. 756—774. doi:10.1108/BIJ04-2012-0028

15. Psomas E.L., Pantouvakis A., & Kafetzopoulos D.P. (2013), "The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies". Managing Service Quality: An International Journal of Advertising, vol. 23(2), pp. 149—164. doi:10.1108/09604521311303426

16. Purushothama B. (2015), Implementing ISO 9001:2015. New Delhi: Woodhead Publishing India. 176 p.

17. Ramphal R.R. (2015), "Overview of the New ISO 9001:2015 Standard and Challenges Ahead". African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, vol. 4 (2), pp. 1—23, available at: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/21734/Overview%20of%20the%20new%20ISO%2090012015%20standard%20and%20challenges%20ahead%20pdf%20-%20Adobe%20Acrobat%20Pro.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 09 Feb 2021).

18. Rusjan B., & Alic M. (2010), "Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 27 (7), pp. 756—778. doi: 10.1108/02656711011062372

19. Sickinger-Nagorni, R., & Schwanke, J. (2016), The new ISO 9001:2015 its opportunities and challenges. Bachelor's thesis. Tampere University of Applied Sciences, May, 119 p., available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/45601089.pdf>

20. Turkish Standards Institute. (2015), TS EN ISO 9001. Quality Management Systems — Requirements. Ankara: ISO. xiii, 27 p., available at: <https://isokys.maltepe.edu.tr/Dosyalar/yayinlar/36/Ds-001%20TS%20EN%20iSO%2090012015%20Kalite%20Yonetim%20Sistemi-sartlar.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

21. Wilson J.P., & Campbell L. (2016), "Developing a Knowledge Management Policy for ISO 9001: 2015". *Journal of Knowledge Management*, vol. 20 (4), pp. 829—844. doi: 10.1108/JKM-11-2015-0472

#### References:

1. Bekirli, A.Sh. (2010), Integracija i audit mezhdu narodnyh sistem upravleniya (obrazcy dokumentacii) [Integration and audit of international management systems (samples of documentation)], Izdatel'stvo "Oguz Eli", Baku, Azerbaijan.

2. Ermasova, H.B. (2013), Pisk-menedzhment organizacii: uchebno-prakticheskoe posobie [Risk management of the organization: a training manual], Dashkov i K°, Moskva, Russia.

3. Zaika, I.T. and Gitel'son, N.I. (2013), Dokumentirovanie sistemy menedzhmenta kachestva: Uchebnoe posobie [Documenting the Quality Management System: A Study Guide], KnoRus, Moskva, Russia.

4. Abuhav, I. (2017), ISO 9001:2015 — A Complete Guide to Quality Management Systems, CRC Press — Taylor & Francis Group, Boca Raton, USA.

5. Deysher, B. (2015), "A "Risk Based Thinking" model for ISO 9001:2015", available at: <https://www.ders.es/a-risk-based-thinking-model-for-iso-9001-2015.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

6. Fonseca, L.M. (2015), "From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: A review of several quality paths", *International Journal for Quality Research*, [Online], vol. 9, no. 1, available at: <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

7. Fonseca, L.M. (2014), "ISO 9001: 2015 Revision", *Proceedings of the 1st International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM)*, University of Minho, Guimaraes, pp. 391—400.

8. International Organization for Standardization (2015), "Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary (ISO 9000:2015)", available at: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (Accessed 09 Feb 2021).

9. ISO (2017), "ISO 9001:2015 How to use it?", available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/iso-org/files/store/en/PUB100373.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

10. ISO (2017), "Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015", available at: <https://www.iso.org/files/>

[live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100370.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100370.pdf) (Accessed 09 Feb 2021).

11. Karakash, Z. and Savash, H. (2019), "Assessment of Differences of ISO 9001: 2015 from Enterprises Point of View", *MANAS Journal of Social Studies*, [Online], vol. 8, no. 4, pp. 3516—3532, available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/826035> (Accessed 09 Feb 2021).

12. Medic, S. Karlovic, B. and Cindric, Z. (2016), "New Standart ISO 9001:2015 and its Effect on Organisations", *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, vol. 14, no. 2, pp. 188—193.

13. Psomas, E.L. Fotopoulos, C.V. and Kafetzopoulos, D.V. (2011), "Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 Certified Manufacturing Companies", *Business Process Management Journal*, vol. 17, no. 3, pp. 437—460.

14. Psomas, E. and Kafetzopoulos, D. (2014), "Performance Measures of ISO 9001 Certified and Noncertified Manufacturing Companies", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 21, no. 5, pp. 756—774.

15. Psomas, E.L. Pantouvakis, A. and Kafetzopoulos, D.P. (2013), "The Impact of ISO 9001 Effectiveness on the Performance of Service Companies", *Managing Service Quality: An International Journal of Advertising*, vol. 23, no. 2, pp. 149—164.

16. Purushothama, B. (2015), *Implementing ISO 9001:2015*, Woodhead Publishing India, New Delhi, India.

17. Ramphal, R.R. (2015), "Overview of the New ISO 9001:2015 Standard and Challenges Ahead", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, [Online], vol. 4, no. 2, pp. 1—23, available at: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/21734/Overview%20of%20the%20new%20ISO%2090012015%20standard%20and%20challenges%20ahead%20pdf%20%20Adobe%20Acrobat%20Pro.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 09 Feb 2021).

18. Rusjan, B. and Alic, M. (2010), "Capitalizing on ISO 9001 Benefits for Strategic Results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 27, no. 7, pp. 756—778.

19. Sickinger-Nagorni, R. and Schwanke, J. (2016), "The new ISO 9001:2015 its Opportunities and Challenges", Bachelor's thesis. Tampere University of Applied Sciences, Tampere, Finland, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/45601089.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

20. Turkish Standards Institute (2015), TS EN ISO 9001. Quality Management Systems — Requirements, TSI — ISO, Ankara, Turkey, available at: <https://isokys.maltepe.edu.tr/Dosyalar/yayinlar/36/Ds-001%20TS%20EN%20iSO%2090012015%20Kalite%20Yonetim%20Sistemi-sartlar.pdf> (Accessed 09 Feb 2021).

21. Wilson, J. P. and Campbell, L. (2016), "Developing a Knowledge Management Policy for ISO 9001: 2015", *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no. 4, pp. 829—844.

*Стаття надійшла до редакції 14.03.2021 р.*

А. В. Чорнобай,

аспірант кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0002-8953-0387

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.48

# ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА ПОЛІТИКИ ДОХОДІВ

A. Chornobai,

Postgraduate student of the Department of Economics,

Dnipro State Agrarian and Economic University

## INVESTMENT COMPONENT OF INCOME POLICY

**У статті досліджено науково-практичні засади формування інвестиційної політики як важливої складової політики доходів агропромислового підприємства. Установлено, що інвестиціями є господарські операції, котрі передбачають купівлю основних засобів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів у обмін на грошові кошти чи майно. Досліджено, що інвестуванням є форма економічно-фінансової діяльності, котра має на меті нарощування, збільшення капіталу; процес зростання вартості активів, котрими володіє фізична чи юридична особа. Визначено, що інвестиційною політикою є цілеспрямовані заходи на перетворення, виявлення та задоволення інвестиційних потреб. Виявлено, що результатом дієвої інвестиційної політики є створення умов для переходу до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки, яка неможлива без динамічного розвитку законодавства щодо стимулювання інвестицій. Досліджено головні вектори та фундаментальні задачі, котрі визначають інвестиційну політику агропромислового підприємства.**

**This article examines the scientific and practical principles of investment policy formation as an important component of the income policy of an agro-industrial enterprise. It is established that investments are business transactions that involve the purchase of fixed assets, intangible assets, corporate rights and securities in exchange for cash or property. It is investigated that investing is a form of economic and financial activity, which aims to increase, increase capital; the process of increasing the value of assets owned by a natural or legal person. It is determined that an investor is a person who is engaged in investing, ie investing in various enterprises or values, the purpose of which is to preserve and increase capital. It is established that investment activity is a set of purposeful actions on investment of financial resources and other values in projects and also maintenance of return of deposits. It is determined that the investment policy is targeted measures to transform, identify and meet investment needs depending on the conditions, together with an indication of financing. It is revealed that the result of an effective investment policy is the creation of conditions for the transition to innovation and investment model of economic development, which is impossible without the dynamic development of legislation to stimulate investment. It is established that the scientifically motivated concept of investment process development in the country in the short and long term in connection with the main ways of financing investments and specific ways of implementing relations formed in the process of movement and use of investments allows to combine potential properties of investments as financial and economic category with specific areas of use of investment activities in the interests of the state, citizens and society. It was found that one of the most important conditions for effective development of agro-industrial enterprises is to strengthen their investment potential, which will contribute to the production of quality and competitive products, technical and**



**technological re-equipment of the industry, increase investment management in agro-industrial production. It is established that the fundamental aspect of investment policy includes policy in the field of supply of investment resources, policy of demand for investment resources, policy to balance supply and demand of investment resources and effective redistribution of investment resources in those sectors of the economy where they can be used more economically. The main vectors and fundamental tasks that determine the investment policy of an agro-industrial enterprise are studied.**

*Ключові слова: інвестиційна політика, інвестиції, інвестування, інвестор, дохід.*  
*Key words: investment policy, investments, investing, investor, income.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку економіки країни важливе значення має інвестиційна політика агропромислових підприємств. Окрім цього, на теперішньому етапі розвитку економіки одним з найголовніших напрямів інвестиційної політики агропромислових підприємств є досягнення позитивного інвестиційного клімату та стимулювання надходження прямих інвестицій в економіку України. Фінансування економіки нашої країни повинно здійснюватися за допомогою програмно-цільових засобів та повинно розподілятися по різних секторах економіки, у тому числі й на агропромисловий сектор для чого мають використовуватися різні види спеціальних фінансово-економічних інститутів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок в розробку теоретико-методологічних аспектів інвестиційної політики зробили такі вчені: О. Лемішко, В. Мортиков, І. Комарницький, І. Сердюк, І. Бланк, В. Борщевський, Л. Борщ, В. Голян, Б. Губський, А. Федорищева та інші. Питаннями вивчення властивостей формування політики інвестицій присвячені дослідження І. Вініченко, В. Пшеничної, С. Чистова, О. Кришана, О. Бехтеревої, І. Бланка, Є. Бойка, В. Геєця, Б. Данилишина, М. Долішнього, А. Пересади, П. Сокурєнка та ін.

На думку В. Гриньової та О. Коюди, інвестиційна політика — це визначення структурних та кількісних потреб в інвестиційних джерелах, зростання ресурсів фінансування, вибір першорядних напрямів формування й фінансування дієвої пропозиції для мобілізації інвестицій. Дане трактування передбачає широкий діапазон діяльності країни в інвестиційній сфері як представника здійснення власної інвестиційної активності, так і регулятора системи факторів, які визначають дієвість та інтенсивність інвестиційної діяльності інших суб'єктів господарювання. Більш вузько інтерпретується політика інвестицій у межах підходу, коли вона розглядається як комплекс заходів, що забезпечують формування більш сприятливого національного інвестиційного клімату та підприємницького середовища. Так, наприклад, Т. Куценко, С. Чистов, А. Никифоров визначають державну інвестиційну політику як комплекс правових, адміністративних та фінансово-економічних заходів, які спрямовані на поширення та активізацію інвестиційних

процесів. Урахування факторів інвестиційної політики не лише впливає на фінансово-економічне зростання, а також є вагомим чинником покращення рівня життя населення та його доходів.

Проте, дивлячись на значні теоретико-наукові напрацювання, проблема інвестиційної політики лишається невирішеною.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження важливих запитань щодо інвестиційної політики в агропромисловому виробництві і впровадження ефективних заходів стосовно удосконалення політики доходів в розрізі політики інвестицій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиціями є господарські операції, котрі передбачають купівлю основних засобів, нематеріальних активів, корпоративних прав й цінних паперів у обмін на грошові кошти чи майно. Інвестуванням є форма економічно-фінансової діяльності, котра має на меті нарощування, збільшення капіталу; процес зростання вартості активів, котрими володіє фізична чи юридична особа. Інвестором є людина, котра займається інвестуванням, тобто вкладенням коштів у різні підприємства чи цінності, метою котрого є збереження та збільшення капіталу. Інвестиційною діяльністю є сукупність цілеспрямованих дій по вкладанню фінансових ресурсів й інших цінностей у проекти й також забезпечення віддачі вкладів. Інвестиційною політикою є цілеспрямовані заходи на перетворення, виявлення та задоволення інвестиційних потреб у залежності від умов, разом із указівкою фінансування.

Інвестиційна політика являє собою значущий важіль впливу як на економіку України, так й на підприємницьку діяльність її суб'єктів господарювання. Під інвестиційною політикою країни необхідно розуміти комплекс цілеспрямованих заходів стосовно створення найсприятливіших чинників для усіх суб'єктів господарювання із метою активізації інвестиційної діяльності, піднесення економіки, підвищення дієвості виробництва, а також вирішення соціально-економічних проблем.

Інвестиційна політика, як частина фінансово-економічної політики країни, має будуватися на певних підходах й принципах і передбачати логіку керування фінан-

сово-економічним розвитком держави. Під засадами державного керування розуміють керівні правила, головні положення, норми поведінки, котрі відображають більш загальні стійкі риси законів та закономірностей керування, котрих потрібно дотримуватися в управлінській діяльності [2, с. 479].

Основною метою інвестиційної політики є створення оптимальних умов для активізації інвестиційного потенціалу. Векторами інвестиційної політики є організація слушного режиму для діяльності національних та іноземних інвесторів, зростання рентабельності та мінімізації ризиків у інтересах сталого фінансово-економічного та соціального розвитку, покращення рівня життя населення. Результат здійснення політики інвестицій оцінюється у залежності від об'єму залучених до розвитку економіки країни інвестиційних ресурсів. Нині однією з найважливіших умов забезпечення дієвого розвитку агропромислових підприємств є зміцнення їхнього інвестиційного потенціалу, котре буде сприяти виробництву якісної й конкурентоспроможної продукції, технічному і технологічному переозброєнню галузі, підвищенню дієвості керування інвестиціями в агропромисловому виробництві.

Науково умотивована концепція розвитку інвестиційного процесу в державі у найближчому часі та віддалена перспектива у зв'язку із головними шляхами фінансування інвестицій та конкретних шляхів реалізації відносин, котрі формуються у процесі руху та використання інвестицій, дозволяє органічно поєднати потенційні властивості інвестицій, як фінансово-економічної категорії із конкретними напрямками використання інвестиційної діяльності в інтересах держави, громадян та суспільства [9, с. 152].

Фундаментальний аспект політики інвестицій уключає політику в сфері формування пропозиції інвестиційних ресурсів, політику формування попиту на інвестиційні ресурси, політику забезпечення збалансованості попиту та пропозиції інвестиційних ресурсів та дієвого перерозподілу інвестиційних ресурсів у ті сектори економіки, де вони можуть бути використані із більшою економічною дієвістю.

Для забезпечення дієвості політики інвестицій при її розробці мають дотримуватися певні вимоги. Основною з них є теоретико-науковий підхід до її розробки, котрий урахує реальний стан фінансів та економічної системи країни [4; 9]. Логічним результатом ефективності інвестиційного клімату є досягнення визначеної мети інвестування. У той же час активність різних територіальних інституцій із ціллю формування ще найбільш сприятливого інвестиційного клімату не завжди прийнятно супроводжується збільшенням інвестиційних потоків.

Головним елементом політики інвестицій є пріоритетні сфери та об'єкти її здійснення, до котрих в сучасних умовах побудови соціально орієнтованої моделі як міжнародної, так й вітчизняної економіки у першу чергу відносяться не тільки перспективні з позиції інтенсивності власного розвитку й генерування фінансово-економічного зростання в пов'язаних видах діяльності галузі реального сектору економіки, а й об'єкти ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури, природоохоронна діяльність, покликані створювати змогу ста-

більного суспільного розвитку [3; 5]. Фундаментальний склад компонентів інвестиційної політики може бути поданий наступним чином: головні ефекти, котрі очікуються від її реалізації; мета та завдання інвестиційної політики; склад пріоритетних сфер та об'єктів інвестування; засади формування та реалізації інвестиційної політики, у тому числі засади взаємодії держави із іншими учасниками інвестування [11, с. 44].

Результатом дієвої інвестиційної політики є створення умов для переходу до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки, котре неможливе без динамічного розвитку законодавства для стимулювання інвестицій. Доцільне залучення інвестицій сприяє збільшенню валового внутрішнього продукту. Надзвичайно сприятливим досвідом утворення інвестиційної політики України є успішна інвестиційна політика Європейського Союзу, котрий проводить продуктивну політику, котре спрямована на розвиток міжнародних інвестицій на своїй території та на континенті у цілому. Системний підхід дає змогу виділити основні умови її ефективності. Стратегічне управління інвестиційною політикою агропромислових підприємств має цільовий характер, тобто передбачає постановку та досягнення певної мети; є вагомим засобом покращення ефективності інноваційно-інвестиційною діяльності у довготерміновій перспективі, її координації й контролю, а також основою для прийняття управлінських рішень на усіх стадіях інвестиційного процесу.

Головною метою управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є забезпечення найбільш дієвих напрямків реалізації інвестиційної стратегії й створення сприятливого інвестиційного клімату. В процесі здійснення цієї головної мети інвестиційне управління спрямоване на вирішення таких найважливіших задач: забезпечення високих темпів фінансово-економічного розвитку держави за рахунок дієвої інвестиційної діяльності; створення високотехнологічного інвестиційного комплексу, котрий здатний забезпечити потреби економіки у інвестиційних послугах та товарах достойної якості; покращення технічного рівня виробничого апарату; максимізація прибутків від інноваційно-інвестиційної діяльності; мінімізація інвестиційних ризиків; знаходження напрямків щодо прискорення інвестиційних програм; створення конкурентоспроможних експортних виробництв, котрі забезпечуватимуть дієві зовнішньоекономічні зв'язки країни; забезпечення в державі економічно-фінансової стабільності у процесі здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності, позитивних структурних змін у економіці, подолання диспропорцій, технічно-структурної незбалансованості економіки.

Однією з найважливіших задач стратегічного планування інноваційно-інвестиційного розвитку є організація науково-обґрунтованого моделювання пропонуванних варіантів. Непродумані фінансово-економічні рішення можуть мати катастрофічні наслідки та викликати довгострокове погіршення інвестиційного клімату, котре робить неможливим швидке формування дієвого інноваційно-інвестиційного процесу [7, с. 247].

Нині наша країна у сфері інвестиційної політики має вирішити ряд наступних актуальних задач, серед них можна виділити такі: тісний взаємозв'язок пріо-

ритетів та реалізованих інвестиційних проектів; раціоналізація витрат, котрі спрямованих на впровадження інвестиційних програм різного рівня; розширення прав інвесторів; перевага проектів з меншим терміном окупності. Впровадження політики у сфері інвестування потребує зростання обсягу інвестицій, котрі надходять від приватних інвесторів. Це мають бути не лише фінансові інвестиції, а також вливання інноваційних технологій та інтелектуального капіталу [1, с. 221].

Перед державою особливо гостро стоїть питання залучення коштів світових інвесторів. Міжнародне інвестування допомогло б вирішити проблему недостатнього фінансування економіки. Щоб вдосконалити впровадження політики інвестицій країна має: гарантувати права усіх учасників інвестиційного процесу; сприяти чесній конкуренції між інвесторами; відслідковувати порушення антимонопольного законодавства; вдосконалити функціонування інфраструктури ринку інвестицій; спростити процедури оформлення документів, котрі необхідні для реалізації інвестиційних проектів; вдосконалити консультативну й аналітичну роботу у сфері інвестування.

## ВИСНОВКИ

Отже, інвестиційна політика агропромислових підприємств має бути вирішальною умовою розвитку фінансово-економічних процесів та має давати можливість безпосередньо впливати на темпи обсягу виробництва, на універсалізацію науково-технічного прогресу, на зміну сукупності колективного виробництва та на рішення великого обсягу перспективних задач. Тобто необхідно дотримуватися продуктивної інвестиційної політики.

Таким чином, без точного означення цілей інвестування механізм державного регулювання інвестиційних процесів утрачає цілеспрямованість, конкретність і не забезпечує досягнення поставлених цілей. Визначення цілей інвестування є одним із найбільш важливих напрямів для реалізації політики інвестицій. У теперішніх умовах реформування економіки України необхідно упорядкувати державну політику інвестицій, забезпечити її стабільність та ефективність. На сьогодні розвиток інвестиційної політики отримує нові риси й особливості, котрі відповідають правовій кон'юктурі країни та євроінтеграційному курсу зовнішньоекономічної політики. Тому необхідно діяти у відповідності до інвестиційної стратегії у цілому, а також урахувати позиції інвестиційної політики. Основним у впровадженні інвестиційної стратегії та її політики є розробка інноваційно-інвестиційних програм.

### Література:

1. Бланк І.А. Управління інвестиціями підприємства: підручник / І.А. Бланк. — К.: Ніка-Центр, 2017. — 480 с. — С. 221.
2. Борщ Л.М. Інвестування: теорія і практика: підручник / Л.М. Борщ. — К.: Знання, 2015. — 685 с. — С. 479.
3. Вінченко І.І. Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств: монографія [Текст] / І.І. Вінченко. — Донецьк: Юго-Восток, 2010. — 444 с.

4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. — [2-ге видання]. — К.: Центр учбової літератури, 2017. — 488 с. — С. 97.

5. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. / О.С. Іванілов. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 728 с. — С. 121.

6. Коюда В.О. Основи інвестиційного менеджменту: підручник / В.О. Коюда. — К.: Кондор, 2018. — 340 с. — С. 86.

7. Коюда О.П. Інвестування: підручник / О.П. Коюда. — К.: Знання, 2016. — 452 с. — С. 247.

8. Мочерний С.В. Політична економія: навч. посіб. / С.В. Мочерний. — К.: Знання-Прес, 2016. — 687 с. — С. 509.

9. Музиченко А.С. Державне регулювання інвестиційної діяльності: підручник / А.С. Музиченко. — К.: Науковий світ, 2016. — 345 с. — С. 152.

10. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / С.Ф. Покропивний. — К.: КНЕУ, 2014. — 528 с. — С. 336.

11. Ушакова М.М. Інвестування, фінансування, кредитування. Стратегія і тактика підприємства: підручник / М.М. Ушакова. — К.: КНТЕУ, 2017. — 191 с. — С. 44.

### References:

1. Blank, I.A. (2017), *Upravlinnya investytsiyamy pidpryyemstva: pidruchnyk* [Enterprise investment management: a textbook], Nika Center, Kyiv, Ukraine.
2. Borshch, L.M. (2015), *Investuvannya: teoriya i praktyka: pidruchnyk* [Investing: theory and practice: a textbook], Znannya, Kyiv, Ukraine.
3. Vinichenko, I.I. (2010), *Investytsijna diial'nist' sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv* [Investment activity of agricultural enterprises], Yuhovostok, Donetsk, Ukraine.
4. Getman, O.O. (2017), *Ekonomika pidpryyemstva: navchal'nyy posibnyk* [Business Economics: Textbook], Tsentru uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Ivanilov, O.S. (2014), *Ekonomika pidpryyemstva: pidruchnyk* [Business Economics: Textbook], Tsentru uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Koyuda, V.O. (2018), *Osnovy investytsiynoho menedzhmentu: pidruchnyk* [Fundamentals of investment management: a textbook], Kondor, Kyiv, Ukraine.
7. Koyuda, O.P. (2016), *Investuvannya: pidruchnyk* [Investing: a textbook], Znannya, Kyiv, Ukraine.
8. Mochernyy, S.V. (2016), *Politychna ekonomiya: navchal'nyy posibnyk* [Political Economy: Textbook], Znannya-Press, Kyiv, Ukraine.
9. Muzychenko, A.S. (2016), *Derzhavne rehulyuvannya investytsiynoyi diyalnosti: pidruchnyk* [State regulation of investment activity: a textbook], Naukovyy svit, Kyiv, Ukraine.
10. Pokropyvnyy, S.F. (2014), *Ekonomika pidpryyemstva: pidruchnyk* [Business Economics: Textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. Ushakova, M.M. (2017), *Investuvannya, finansuvannya, kredyтування. Stratehiya i taktyka pidpryyemstva: pidruchnyk* [Investing, financing, lending. Strategy and tactics of the enterprise: a textbook], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 14.03.2021 р.*

В. О. Степаненко,  
аспірант, Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна  
ORCID: 0000-0001-8370-6137

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.52

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОРСЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ КРАЇНИ

V. Stepanenko,  
Postgraduate student, National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tuhon-Baranovskyi, Kryvyi Rih, Ukraine

### PROVIDING THE COMPETITIVENESS OF THE COUNTRY'S MARITIME TRANSPORT INFRASTRUCTURE

*У статті визначено сутність поняття "забезпечення конкурентоспроможності", під яким варто розуміти проведення систематизованої та впорядкованої діяльності, спрямованої на досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності. Узагальнено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю інфраструктурної галузі. На підставі контент-аналізу літератури було визначено, що головними елементами управління є ціль, об'єкт та суб'єкт, принципи, методи та інструменти, а також функції управління. На підґрунті основних елементів управління сформульовано контур теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури, який розглядається як взаємодія компонентів: принципів, рівнів управління, методів, завдань, інструментів, функцій управління. Представлений контур дозволить приймати ефективні управлінські рішення на окремих рівнях (мега, макро, мезо, мікро) щодо підвищення та підтримування необхідного рівня конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури.*

*The article defines the essence of the concept of "providing competitiveness", which should be understood as carrying out systematized and orderly activities aimed at achieving the required level of competitiveness. Generalized theoretical and methodological foundations for managing the competitiveness of the infrastructure industry. Based on the content analysis of the literature, it was determined that the main elements of management are the goal, object and subject, principles, methods and tools, as well as management functions. On the basis of the main elements of management, the outline of the theoretical and methodological foundations of providing the competitiveness of the maritime transport infrastructure is formulated. Within the framework of the formed contour, it was established that in order to achieve the required level of competitiveness of the maritime transport infrastructure, it is necessary to ensure the interaction of subjects and objects of the maritime transport infrastructure, to provide for the implementation of tasks (improved service levels, efficient asset management, improved infrastructure processes and efficient use of technology), apply principles (consistency and complexity, synergy, innovation, hierarchy, flexibility, congruence, adaptability, strategic importance, integration, consistency), methods (political, administrative, legal, organizational, economic, social), instruments (financial, socio-economic, organizational, technological, informational) and management functions (planning, organization, motivation, control, coordination), make and implement effective strategic management decisions on the formation, operation and development of maritime transport infrastructure. The outline of the theoretical and methodological foundations of ensuring the competitiveness of the maritime transport infrastructure is presented, which will make it possible to make effective management decisions at individual levels (mega, macro, meso, micro) to increase and maintain the required level of competitiveness of the maritime transport infrastructure.*

*Ключові слова: інфраструктура, морська транспортна інфраструктура, забезпечення конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю, елементи управління.*

*Key words: infrastructure, maritime transport infrastructure, providing competitiveness, competitiveness management, controls.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку країни взаємозв'язок морської транспортної інфраструктури та економічного розвитку держави має велике значення для конку-

рентоспроможності держави. Ефективно функціонуюча морська транспортна інфраструктура необхідна для сталого розвитку ринкової економіки та підвищення конкурентних позицій держави. Тому забезпечення кон-

курентоспроможності морської транспортної інфраструктури на внутрішньому та зовнішньому ринках стає актуальним. Це пов'язано зі збільшенням інтенсивності розвитку всіх процесів в економічному середовищі, зміною факторів зовнішнього середовища. Процес забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури — це цілісна система фінансових, управлінських, інноваційних, кадрових та інших заходів. Конкурентоспроможність є обов'язковою вимогою для успішного функціонування морської транспортної інфраструктури, яку ставить ринок транспортних послуг.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності об'єктів присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, Драган О.І. дослідила основні методологічні аспекти дослідження систем та їх використання для обґрунтування системного підходу до системи забезпечення конкурентоспроможності [1]. Коротков А.М. та Єленєва Ю.Я. розглянули характеристики відомих підходів до забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємств [2]. У своїй роботі Соколюк Г.О. визначив основні проблеми та можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств при виході на зовнішні ринки в умовах євроінтеграції [3]. Дикань О.В. обґрунтувала комплекс заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності українських промислових підприємств в умовах євроінтеграції [4]. Калініченко О.І. розглянув основні фактори, які обумовлюють конкурентоспроможність вітчизняної транспортної системи та умови її забезпечення [5]. Проте, попри велику кількість досліджень, виникає необхідність проведення системного дослідження забезпечення конкурентоспроможності саме морської транспортної інфраструктури.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є узагальнення та систематизування теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для визначення теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності спочатку необхідно встановити сутність поняття "забезпечення конкурентоспроможності". Коваленко О.М. поняття "забезпечення конкурентоспроможності" розглядає як "процес здійснення систематизованих та впорядкованих видів діяльності, метою яких є досягнення необхідного рівня конкурентних переваг на стратегічних напрямках діяльності підприємства" [6, с. 268]. Згідно з групою авторів Черниш І.В., Кузьменко Л.Ю., Новаковської М.С., забезпечення конкурентоспроможності — це "цілеспрямований процес, що підтримує наявні та формує нові конкурентні переваги, які надають можливість отримувати підприємству позитивні результати своєї господарської діяльності" [7, с. 160]. Під забезпеченням конкурентоспроможності Лісовська Л.С. та Катаєв А.В. розуміють

як "здійснення систематизованих та впорядкованих видів діяльності, які спрямовані на досягнення необхідного рівня конкурентних переваг на стратегічно важливих напрямках діяльності" [8, с. 329]. Група авторів Бурцева Т.А., Сизов В.С. та Цень О.А. вважають, що забезпечення конкурентоспроможності — це, "передусім, філософія управління всією системою в умовах ринку, що орієнтується на вирішення наступних задач: дослідження потреб споживачів та тенденцій їх розвитку; оцінка поведінки та можливостей конкурентів; дослідження стану та тенденції розвитку ринку; пізнання оточуючого середовища та його тенденції; вміння створювати такий товар, щоб споживач віддав перевагу створеному товару, а не товару конкурента; реалізація перерахованих завдань на довготривалу перспективу" [9].

Контент-аналіз літературних джерел [10; 11, с. 115; 12, с. 19; 13, с. 271] дозволив встановити, що головним дієвим засобом забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю, оскільки ефективний процес управління конкурентоспроможністю забезпечує збільшення обсягів виробництва, надання нових якісних послуг та товарів, розширення асортименту товарів та послуг, пошук нових партнерів, оновлення науково-технічної складової тощо, чим самим забезпечується підвищення конкурентоспроможності завдяки наявним конкурентним перевагам [7, с. 160].

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності об'єкта господарювання є використання характерної складової організації та системи управління надання послуг та реалізацією товарів. Розробка теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності галузі стає однією з найважливіших завдань, без якої суб'єктам складно вижити на ринку в конкурентному середовищі та отримати бажаний результат своєї діяльності. Оскільки було встановлено, що обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності є управління, то для ефективного управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури необхідно теоретико-методичне підґрунтя. Управління конкурентоспроможністю інфраструктурної галузі базується на застосуванні його основних положень, відповідно до яких головними елементами управління є ціль, об'єкт та суб'єкт, принципи, методи та інструменти, а також функції управління [14; 15, с. 292; 16, с. 13]. Є велика кількість принципів управління конкурентоспроможністю інфраструктурної галузі [17, с. 10—12; 18, с. 71—72; 19, с. 26—27], серед яких можливо виділити наступні: адаптивність, системність та комплексність, стратегічна значимість, гнучкість, синергічність, послідовність, ієрархічність, інтегрованість, конгруентність, інноваційність. Інструменти управління конкурентоспроможністю інфраструктурної галузі, можна виокремити та розподілити їх за способом створення конкурентних переваг [20—22]: фінансові, соціально-економічні, організаційні, технологічні, інформаційні, соціально-психологічні. Аналіз наукової літератури [20, с. 101; 23, с. 68; 24, с. 131; 25] свідчить про те, що наразі існує велике різноманіття методів управління конкурентоспроможністю, але з огляду на тему дослідження можна виокремити наступні методи: фінансові, соціально-економічні, організаційні, соціально-психологічні, технологічні, інформаційні.

На підставі вищезазначеного та основних елементів управління (ціль, об'єкт та суб'єкт, принципи, методи, інструменти, функції) сформульовано теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури (рис. 1).

Запропонована схема обґрунтованих теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури дозволить адекватно визначати завдання, приймати ефективні управлінські рішення, розробляти заходи відносно підвищення конкурентоспроможності, підтримувати необхідний рівень конкурентної позиції, а також забезпечить пристосування морської транспортної інфраструктури до нестабільних конкурентних умов.

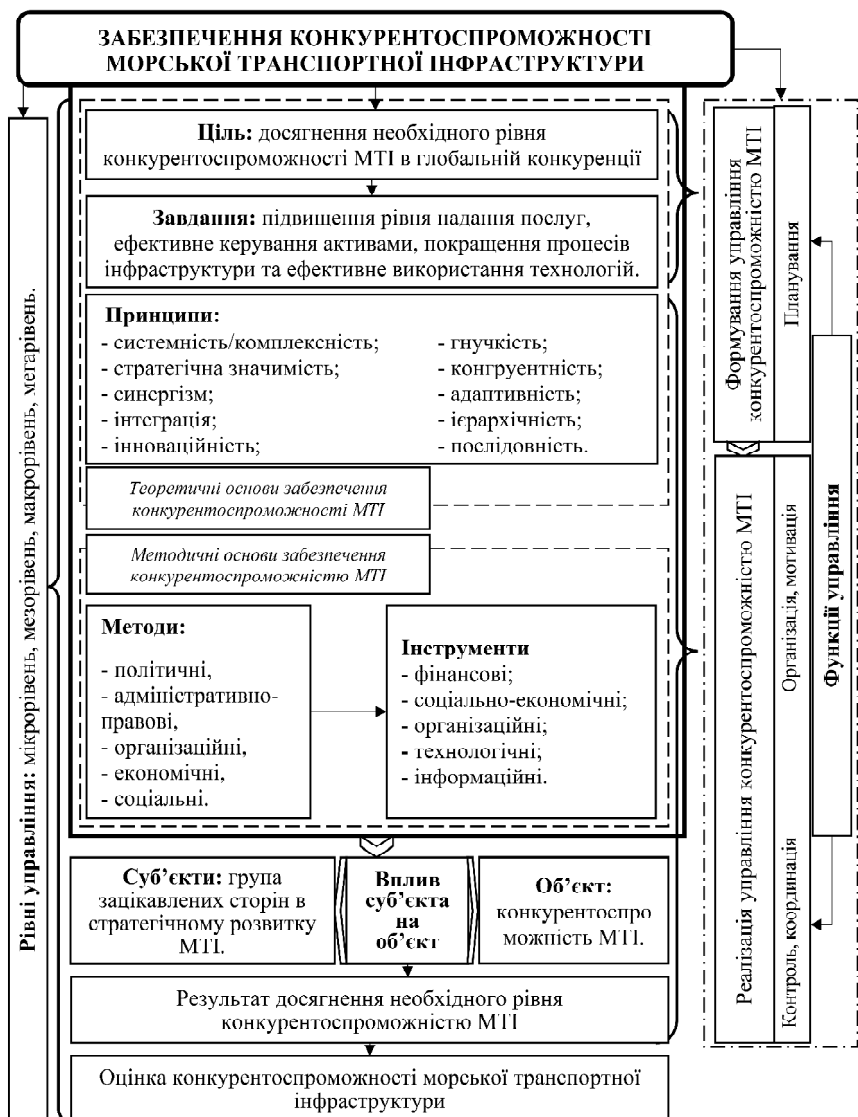
Ціллю забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури є забезпечення стійкості, сталого функціонування та досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності МТІ на ринку морських перевезень за будь-яких політичних, соціально-економічних та інших змін у зовнішньому середовищі. На досягнення даної цілі впливає ресурсне секвестрування, яке залежить від умов світового ринку морських послуг та включає багато факторів: політичні, правові, економічні, технічні, природно-кліматичні, соціальні, інституційні, демографічні тощо.

Завдання забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури можна окреслити як підвищення рівня обслуговування, ефективне керування активами, покращення процесів інфраструктури та ефективне використання технологій.

Об'єктом є рівень конкурентоспроможності, який відповідає необхідним умовам для забезпечення її життєздатності, для вирішення завдань із забезпеченням конкурентних позицій та збереження існуючих та вдосконалення нових конкурентних переваг.

Суб'єктами — є коло осіб, які відносяться до скоординованої системи забезпечення морегосподарського комплексу та беруть участь у розробленні та здійсненні адміністративних рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури, такі як державні урядові організації, міністерство інфраструктури, адміністрації морських портів, керівництво морських портів та суднохідних підприємств тощо.

За допомогою впливу суб'єкта на об'єкта конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури формується результат досягнення необхідного рівня



**Рис. 1. Контур теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури**

Джерело: складено автором.

конкурентоспроможністю МТІ як елемента реалізації теоретико-методичних засад.

Забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури на ринку морських перевезень є розвитком світового ринку. Так, морські перевезення представляють собою підсистему, яка пов'язана з управлінням на різних рівнях (мега-, макро-, мезо- рівні) шляхом впровадження принципів, методів та інструментів впливу на конкурентоздатність морської транспортної інфраструктури з узгодженням інтересів усіх зацікавлених груп у стратегічному розвитку морської транспортної інфраструктури.

Ефективне функціонування морської транспортної інфраструктури повинно забезпечуватися за допомогою реалізації наступних принципів:

1) адаптивність — забезпечення високого рівня пристосування до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на світових ринках морських перевезень;

2) системність та комплексність — конкурентоспроможність морської транспортної інфраструктури необхідно розглядати як сукупність взаємозалежних та взаємопов'язаних компонентів цілісної системи, орієнтованої на досягнення своєї мети;

3) стратегічна значимість — у процесі планування та реалізації стратегій конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури варто вирішувати не тільки поточні задачі, а й, встановлювати та досягати стратегічні цілі економічного зростання держави у глобальному середовищі;

4) гнучкість — здатність перетворення процесів формування конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури з урахуванням умов постійно змінного середовища з мінімізацією втрат часу та ресурсів;

5) синергізм — досягнення найкращого ефекту у формуванні конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури, поєднуючи основні елементи її формування в єдину систему;

6) послідовність — усі заплановані або впроваджені дії щодо управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури повинні здійснюватися в часі й просторі у чітко встановленій послідовності;

7) ієрархічність — формування багаторівневої структури управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури;

8) інтегрованість — забезпечення необхідної узгодженості дій на всіх рівнях управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури, її об'єктивну та функціональну координацію;

9) конгруентність — узгодженість інтересів усіх зацікавлених сторін у стратегічному розвитку морської транспортної інфраструктури;

10) інноваційність — впровадження у процес управління інноваційних технологій і засобів комунікації, застосування сучасних моделей управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури, які є підґрунтям довготривалого лідерства серед конкурентів.

Для забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури, доречно буде використовувати політичні, адміністративно-правові, організаційні, економічні та соціально-психологічні методи. Політичні методи впливають на конкурентоспроможність морської транспортної інфраструктури у вигляді заходів щодо інституціоналізації політичних відносин та взаємодії суб'єктів управління у даній галузі. Адміністративно-правові методи засновані на застосуванні нормативно-правових норм, таких як міжнародне морське право, міжнародні угоди, національне законодавство. Організаційні методи реалізуються у вигляді заходів щодо створення інституцій управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури, формування єдиної морської зони тощо. Економічні методи реалізуються за допомогою фінансування інфраструктурних проєктів, встановлення адекватних цін на послуги морської транспортної інфраструктури тощо. Соціально-психологічні методи включають здійснення впливу на соціопсихологічні відносини між працівниками, створюючи належний морально-психологічний

клімат у колективі, а також інформаційну діяльність щодо просування концепції підвищення безпеки та гарантування сталого розвитку морської транспортної інфраструктури.

Забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури передбачає впровадження низки інструментів таких, як підвищення ефективності державного регулювання у сфері конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури, створення сприятливих умов для бізнесу в морських портах або в прилеглих територіях, інтеграція морської транспортної інфраструктури в транспортну систему, впровадження сучасних інтегрованих інформаційних технологій. Фінансові інструменти як компонент управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури передбачають залучення інвестицій у розвиток і модернізацію об'єктів морської транспортної інфраструктури, стратегія фінансової безпеки морських портів та структурних підрозділів морської транспортної інфраструктури (достатній рівень фінансової стійкості, платоспроможність, ліквідність тощо). Соціально-економічні інструменти забезпечують інтенсифікацію бізнесу в морських портах та суміжних підприємствах, яка встановлює взаємозалежність між кількістю підприємств, що функціонують у сфері морської транспортної інфраструктури, та рівнем обслуговування та задоволення потреб споживачів і конкуренцією. Організаційні інструменти передбачають інтеграцію морських портів до світового ринку морських перевезень. Об'єднані зусилля морської транспортної інфраструктури загалом та інших сервісних компаній з надання інтегрованих послуг з морських вантажоперевезень дозволяють створити глобальну сервісну мережу, яка в кінцевому підсумку посилить конкурентні переваги МТІ на світовому ринку. Технологічні інструменти забезпечують впровадження системи інтермодальних та мультимодальних перевезень. Об'єднання зусиль морських портів, стивідорів та інших сервісних підприємств з ціллю надання комплексних послуг з обробки та транспортування дозволяють створити глобальні сервісні мережі, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури та країни загалом. Також до організаційного інструменту належить і державне регулювання у сфері управління морської транспортної інфраструктури, тобто створення системи державного нормативно-правового забезпечення, програм державної підтримки, модернізацію об'єктів морської транспортної інфраструктури тощо.

Розвинена морська транспортна інфраструктура, яка інтегрована у розгалужену транспорту систему, може зменшити витрати на пасажирські та вантажні перевезення. Можливості найбільш значного покращення показників, що визначають рівень конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури, спрямовані на скорочення часу обслуговування, тобто реалізації доставки від "дверей до дверей". Інкorporація морських портів до інтермодальних та мультимодальних транспортних систем дозволить зв'язати ланцюги поставок морським та іншими видами транспорту, створивши, таким чином, якісно но-



вий вид транспортного обслуговування з високим рівнем обслуговування та швидкістю доставки. Інформаційні інструменти забезпечують впровадження сучасної інтегрованої інформаційної інфраструктури збільшити можливості ефективного управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури. Розвиваючи гнучкість управління морською транспортною інфраструктурою для адаптації до змін міжнародної конкуренції, в управлінні морською транспортною інфраструктурою варто застосовувати ефективні системи обробки даних, що підтримують управління та пов'язані з цим результати. Також впровадження інтегрованої інформаційної інфраструктури є інструментом досягнення необхідного рівня безпеки в морських портах та в морському мореплавстві.

Важливо зазначити, що перелік конкретних інструментів змінюється в залежності від пертурбацій на світовому ринку, появи нових інструментів, поліпшення базових елементів управління конкурентоспроможністю морської транспортної інфраструктури, тобто об'єктивного процесу оновлення.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, представлена структура і зміст теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури у вигляді запропонованого контуру є універсальною схемою та може бути використана в якості базової моделі для забезпечення конкурентоспроможності морської інфраструктури та будь-якого морського торговельного порту (на мікрорівні) у економічній системі. Формування теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури вимагає практичного застосування та виступає підґрунтям для формування систем управління конкурентоспроможністю на рівні кожного окремого суб'єкта підприємництва морської транспортної інфраструктури.

### Література:

1. Драган О.І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти. Економіка, управління та адміністрування. 2008. № 2 (44). С. 239—246.
2. Коротков А.М., Еленева Ю.В. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 59—67.
3. Соколюк Г.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 86—92.
4. Дикань О.В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах євроінтеграції. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 183—186.
5. Калініченко О.І. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної транспортної системи. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 77—82.
6. Коваленко О. М. Проблеми та передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного харчового підприємства. Праці Одеського політехнічного університету: Науковий та науково-виробничий збірник. 2011. № 1 (35). С. 267—272.
7. Черниш І.В., Кузьменко Л.Ю., Новаковська М.С. Процес управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. № 24. С. 151—162.
8. Лісовська Л.С., Катаєв А.В. Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Проблеми економіки та управління. 2010. № 668. С. 328—333.
9. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управление маркетингом. Москва: Эконимист, 2005. 271 с.
10. Безус П.І., Терепенко В.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20) (дата звернення: 08.11.2018).
11. Стельмашук Н.А. Структура маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 111—117.
12. Журавель А.І. Система забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 1. С. 18—19.
13. Коваленко О.М. Проблеми та передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного харчового підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 1 (35). С. 268—274.
14. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Маріуполь: ПДТУ, 2007. 20 с.
15. Ільницька Г.Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством. Наук. вісник Українського державного лісотехнічного університету. 2004. № 14 (7). С. 291—294.
16. Добрянська Н.А., Варгатюк М.О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 84—87.
17. Шинкаренко В.Г. Обоснование принципов управления конкурентоспособностью предприятия. Економіка трансп. комплексу. Харків: ХНАДУ, 2018. № 32. С. 5—16.
18. Шевчук А.М., Ігнатушина А.В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Вісник ЗДІА. 2011. № 2. С. 68—77.
19. Павлова Т.В., Сабадирьова А.Л., Салавеліс Д.Е. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення. Одеса, 2013. 172 с.
20. Ніколюк О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика: дис.... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.04. Житомир: Житомирський нац. ун-т, 2017. 506 с.
21. Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16964/1/232-Samulyak-380-382.pdf> (дата звернення: 21.11.2018).

22. Сидоренко А.В. Связь менеджмента и его роль в конкурентоспособности организации. 2018. URL: <http://econf.rae.ru/pdf/2014/12/3936.pdf> (дата звернення: 21.11.2018).

23. Касич А.О., Глуценко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65—70.

24. Кравчук Н.М., Ареф'єва О.В., Катан М.Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 127—134.

25. Шмиголь Н.М., Соловйов О. Методи управління конкурентоспроможністю галузі промисловості. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-10> (дата звернення: 15.04.2019).

#### References:

1. Dragan, O. (2008), "System of ensuring competitiveness of enterprises: methodological aspects", Economics, Management and Administration, vol. 2 (44), pp. 239—246.

2. Korotkov, A., Eleneva, Yu. (2001), "Enterprise competitiveness: approaches to security, criteria, assessment methods", Marketing in Russia and Abroad, vol. 6, pp. 59—67.

3. Sokoliuk, G. O. (2015), "Problems of Ensuring Competitiveness of Ukrainian Enterprises in the Context of European Integration Processes", Problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 86—92.

4. Dykan, O. V. (2014), "Ensuring the competitiveness of industrial enterprises in the conditions of European integration", The bulletin of transport and industry economics, vol. 47, pp. 183—186.

5. Kalinichenko, O. (2011), "Directions for ensuring the competitiveness of the domestic transport system", The bulletin of transport and industry economics, vol. 34, pp. 77—82.

6. Kovalenko, A. M. (2011), "Problems and preconditions of ensuring competitiveness of a modern food industry enterprise", Pratsi Odes'koho politekhnichnoho universytetu: Naukovy i naukovo-vyrobnychy zbirnyk, vol. 1 (35), pp. 267—272.

7. Chernysh, I. V. Kuzmenko, L. Yu. and Novakovska, M. S. (2019), "Process of competitiveness of enterprises", Visnyk Volyn'skoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu, vol. 24, pp. 151—162.

8. Lisovskaya, L. S., Kataev, A. V. (2010), "Formation of a mechanism for ensuring the competitiveness of industrial enterprises", Economics and Management Issues, vol. 668, pp. 328—333.

9. Burtseva, T. A. Sizov, V. S. and Tsen, O. A. (2005), Upravlenie marketingom [Marketing Management], Ekonomyst', Moscow, Russia.

10. Bezus, P. I. and Terefenko, V. I. (2017), "Management organization in the competitiveness of european integration managing change in output", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20) (Accessed: 08 March 2021).

11. Stelmashchuk, N. A. (2013), "The structure of marketing management of the competitiveness of

agricultural producers", Innovative economy, vol. 8, pp. 111—117.

12. Juravel, A. (2016), "Support system of industrial enterprises competitiveness", Economics. Finances. Law, vol. 1, pp. 18—19.

13. Kovalenko, A. M. (2011), "Problems and preconditions of ensuring competitiveness of a modern food industry enterprise", Proceedings of Odessa Polytechnic University, vol. 1 (35), pp. 268—274.

14. Irchata, I. M. (2007), "Assessment of competitive potential in the management system of enterprise competitiveness", Ph.D. Thesis, Economics and business management, Pryazovsky State Technical University, Mariupol, Ukraine.

15. Ilitska, G. Y. (2004), "Formation of the financial-economic mechanism of the enterprise's management", Scientific Bulletin of UNFU, vol. 14 (7), pp. 291—294.

16. Dobriansky, N. and Varhatiuk, M. (2015), "Theoretical foundations of competitiveness management of the enterprise", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 84—87.

17. Shynkarenko, V. (2018), "Justification of the principles of enterprise competitiveness management", Ekonomika transportnoho kompleksu, vol. 32, pp. 5—16.

18. Shevchuk, A. M. and Ignatushina, A. V. (2011), "Management of competitiveness of business entities", Humanities Bulletin of Zaporizhzhie State Engineering Academy, vol. 2, pp. 68—77.

19. Pavlova, T.V Sabadirova, A.L. and Nightingale, D.E. (2013), Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryemstva pererobnoi haluzi i rozrobka rekomendatsij schodo ii pidvyschennia [Assessment of competitiveness of processing industry enterprise and development of recommendations for its improvement: research report], Odessa, Ukraine.

20. Nikolyuk, O. M. (2017), "Formation of competitiveness of agricultural enterprise: theory, methodology, practice", Abstract of Doctor of Economics, Economics and business management, Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr, Ukraine.

21. Samulyak, V. Y. (2012), "Classification of management tools for economic development of industrial enterprises", available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16964/1/232-Samulyak-380-382.pdf> (Accessed: 10 March 2021).

22. Sidorenko, A. V. (2018), "Communication management and its role in the competitiveness of the organization", available at: <http://econf.rae.ru/pdf/2014/12/3936.pdf> (Accessed: 10 March 2021).

23. Kasych, A. and Gluschenko, D. (2016), "Theoretical and practical aspects of enterprises competitiveness management", Ekonomika ta derzhava, vol. 11, pp. 65—70.

24. Arefieva, O. V. Kravchuk, N. M. and Katan M. Ya. (2018), "Theoretical Bases for Managing Competitiveness of an Air Transport Enterprise", The problem of economy, vol. 4, pp. 127—134.

25. Shmygol, N. and Solovyov, O. (2019), "Methods of the industry competitiveness management", available at: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-10> (Accessed: 15 March 2021).

Стаття надійшла до редакції 19.03.2021 р.

Є. Б. Ходаківський,  
д. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності  
та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0001-8661-2101

А. Б. Войтенко,  
к. держ. упр., професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності  
та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0001-8661-2101

М. Ф. Плотнікова,  
к. е. н., доцент кафедри інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0003-2852-3009

О. Г. Булуй,  
к. е. н., доцент кафедри інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID 0000-0003-3368-4835

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.58

# ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ye. Khodakovsky,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University

A. Voytenko,  
PhD in Public Administration, Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

M. Plotnikova,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Innovative Entrepreneurship  
and Investment Activities, Polissia National University, Zhytomyr

O. Buluy,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Innovative  
Entrepreneurship and Investment Activities, Polissia National University, Zhytomyr

## PSYCHOLOGICAL FOUNDATIONS OF INNOVATIVE REGIONAL MANAGEMENT AND PLANNING COMMUNITY DEVELOPMENT

**Кожен історичний етап розвитку людства має своє самобутні особливості, характеристики та формат. Соціально-психологічні аспекти становлення соціуму на сучасному етапі ознаменували посилення процесів осмислення та переоцінки всіх базових цінностей та людських практик. Традиційні та раніше широко вживані підходи в управлінні наразі транс-**

формується у якісно нову систему націлену на довгострокові управлінські, гуманітарні, соціальні, екологічні, політичні, економічні, фінансові, освітні та інші практики. Різноманіття проблем сучасності трансформувало раніше вживані ефективні підходи прямого адміністрування на користь практики публічного управління. Катастрофічний варіант розвитку подій на планеті Земля, викликаний як кризою управління, так і світоглядними позиціями окремих індивідів та їх груп стає наразі зрозумілим абсолютній більшості людства. Орієнтація на порятунк людської цивілізації, визначальні людські цінності спроможні сприяти вирішенню повного спектра цивілізаційних задач. Відхід від деструктивності (тотальної руйнації природи, суспільства, самої людини) на користь духовності, бажанню розвиватися, самовдосконалюватися, відмовитися від домінування тваринних інстинктів, споживацтва, гедонізму, меркантилізму та прагматизму є запорукою наближення як окремої людини, так і соціуму загалом до якісно високого життєвого ракурсу. Саме таким є сучасний період становлення людської спільноти, індивідуальний та колективний вибір людської цивілізації. Етика Нового часу передбачає повернення до моральної сутності економічної системи, формуючи уявлення про ідеал як орієнтир душі для її виховання та управління. Такий підхід змушує людину жити у відповідності із законами природи, частиною якої вона є. Механізмами подолання світової кризи визнано прагнення до гармонії та досконалості. У такому світі немає місця вульгарно-матеріалістичній та утилітарно-меркантильній філософії. У свідомості посилюється розуміння різноманіття світових та соціальних проявів оточуючої дійсності — величного та таємничого Храму Природи і людини, а новою моделлю суспільства стають духовні, моральні та етичні цінності (світова глобальна криза — це криза онтології економічної моделі світу — неспівпадіння природи цивілізаційної практики та цінностей ринку). Розуміння того, що творцем цього світу є сама людина, а можливість гідно жити зумовлена рішучістю переглянути онтологію хижакства, на перше місце висуває розум. Концепція ноосфери як розширеної свідомості, пов'язаної із розумінням цілісності світу та ролі кожного у ньому. Недопущення катастрофи лежить у площині визначення моделі майбутнього гармонійного суспільства, головуючої ролі Розуму над стихійною еволюцією соціуму, гармонізації відносин людини та Природи як основи природо доцільної діяльності людини відповідно до законів Всесвіту.

*Each historical stage of human development has its own characteristics, characteristics, and format. Socio-psychological aspects of the formation of society at the present stage marked the strengthening of the processes of understanding and reassessment of all basic values and human practices. Traditional and previously widely used management approaches are now being transformed into a qualitatively new system. Such a system is aimed at long-term managerial, humanitarian, social, environmental, political, economic, financial, educational, and other practices. The variety of contemporary problems has transformed previously used effective approaches to direct administration in favor of public administration practices. The catastrophic version of events on the planet Earth, caused by both the crisis of governance and the worldview of individuals and their groups is now becoming clear to the vast majority of humanity. Orientation to the salvation of human civilization, defining human values can contribute to the solution of a full range of civilization problems. Departure from destructiveness (total destruction of nature, society, the man himself) in favor of spirituality, the desire to develop, self-improvement. Abandoning the dominance of animal instincts, consumption, hedonism, mercantilism, and pragmatism is the key to bringing both the individual and society as a whole closer to a qualitatively high perspective of life. This is the modern period of formation of the human community, individual and collective choice of human civilization. Modern ethics involves a return to the moral essence of the economic system, forming an idea of the ideal as a reference point for the soul for its education and management. This approach forces man to live in accordance with the laws of nature of which he is a part. The desire for harmony and perfection is recognized as a mechanism for overcoming the global crisis. In such a world there is no place for vulgar-materialist and utilitarian-mercantile philosophy. The understanding of the diversity of the world and social manifestations of the surrounding reality — the majestic and mysterious Temple of Nature and Man — increase in consciousness. Spiritual, moral, and ethical values are becoming a new model of society. The global crisis is a crisis of the ontology of the economic model of the world, the mismatch between the nature of civilizational practice and market*

**values. Understanding that the creator of this world is the man himself. And the opportunity to live with dignity is due to the determination to review the ontology of predation, in the first place, puts the mind. The concept of the noosphere as an expanded consciousness, associated with an understanding of the integrity of the world and the role of each in it. Preventing a catastrophe lies in defining the model of a future harmonious society. The leading role of the Mind over the spontaneous evolution of society, the harmonization of relations between man and Nature as the basis of naturally expedient human activity in accordance with the laws of the Universe.**

*Ключові слова: взаємодія, громада, інформація, комунікація, ноосферний підхід, територія, соціальна технологія, суспільство.*

*Key words: interaction, community, information, communication, noosphere approach, territory, social technology, society.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап становлення процесів у людській спільноті пов'язаний з ноосферним баченням розвитку територій. Проголошений ще В.І. Вернадським відхід від технократичної ринкової системи на користь просторового бачення природовідповідних підходів суспільного буття формує засади гармонізації відносин у суспільстві та якісно нове підґрунтя для публічного управління територіями. Прояв природних процесів та технологій знайшов своє відображення не лише у форматі відтворення закономірностей у інженерній справі, але й активно впроваджується у соціумі. Наразі прикладами такого планування та управління є технології блокчейн, де керуюча функція проявляється за відсутності єдиного центру, у децентралізації, проголошеній на рівні держави, муніципального та державного управління на принципах державно-приватного партнерства, організації соціуму на засадах публічного управління, вікового права, споживання — за принципом розумної достатності. Прояв таких підходів знаходимо у виробничій сфері (продукування органічної продукції, популярність пермакультурного дизайну), становлення гуманістичних підходів у педагогіці (школа Амонашвілі, Монтесорі, ноосферна освіта як біоадекватна методика), де вчитель проявляється як фацилітатор (створює творчу атмосферу, де проявляється талант та здібності учнів, де головною є емпатія, автентичність, розвиток особистості), управлінні персоналом (створення оптимальних колективів за принципами соціоніки) тощо. динамічний розвиток суспільства диктує необхідність впровадження механізмів, що діють у гармонії з природою, а людина, являючись її частиною розвивається більш успішно, зміцнюючи здоров'я, розкриваючись у творчості, формуючи базис довгострокового розвитку та примноження природно-ресурсного потенціалу території.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням планування та інноваційного розвитку територіальних громад наразі приділяється багато уваги як з боку органів державної влади та управління, представників місцевого самоврядування, так і громадськості. Процеси децентралізації в Україні посилили інтерес цього питання, що знайшло своє відображення у наукових та методичних працях О. Берданової, Г. Васильченко, В. Вакуленка, Н. Гринчук, Н. Єременко, В. Колтун, В. Куйбіди, М. Орлатого, І. Парасюка, А. Ткачука та інших. Особливу увагу автори приділяють механізмам управління з позиції їх нормативно-правового регулювання, практики впровадження світового досвіду та участі громадськості. Дослідження розкривають теоретичні та практичні аспекти регіонального управління розвитком територіальних громад, принципи та керуючі впливи, актуалізують роль виробничої та соціальної інфраструктури. Зокрема, таким є доробок Т. Безверхнюка, С. Білої, О. Васильєвої, І. Валентюка, І. Гнибіденка, Ю. Дехтяренка, І. Дегтярьової, О. Ігнатенка, В. Куйбіди, О. Лебединської, С. Сьоміна, В. Удовиченка та інших. Однак недостатньо вивченим залишаються питання мотиваційної та соціально-психологічної складових прийняття управлінських рішень на рівні територіальної громади, а також базове підґрунтя успішності колективного підходу на довгостроковій основі за динамічних змін зовнішнього середовища.

### МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження обрано систематизація системно-синергетичних засад планування та управління соціумом на рівні регіону з урахування сучасних тенденцій на засадах ноосферного розвитку.



**Рис. 1. Соціально-психологічна структура соціуму відповідно до спроможності генерувати інновації та розвиток**

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

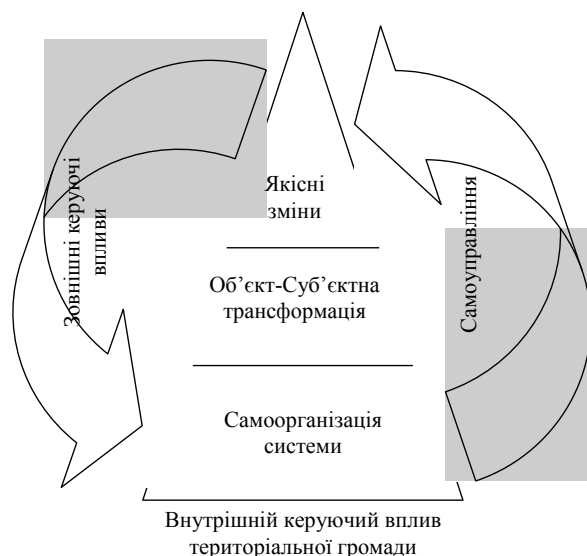
Осмислення законів етики і моралі розкриває ідеали єдності, кооперації, цілісності всього живого у Всесвіті. Враховуючи сингулярність та закон рівноваги можна говорити про пріоритетний характер ноосферного розвитку як системного підходу у гармонізації відносин людини та природи, розуміння соціумом своєї відповідальності за прийняті рішення. Збалансований характер змін — сталий розвиток — є задекларований на наднаціональному рівні як Стратегія ЄС [1], визнана пріоритетним напрямом змін на рівні ООН [2] та підхоплена Україною як базовий вектор суспільного зростання [3].

Людина, яка дивиться тільки в минуле або зосереджена лише на сьогоденні, ризикує пропустити майбутнє. Так колись сказав Джон Кеннеді. На мою думку, на ці слова варто звернути увагу всім, хто сьогодні працює в системі охорони здоров'я. Зараз час великих змін у системі, які повинні зробити її орієнтованою на людину. Генеральний секретар ООН Антоніу Гутерреш, виступаючи на заходах Давоського Всесвітнього економічного форуму наголосив, що коронавірус спричинив складну економічну кризу. Голова ООН зазначив, що сучасний світ є тендітним та підкреслив, що пандемія посилює нерівність між країнами, людьми та зменшила потенціал біорізноманіття. За його словами боротьба з природою призводить до того, що вона наносить удар у відповідь. Тому генсек закликав до миру та співпраці, щоб відновлення після пандемії крихкість перетворити на стійкість [4].

Головний ресурс будь якої громади — це її люди. Створення прогресуючого в кількісному і якісному напрямку демографічного середовища, на теренах ОТГ, як показала практика, можливе лише через механізм родових садіб і родових поселень [5—8]. Вони забезпечують притік молодих сімей (30—40 років) з різними спеціальностями і професіями. Саме за рахунок них територія може різко підвищувати рівень ВВП (та, як наслідок, ВВП країни) з розрахунку на 1 людину. Управління та планування цих процесів є джерелом доходу як для окремої родини, громади та країни. Використання

ідеї "Родова садиба", організація родових поселень для відродження і багатофункціонального розвитку сільських територій та громад стає можливим за рахунок багатоманітності кадрового потенціалу готового до нестандартних рішень не лише в особистому житті, а й до креативних рішень у життєдіяльності територіальних громад. Прикладом такої діяльності є досвід функціонування ста родових поселень України. Так, на базі Житомирської області підписано Меморандум про співпрацю з Національною академією наук України, Міністерством юстиції України, територіальними громадами, громадськими організаціями щодо практики публічного управління (участі населення території в управлінні громадою через діяльність громадських організацій населених пунктів, вічове право, [9]), що уможливило видання навчальних програм та підручника "Родова садиба", схвалених на рівні Міністерства освіти і науки України. Практичне впровадження елементів ноосферної освіти як біоадекватної методики, ліквідація несанкціонованого смітника як елемент системи виховання соціумом, висадка дерев і організація дендропарку як інструмент формування відповідальної спільноти — це і багато іншого є проявами сучасних змін, в першу чергу, на рівні свідомості.

Створення середовища формування інтелектуально та емоційно-етичної компетентності особистостей та їх спільноти на території, планування та управління цим процесом є основою забезпечення формування інтелектуально спрямованості індивідів на основі їх природної спрямованості: на створення, споживання або руйнування (рис. 1). Як свідчить наш досвід, сучасне суспільство за своєю суттю є спільнотою руйнування, де порушена золота пропорція динаміки енергій творчості та стимулювання. Зважаючи, що всі соціальні інститути, зокрема такі як школа, органи державного управління, система місцевого самоврядування, є такими, вплив яких оминути не можна. Як елемент обов'язкової соціалізації, яку проходить кожен, щоб мати досвід вибудови соціальних відносин у соціумі, ці структури суспільної взаємодії формують статус особистості та їх груп, а культура спілкування, опанування традицій, менталітету — закріплюють сформовану у віках форму успішного ви-



**Рис. 2. Емерджентне управління системою "територіальна громада" на більш високий щабель розвитку**

живання та розвитку тієї чи іншої спільноти людей у конкретних геофізичних умовах та часовому проміжку. Їх взаємодія та взаємовплив інтегрують форму колективного буття людей на визначеній території, що об'єктивно зумовлена як вільним вибором, так і впливом Загальних Законів Світу та Загальних Законів Управління [10, с. 6]. Останні визначають, що єдино необмеженою категорією особистостей, які можуть існувати у соціумі є творці.

Творець діє навіть за несприятливих обставин, критики, не конструктивізму, не вимагаючи спеціальних умов від оточуючих. Його пріоритетом не є матеріальні блага, тоді як за своєю природою є генератором конструктивних пропозицій щодо виходу з кризи. Творець бере відповідальність за свої успіхи та невдачі на себе, вірить і розраховує на себе. Його життя — це інструмент творення і любові за принципом "де я — та рай". Зважаючи, що головним для кожної громади є земля та люди, примноження їх потенціалу — гарантія розвитку соціуму на фізичному, творчому, міжособистісному, соціальному, принциповому та універсальному рівнях. Сам термін розвитку передбачає спрямованість особистості, яка може бути стихійною та керованою. Відповідно метою розвитку соціуму територіальних громад є управління динамікою розвитку особистості. Водночас керуючий та виховний вплив (наприклад, керівника, фахівця з управління, вчителя) має бути породжений особистістю, яка сама володіє відповідними управлінськими знаннями, навичками і несе у собі потенціал творця.

Традиційним інструментом технократичних та ринкових відносин є технології ініціації основних інстинктів людини (біологічного виживання), всіма засобами поглиблюючи та розширюючи мотивацію поживання та руйнування. Тому метою розвитку громади є надання індивідам та їх групам надіндивідуального досвіду людства та його культурного розвитку, а також основ прогностичного мислення.

Ноосферний підхід у управлінні розвитком територій як концепція просторового природовідповідного, корисного, ефективного, духовного, творчого, гармонійного, відповідального ставлення до життя в усіх фор-

мах прояву та навколишнього простору, наразі є вкрай важливим на рівні держави та муніципального управління, в економічній та соціальних сферах, освіті, охороні здоров'я та впровадженні інноваційних технологій. Така позиція однаково має позитивний прояв як формат стратегічного світогляду та турботливого ставлення людини до біосфери, як культура сільського господарства, промисловості, соціальної інфраструктури, родини та дитинства, доступного житла, екологічної безпеки, гармонії у системі людини — природа — суспільство. Осмислення законів етики та моралі у людському бутті, ролі людини як світового лідера, яка схильна до розумного об'єднання на ідеалах системної екологічної культури, змінюючи споживацьку технократичну поведінку на ноосферну. На це також вказує сингулярність та закон збереження рівноваги світу. Теорія ноосферного розвитку на перший план у рівновазі відносин у світі висуває розвиток свідомості людини, енергію думки, забезпечення гармонії та ритму простору, збереження доцільності, що наразі знаходить все більший резонанс у суспільстві [6, с. 330]. Досягнення пріоритету збалансованого розвитку як цілі світового зростання є можливим лише на умовах ноосферного світогляду як механізму подолання екологічної катастрофи. Духовні пріоритети над матеріальним як рівноважне прагнення людської спільноти є механізмом забезпечення рівноважного розвитку за найкращого поєднання та реалізації соціоприродної еволюції. Ноосферною інтерпретацією розвитку цивілізації є формування основ життєдіяльності людства на планеті Земля у системі "Людина — ноосфера — біосфера — планетарне середовище" (рис. 2).

Ноосферний розвиток визначає морально-етичний характер поведінки людини і є основою рівноважного розвитку світу. Критерієм етики та моральні є гомеостаз етики та моралі як ідеології стратегічного вектору аналізу та планування оптимальної соціальної політики, яка зберігає гарантію безпеки, захищеності не лише людини, громади, країни, але й суспільства загалом. Як людина продукт суспільства, так і територіальна громада — результат життєдіяльності процесів національно-



го та наднаціонального впливу світової спільноти [5, с. 158]. Домінування духовний та моральний розвиток в умовах системної глобальної кризи є механізмом запобігання катастрофи та засобом управління на сучасному етапі розвитку людства.

Духовно-етична домінанта визначає прагнення людей до прекрасного, гармонійного, що є у глибинних знаннях народу, його мудрості як енергоінформаційний аспект розвитку [7, с. 234]. Державне управління та місцеве саморегулювання крізь призму ноосферної соціалізації та ноосферних технологій, економіки знань, моральному здоров'ю визначає глобальний шлях розвитку суспільства, як синтезованого у свідомості образу ідеалу людини. Ідеальний образ — це закодована інформація, програма розвитку людини, програма розвитку його свідомості та надсвідомості через внутрішню гармонію, зміцнення духовних сил людини, розвиток альтруїзму та творчості на загальне Благо, що визначають рівновагу у світі [8, с. 71]. Сформований В.І. Вернадським теоретичний базис закономірного сходження методології ноосферної цивілізації як основи практичного втілення соціологічного віталізму, життєвих сил людини та суспільства, які формуються та використовуються на спільне благо.

Проведене дослідження споживачів засвідчило, що 62% з них хочуть, щоб компанії займали позицію по соціальних, культурних, екологічних і політичних питаннях, які їх найбільшою мірою хвилюють. Ігнорування бізнесами цих підходів призводить до зниження лояльності та довіри до бренду з боку споживачів. Наприклад, такими є штрафні санкції щодо United Airlines на суму 1 млрд дол. США за грубе поводження з пасажиром, Facebook — 650 млн дол. США за розпізнавання облич, Fortune 500 — 14 млн дол. США за сексуальну дискримінацію тощо. Іншими словами ігнорування прав людини бізнесом призводить до репутаційних втрат, економічних збитків, юридичних санкцій та недовіри інвесторів. Ще 20 років тому не можна було звільнити високопосадовця, щоб зберегти компанію. Наразі бізнес змушений з цим рахуватися і враховувати у своїй діяльності.

Наразі становлення ноосферизму як вчення про керування соціоприродну еволюцію на основі суспільного інтелекта на перші позиції висуває освіту і просвітництво, більш того ставиться питання про суспільний добробут наслідком та формою якого стає динамічна соціоприродна гармонія, тобто освічене суспільство [9, с. 115]. Ноосферизм є наслідком синтезу знань, які являють собою рефлексію над логікою ноосферогенеза людства, доповнюючи природничі, натурфілософські основи, які забезпечуються комплексом наук природознавчих, соціологічних, економічних, філософських, культурологічних, духовно-етичних. У цьому ключі ноосферогенез відображає становлення ноосфери у вигляді єдності біосфери та антропосфери, що веде до гармонізуючої ролі суспільного інтелекта. Ноосферизм як нова модель соціоприродного гомеостазу, нова картина світу, нова якість людини у своїй основі має філософію розуміння природи як Сомотворної Природи, Природи-Пантакреатора, розуміння Буття як креативного буття, спроможного породжувати творчий Всесвіт. Симетрично-гармонічна спіральна картина світу, у якій

принцип дисиметрії Пастера-К'юрі-Вернадського набуває якості фундаментальної властивості живого простору на Землі (ідеологія — невід'ємна частина суспільного інтелекта — не існує суспільства без ідеології). Головною метою його функціонування стає становлення гуманізму, гуманізація буття суспільства, розкриття творчого потенціалу, у центрі якого гармонія між людиною та природою.

Категорія ноосфери як творчий спадок В.І. Вернадського — багатоаспектна та багатозначна, одним з сенсів існування якої є кооперація людства на збереження існуючого різноманіття. Ноосферизм — єдина модель, яка забезпечує стійкий розвиток людства, дає стратегію виходу з екологічного глухого кута як керування соціоприродна еволюція на основі суспільного інтелекта як освіченого суспільства. Духовність як прагнення пізнання сенсу свого життя, це і сумління, це і потреба до творчості, кохання, дружби, до високого, самовдосконалення, самореалізації, це бажання робити добро, самопожертву задля коханих, родини, батьківщини, це взаємодопомога, це відповідальність за збереження життя на Землі. Людство, планетарне суспільство виживе, якщо буде сформовано пріоритет духовних потреб над матеріальними (принцип розумної достатності — нормативного збереження природи як базиса життя на Землі та споживання на рівні достатньому для постійного духовного зростання). Іншими словами, ноосферний розвиток — це соціодинамічна гармонія та ефективне вирішення екологічних проблем.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, саме світоглядна позиція та інформаційний підхід є базою та гарантією успішності реалізації суспільно-економічних змін, що дозволяє враховувати процес розвитку на шести рівнях: 1) фізичному, 2) творчому, 3) міжособистісному, 4) соціальному, 5) принциповому, 6) універсальному. При цьому, за ноосферного підходу інформація не є самоціллю управління, а зовнішнім імпульсом (каталізатором) до запуску механізму подальшого розвитку територіальних громад. Вона виявляється сполучною ланкою між усіма рівнями розвитку (від особистісного до національного) і забезпечує синхронізацію зовнішніх та внутрішніх імпульсів у "системі соціум". Це дозволяє людській спільноті усвідомлено здійснити емерджентний ривок, тобто наблизити нові системи якості, які не були властиві раніше жодному елементу цієї системи. Саме за її допомогою у життєдіяльності суспільства проявляється сьомий рівень — управлінський як підрівень Вищого потенціалу людської спільноти і несе у собі якісно іншу динаміку управління процесами.

Само завдяки психологічним, соціальним та інформаційним технологіям у соціумі відбуваються процеси публічного управління, прогнозування та планування його розвитку територіальною громадою на засадах самоорганізації з межам одного циклу (процеси синхронізації як обов'язкова умова емерджентності та квантового стрибка визначаються саме одночасною наявністю імпульса енергоінформаційного впливу у декількох системах одночасно, наприклад, публічне управління — соціум — індивіди).

Зовнішні керуючі впливи водночас викликають появу внутрішніх причин зростання. Однак їх розвиток можливий лише за умови внутрішнього управління впливами як продовження зовнішніх, а внутрішнє керуюче середовище забезпечує визначену мотивацію та здатність до реалізації внутрішнього потенціалу та потреб соціуму територіальної громади.

## Література:

1. Reflection paper: Towards a Sustainable Europe by 2030. Eurorean Commission Official. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/rp\\_sustainable\\_europe\\_30-01\\_en\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf) (дата звернення 20.02.2021).

2. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року. / RES/70/1. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html> (дата звернення 20.02.2021).

3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України №722/2019. Офіційне інтернет-представництво Президента України Володимира Зеленського. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення 20.02.2021).

4. Давос: Генсек ООН призвал страны мира "чаще проявлять солидарность". Новости ООН. URL: <https://news.un.org/ru/story/2019/01/1347662>

5. Швець Т., Плотнікова М., Присяжнюк О., Костюк Л. Адміністративно-інноваційні підходи формування соціального та підприємницького капіталу в умовах децентралізації. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2019. Vol. 5 № 3. P. 152—170. URL: <http://www.are-journal.com>

6. Якобчук В.П., Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г. Екологічні поселення як механізм управління багатофункціональним розвитком сільських територій. Стратегія інклюзивного сільського розвитку на базі громад: проекти, реалії та європейські перспективи для України: монографія / за ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ: "Центр учбової літератури", 2019. 316—334.

7. Якобчук В.П., Плотнікова М.Ф. Інноваційні механізми управління розвитком територіальних громад. Економічний та управлінський потенціал соціальної економіки: монографія / за заг. ред. З.І. Галушки. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. С. 223—241.

8. Buluy O., Plotnikova M., Prysiazniuk O., Ramanauskas J. Trends of asymmetries and imbalances in rural development. Scientific Horizons. 2020. Vol. 02 (87). P. 66—74. doi: 10.33249/2663-2144-2020-87-02-66-74.

9. Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф. Історико-культурні та сучасні тенденції розвитку сільського туризму в родових поселеннях. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 4 (89). С. 112—117.

10. Ульянова М.В. Технология золотого миллиарда: как сделать "потерянное поколение". Ноосферное образование как антикризисная социальная технология. М.: ООО "Традиция", 2017. 40 с.

## References:

1. Eurorean Commission (2019), "Reflection paper: Towards a Sustainable Europe by 2030", available at: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/rp\\_sustainable\\_europe\\_30-01\\_en\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf) (Accessed 20 Feb 2021).

2. UN (2015), "Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development", available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html> (Accessed 20 Feb 2021).

3. President of Ukraine (2019), Decree "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (Accessed 20 Feb 2021).

4. UN (2019), "UN Secretary General called on the countries of the world "to show solidarity more often"", available at: <https://news.un.org/ru/story/2019/01/1347662> (Accessed 20 Feb 2021).

5. Shvets', T. Plotnikova, M. Prysiazniuk, O. and Kostyuk, L. (2019), "Administrative and innovative approaches to the formation of social and entrepreneurial capital in a decentralized environment", Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 5, no. 3, pp. 152—170.

6. Yakobchuk, V.P. Prysiazniuk, O.F. Plotnikova, M.F. and Buluy, O.H. (2019), Ekolohichni poselennia iak mekhanizm upravlinnia bahatofunktsional'nym rozvytkom sil's'kykh terytorij. Stratehiia inkliuzyvnoho sil's'koho rozvytku na bazi hromad: proekty, realii ta ievropejs'ki perspektyvy dlia Ukrainy [Ecological settlements as a mechanism for managing the multifunctional development of rural areas. Community-based strategy for inclusive rural development: projects, realities and European perspectives for Ukraine], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

7. Yakobchuk, V.P. and Plotnikova, M.F. (2020), "", Ekonomichnyj ta upravlins'kyj potentsial sotsial'noi ekonomiky [Innovative mechanisms for managing the development of territorial communities. Economic and managerial potential of the social economy], Chernivtsi, Ukraine, pp. 223—241.

8. Buluy, O. Plotnikova, M. Prysiazniuk, O. and Ramanauskas, J. (2020), "Trends of asymmetries and imbalances in rural development", Scientific Horizons, vol. 02 (87), pp. 66—74. doi: 10.33249/2663-2144-2020-87-02-66-74.

9. Plotnikova, M.F. and Prysiazniuk, O.F. (2018), "Historical, cultural and modern trends in rural tourism in tribal settlements", Istoryko-kul'turni ta suchasni tendentsii rozvytku sil's'koho turyzmu v rodovykh poselenniah. Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli, vol. 4 (89), pp. 112—117.

10. Ul'ianova, M.V. (2017), Tekhnolohiya zolotoho mylyarda: kak sdelat' "poteriannoe pokolenie". Noosfernoe obrazovanye kak antykrizysnaia sotsyal'naia tekhnolohiya [Technology of the golden billion: how to make the "lost generation". Noosphere education as an anti-crisis social technology], Tradytysia, Moscow, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 06.03.2021 р.*

І. В. Антипенко,  
к. ю. н., докторант кафедри публічної політики та політичної аналітики,  
Національна академія державного управління при Президентові України  
ORCID: 0000-0001-9520-4353

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.65

# РОЗВИТОК КООРДИНАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В УКРАЇНІ

I. Antypenko,  
PhD in Law, Doctoral candidate of the Department of Public Policy and Political Analysis,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

DEVELOPMENT OF THE COORDINATION MECHANISM OF INTERACTION  
BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY IN THE RISK GOVERNANCE IN UKRAINE

**У статті аналізується взаємодія держави і громадянського суспільства в контексті розбудови системи управління політичними ризиками глобалізації в Україні. Автором обґрунтовується, що для ефективного управління ризиками необхідним є розвиток координаційного механізму такої взаємодії. Доводиться, що удосконалення координаційного механізму можливе шляхом: систематичного залучення до співпраці громадського експертного та наукового середовища із державними суб'єктами управління ризиками у розбудові вітчизняної системи управління національними ризиками; забезпечення регулярного висвітлення результатів взаємодії держави та громадянського суспільства в прогнозуванні і пом'якшенні політичних ризиків глобалізації; покращення ресурсного забезпечення структурних підрозділів центральних органів державної влади в області національної безпеки; підвищення кваліфікації посадових осіб таких підрозділів за участі експертів вітчизняних аналітичних центрів. В якості одного із інструментів удосконалення координаційного механізму досліджуваної взаємодії, автором пропонується розробити державну Програму залучення громадськості до управління політичними ризиками в Україні у рамках розбудови системи управління національними ризиками.**

**The article analyzes the interaction between the state and civil society in the context of the development of the risk governance system in Ukraine. The study shows that non-governmental analytical centers as an element of civil society constitute a kind of nucleus of**

*concentration of intellectual potential of experts and scientists, who are able to generate socially significant ideas and with the help of communication channels with governmental institutions ensure their practical implementation. The author substantiates that for effective risk governance it is necessary to develop a coordination mechanism for such interaction. It is proved that the improvement of the coordination mechanism of interaction between the state and civil society in the governance of the risks of globalization in Ukraine is possible by: systematic involvement of independent experts from civil and scientific environment to cooperate with state risk governance actors in the context of the development of the national risk governance system; providing regular highlighting of the results of interaction between the state and civil society in the prediction and mitigation of political risks in the regular reports of the National Risk Assessment; improving the resourcing (financial, material, personnel, information) of the structural subdivisions of the central government authorities in the area of national security, in particular risk management centers; improving the qualifications of officials of such subdivisions by organizing seminars, training sessions and other educational and methodological events dedicated to risk management issues with the participation of experts from national think tanks.*

*As one of the tools to improve the coordination mechanism of the studied interaction, the author proposes to develop a state program to engage non-governmental expert organizations in risk governance in Ukraine in the context of the development of the national risk governance system, which will strengthen the analytical and information support public policy making based on a broad approach to all risk management at the national level.*

*Ключові слова: політичний ризик, управління політичним ризиком, громадянське суспільство, неурядові аналітичні центри, координаційний механізм, глобалізація.*

*Key words: political risk, political risk governance, civil society, non-governmental analytical centers, coordination mechanism, globalization.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Процес управління політичними ризиками являє собою складну проблематику, що включає у себе сукупність механізмів і інститутів із регулювання і керування суспільними відносинами в державі, всіма аспектами її безпеки, політичну культуру, а також різні уявлення про сприйняття досліджуваного ризику. У сучасних умовах цілком очевидним видається той факт, що ресурсів державної влади недостатньо для ефективного управління різного роду ризиками і загрозами. Тим більше, що в умовах глобалізації повністю контролювати соціально-економічні процеси і події національним державам практично неможливо. Відповідно особливостю стратегії національної держави в умовах глобалізації є те, що вона не диктує умови суспільству, не діє як апарат примусу, а все більш тісно кооперується, взаємодіє з ним, делегуючи частину своїх повноважень місцевому самоврядуванню та інститутам громадянсь-

кого суспільства [3, с. 72]. Через це владні структури змушені звертатися за допомогою до громадських організацій та інститутів, які часто виступають у ролі стратегічного союзника держави.

Таким чином, у процесі управління політичними ризиками глобалізації в Україні значну роль має грати не лише держава, а й громадянське суспільство, що актуалізує наукові пошуки у цьому напрямі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблематика державного управління ризиками, зокрема політичними, активно розробляється передусім зарубіжними дослідниками, зокрема, фахівцями Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) [14; 16], спеціалістами урядових інституцій [15; 18]. В Україні даною тематикою займаються І. Антипенко [1; 2], Г. Бобрижна [4], А. Моїсеєва [8], О. Резнікова, К. Войтовський, А. Лепіхов [10] та інші фахівці. Утім, про-

блемам взаємодії держави і громадянського суспільства у державному управлінні політичним ризиком особливо у контексті актуальних викликів і загроз глобалізації, передусім у вітчизняних публікаціях не приділяється достатньої уваги, попри на суттєвий потенціал відповідного співробітництва у досліджуваній сфері.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті визначено аналіз розвитку координаційного механізму взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті розбудови системи управління політичними ризиками глобалізації в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЇХ ОБГРУНТУВАННЯ

У зарубіжних державах системи управління політичними ризиками є глибоко інтегрованим у процес прийняття державно-управлінських рішень, що дозволяє забезпечити адаптивну гнучкість державного управління до зміни оперативних і тактичних завдань у зв'язку необхідністю корегування стратегічних цілей національного розвитку. Така гнучкість повинна забезпечувати:

- підтримку прийняття рішень і пріоритетів у масштабах всього уряду (в більш вузькому сенсі в системі національної безпеки), досягаючи при цьому організаційних цілей і результатів при збереженні суспільної довіри;
- реагування на зовнішній і внутрішній контекст діяльності (політики) органів державного управління, включаючи пріоритети політики, що реалізується, та інтереси партнерів із неурядового сектору;
- підвищення цінності системи управління ризиками в якості ключового компонента прийняття політико-управлінських рішень та розподілу ресурсів держави;
- досягнення балансу між рівнем реагування на ризики і підтримкою нововведень і змін у механізмах державного управління, що необхідно для підвищення ефективності та результативності впроваджуваної політики;
- комплексні і систематичні заходи з управління ризиками;
- перманентне удосконалення культури і спроможності управління ризиками в органах державного управління (Див.: [15; 18]).

Координаційний механізм є одним із багатьох управлінських важелів, за допомогою яких держава здійснює керування суспільними відносинами. Адже координація забезпечує цілісність і стійкість організаційно-управлінських процесів будь-якої діяльності. Розглядаючи координаційний механізм стосовно організованої взаємодії держави та громадянського суспільства, то дане поняття можна розглядати як систему процесів, прийомів та методів, що є важливим інструментом для досягнення спільних цілей у цьому випадку держави та громадянського суспільства через прийняття зважених та своєчасних рішень.

Йдеться передусім про громадські організації, спілки, рухи, неурядові групи, аналітичні центри. Тому українські громадські організації, як інститути громадянського суспільства, активно вивчають умови і середовище політичного ризику. Поряд із визнаними іноземними методиками, українські науковці розробляють

власні методики для вимірювання ризикованості політичної діяльності. Наприклад, подібні дослідження проводяться спільно Центром досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г.М. Доброва НАН України та Соціологічною службою в Україні SOCIS Gallu [8, с. 34].

Говорячи про участь громадянського суспільства у процесі управління політичними ризиками, ми, безперечно, маємо на увазі конкретні недержавні інституції. Спираючись на аналіз суспільно-політичних реалій України (як і власне зарубіжної практики), можна умовно виділити такі групи суб'єктів громадянського суспільства:

- до першої групи слід віднести громадські об'єднання, тобто різного роду організації, спілки, асоціації і т. д.;
- другу групу складають неурядові аналітичні центри, як позадержавні експертні та наукові установи. До них варто віднести Український центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова, Український інститут публічної політики, Центр політико-правових реформ та ін.

Наприклад, розробкою документів з оцінки глибини політичних ризиків в Україні займається Український незалежний центр політичних досліджень, де фахівці роблять прогноз щодо розвитку політичної ситуації у короткій та достроковій перспективі. Український незалежний центр політичних досліджень — це неурядовий позапартійний аналітичний центр, який розвиває демократичні процедури у полі публічної політики і своєю діяльністю утверджує в суспільстві ідеї незворотності демократичних перетворень. Центр зосереджується на ретельному вивченні суспільно-політичних процесів в Україні та країнах ЄС, генерує ідеї та адвокатує пропозиції для хорошого врядування, займається громадянською і політичною просвітою, створює майданчики для суспільної комунікації [11].

ГО "Український незалежний центр політичних досліджень" у ряді публікацій "Політичні ризики і політична стабільність в Україні" з 2016 по 2018 років робив прогноз розвитку ситуації на середньостроковий період (6—8 місяців) в Україні (див. [6; 7; 12]). Тож одним із важливих видів діяльності Українського незалежного центру політичних досліджень є аналітичні та польові дослідження у сфері демократії та належного врядування із застосуванням якісних методів соціологічних досліджень (організація та проведення фокус-груп, експертних опитувань, глибинних інтерв'ю) й на тему прогнозування і пом'якшення політичних ризиків в Україні. Зазначимо, що результати цих аналітичних та польових досліджень досить часто використовуються й органами публічного управління для інформування громадськості щодо політичних ризиків. Окрім того, в рамках взаємодії держави і громадянського суспільства в прогнозуванні і пом'якшенні політичних ризиків глобалізації в Україні Український незалежний центр політичних досліджень:

- займається розвитком політик і розробкою проектів документів державної політики;
- організовує обговорення, створення комунікаційних майданчиків (круглі столи, конференції, вебіна-

ри, прес-заходи), навчання (тренінги, семінари, лекції); — надає коментарі для ЗМІ.

Серед політичних ризиків глобалізації в Україні визначне значення займають загрози національній безпеці. Український незалежний центр політичних досліджень постійно вивчає суспільні настрої, вдаючись для цього до методу фокус-груп, що дозволяють зняти заміри суспільних процесів, зрозуміти ставлення людей до тих чи інших аспектів суспільного життя, а також — до загальнонаціональних опитувань громадської думки, що дають також кількісні зрізи. Дані, які отримує УНЦПД у таких дослідженнях громадської думки, використовуються в розробці державної політики щодо єдності, як, наприклад, в Указі Президента №534 "Про пріоритетні заходи щодо сприяння зміцненню національної єдності та консолідації українського суспільства, підтримки ініціатив громадськості у цій сфері" ще наприкінці 2016 року, а в 2017 році на розвиток цієї ініціативи УНЦПД подав свої пропозиції для уряду, що планував заходи у цьому контексті. У справі сприяння суспільній єдності УНЦПД від 2014 року виступає партнером Ініціативи щодо управління кризовими ситуаціями фінського Фонду імені Марті Ахтисаарі у реалізації діалогових ініціатив стосовно політичного врегулювання конфлікту в окремих регіонах Донецької та Луганської області. В рамках ініціативи проводяться регулярні зустрічі та консультації з експертами, політиками для пошуку шляхів та сценаріїв припинення конфлікту, досліджується різний світовий досвід у політичній сфері, який сприяв урегулюванню. Парламентарі, представники Офісу Президента ознайомлюються з різними практиками та політичними заходами врегулювання конфліктів, пошуку політичних механізмів відповідного процесу [11].

Отож Український незалежний центр політичних досліджень на основі власної методології зважає фактори, що справляють свій вплив на розвиток подій в Україні, здійснює оцінку політичних ризиків для демократичного управління та укладає прогнозне бачення утримання чи зміни факторів.

Оцінюванню підлягають не тільки події, що можуть негативним чином позначитися на політичній стабільності, але й державний менеджмент щодо скорочення цих факторів ризику, тобто реакція державних органів на наявність факторів ризику. Документ з оцінки політичних ризиків, робота над яким ведеться за сприяння Національного фонду підтримки демократії (NED) готується у співпраці із залученими експертами; виходить двічі на рік та використовується в Україні та за кордоном колами, що зацікавлені у джерелі незалежної аналітики для кращого розуміння політичної ситуації в Україні, банками, бізнес-групами, громадськими середовищами, структурами влади [9].

Також значний внесок у прогнозування і пом'якшення політичних ризиків в Україні здійснює Центр правового аналізу та дослідження політичних ризиків — неприбуткова громадська організація, заснована в 2004 р. Основна мета діяльності Центру — сприяння вдосконаленню чинного законодавства України, його адаптації до законодавства ЄС, сприяння вступу України до ЄС та НАТО, а також сприяння демократизації політико-правових процесів в Україні. Одним із важливих досліджень

Центр правового аналізу та дослідження політичних ризиків є аналіз подвійного громадянства в Україні як значного політичного ризику [13].

Отже, неурядові аналітичні центри як елемент громадянського суспільства становлять своєрідне ядро концентрації інтелектуального потенціалу експертів та науковців, які в змозі генерувати суспільно значущі ідеї і, за допомогою каналів зв'язку із державними інститутами, забезпечувати їх практичну реалізацію. Багато зарубіжних дослідників вважають, що велика кількість цілей, які ставлять перед собою сучасні держави, зокрема в секторі безпеки, вимагають від політичного керівництва країни розширеного пошуку засобів розробки конкурентоспроможних програм для ефективного захисту національних інтересів [5, с. 104].

Також доцільно запозичити зарубіжні практики розвитку взаємодії держави і громадянського суспільства в управлінні політичними ризиками глобалізації. Розвиток системи управління політичними ризиками на загальносуспільному рівні — це передумова вирішення нагальних питань, що постають перед державами у країнах ЄС [4, с. 79]. В країнах ЄС кожний етап оцінки ризиків є невід'ємною складовою процесу ризик-менеджменту. Оцінка ризиків включає три основні елементи: визначення ризику, його аналіз і оцінювання величини його впливу. Для того щоб ідентифікувати ризик і провести його аналіз потрібно залучити до нього всі можливі джерела інформації, значним постачальником якої виступають неурядові організації та бізнес.

Наприклад, в Ірландії внесок у проведення оцінки ризику здійснюють численні зацікавлені сторони, Управління із планування на випадок надзвичайних ситуацій, експерти Школи бізнесу Дублінського міського університету у співпраці з усіма відповідними урядовими відомствами та державними установами [14, р. 47]. У Фінляндії ряд мереж громадських організацій футуристичної спрямованості, найбільшою з яких є Фінське товариство з вивчення майбутнього є постійним учасником Національної мережі, що займається аналізом ризик-ландшафту і моделюванням майбутніх подій [16]. У Нідерландах активну участь у роботі Мережі аналітиків у сфері національної безпеки (англ. The Network of Analysts for National Security) — організації, що фактично займається організаційним забезпеченням системи оцінювання ризиків і загроз Королівства Нідерландів [10, с. 20], зокрема, проводить національну оцінку ризиків і загроз, виконує програму Сканування горизонту національної безпеки, а складає Національний профіль ризиків та ін. — бере відомий неурядовий аналітичний центр Гаазький центр стратегічних досліджень [17].

Відповідно для пом'якшення даного ризику при відповідній аналітичній роботі доцільно впроваджувати в Україні висвітлений нами раніше [2] еталонний досвід управління політичними ризиками у таких державах, як Великобританії, Фінляндії, Нідерландів, Ірландії та ін., де наявні такі основні форми взаємодії між громадянським суспільством і органами влади:

- передача на виконання неурядовими організаціям публічних завдань;

- взаємне надання інформації щодо запланованих напрямків діяльності та співпраці з метою гармонізації



**Рис. 1. Схема координаційного механізму взаємодії держави і громадянського суспільства в управлінні політичними ризиками глобалізації в Україні**

цих напрямів. Метою цієї форми співпраці є гармонізація заходів державного управління (на місцевому рівні) і третього сектору;

— консультації з інститутами громадянського суспільства щодо проектів нормативно-правових актів у сферах, що стосуються статутної діяльності таких організацій.

На основі аналізу закордонного досвіду пропонуємо такі загальні шляхи удосконалення взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства в управлінні політичними ризиками глобалізації в Україні:

— орієнтуватися на демократичний тип взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, де обидва суб'єкти є рівноправними партнерами у процесі вирішення суспільних проблем, а не використовуються політичними і державними інститутами влади переважно для досягнення певних електоральних або іміджевих цілей;

— забезпечувати експертний потенціал неурядових аналітичних центрів, зокрема їх прогностичної продукції, у розвитку державного стратегічного планування;

— актуалізувати і посилити комунікативну взаємодію органів державної влади та інститутів громадянського суспільства щодо протидії, у першу чергу таким загрозам національній безпеці, що продукуються глобалізацією, як "гібридні загрози".

Відповідно створення дієвої комунікації між ІГС і суб'єктами владних повноважень у діяльності з прогнозування і управління політичними ризиками, у тому числі тих, що виникають внаслідок глобалізації, має спиратися на такі принципи:

— принцип активної участі громадськості на стадії підготовки політико-управлінських рішень;

— принцип максимальної кількості заінтересованих учасників при ідентифікації і обговоренні ризиків, що можуть загрожувати прогнозованому ефекту від прийняття тієї чи іншої програми державної політики;

— принцип надання державними суб'єктами управління ризиками відкритої та повної інформації про потенційні загрози на основі ефективного зворотного зв'язку;

— принцип прозорості та контрольованості процесу участі ІГС в управлінні ризиками, у тому числі на основі використання якісної методичної бази для організації відповідного процесу та контролю за його результатами;

— принцип відбору неурядових експертних груп за професійними навичками та іншими компетенціями у сфері аналізу ризиків.

На нашу думку, удосконалення координаційного механізму взаємодії держави та громадянського суспільства в управлінні політичними ризиками глобалізації в Україні можливе шляхом:

— систематичного залучення до співпраці громадського експертного та наукового середовища із державними суб'єктами управління ризиками у розбудові системи управління національними ризиками;

— забезпечення регулярного висвітлення результатів взаємодії держави та громадянського суспільства в прогнозуванні і пом'якшенні політичних ризиків глобалізації у регулярних звітах про Оцінку національних ризиків;

— покращення ресурсного забезпечення (фінансового, матеріального, кадрового, інформаційного) структурних підрозділів центральних органів державної влади в області національної безпеки, зокрема центрів управління ризиком;



— підвищення кваліфікації посадових осіб таких підрозділів шляхом організації семінарів, тренінгів та інших навчально-методичних заходів присвячених питанням управління політичними ризиками за участі експертів вітчизняних аналітичних центрів, що спеціалізуються на проведенні ризикологічних досліджень.

В основі вдосконаленого координаційного механізму взаємодії держави та громадянського суспільства у прогнозуванні і пом'якшенні політичних ризиків, мають лежати такі цільові характеристики:

— забезпечення своєчасного і регулярного обміну інформацією про ідентифіковані політичні ризики між суб'єктами управління ризиком та профільними громадськими об'єднаннями;

— надання повної інформації населенню про загрози національній безпеці, джерелом яких виступають процеси глобалізації з метою підвищення рівня обізнаності суспільства про внутрішні та зовнішні політичні ризики, котрі є складовими регіонального і глобального ризикландшафту, а також уникнення формування неправильних стереотипів і настроїв у суспільстві щодо взаємодії держави та громадянського суспільства у відповідній сфері;

— надання інформації для конкретних цільових груп щодо ініціатив у законодавчій сфері, які пов'язані з управлінням національними ризиками, у тому числі політичними;

— надання об'єктивної та вичерпної інформації з боку держави про стан виконання зобов'язань, прийнятих у рамках розбудови системи управління національними ризиками.

Пропонуємо таку схему координаційного механізму взаємодії держави і громадянського суспільства в прогнозуванні і пом'якшенні політичних ризиків глобалізації в Україні (рис. 1).

Нині важливою специфікою державного підходу до управління ризиками, а скоріше суттєвою перепорою в побудові дієвої системи управління національними ризиками, орієнтованої на стратегію прийняття ризику як константи, негативний вплив якої яку можна лише знизити до безпечного рівня, є традиційно стійке неприйняття ризику інститутами публічної влади. Саме тому актуалізується необхідність виділення в якості одного із інструментів удосконалення координаційного механізму досліджуваної взаємодії розробку та реалізацію державної програми залучення громадськості до управління політичними ризиками в Україні у рамках розбудови Системи управління національними ризиками (далі — СУНР). Така Програма сприятиме участі громадських експертів у вирішенні таких завдань:

- виявлення та ідентифікації ризиків;
- безперервне оцінювання та аналіз ризиків;
- безперервний моніторинг можливостей успішного результату і неотримання збитків від ризиків;
- оцінка ймовірності та тяжкості впливу кожного з виявлених ризиків;
- пошук і реалізація шляхів і можливостей, що призводять до зниження рівня політичного ризику;
- розробка плану і заходів по нейтралізації впливу ризиків;
- безперервний моніторинг виникнення ризиків;
- прозорість інформації про ризики;

— сприяння поширенню інформації про ризики до всіх сторін, що беруть участь в управлінні ризиками.

Процес управління політичними ризиками має здійснюватися на гнучкій основі, враховуючи обставини виникнення кожного ризику. На нашу думку, у Програмі залучення громадськості до управління політичними ризиками доцільно буде виділити такі функціональні елементи, які стануть складовими процесу залучення громадських об'єднань до управління ризиками:

— проведення незалежної оцінки ймовірності виникнення ризику та створення категорій ризику — виявлення ризику повинні бути пов'язані з одним або декількома з наступних категорій ризику (наприклад, витрати, терміни, технічні, програмні, процесні, і т.п.);

— оцінка впливу кожного ризику в залежності від виявлених категорій ризику, що включатиме визначення тяжкості ризику — призначити ймовірності і впливу на рейтинг в кожній з категорій ризику; визначення термінів, коли ризикове подія, ймовірно, відбудеться;

— участь у плануванні та реагуванні, що передбачає розробку альтернативних планів реагування на ризики; складання огляду пріоритетів і визначення його рівня;

— участь у спостереженні і управлінні: визначення форми огляду і частоту виникнення для всіх класів ризиків; підготовка звіту про ризики на основі тригерів і категорій.

На нашу думку, відповідна Програма сприятиме зміцненню аналітично-інформаційного забезпечення вироблення державної політики на основі широкого підходу до управління всіма ризиками на національному рівні.

Окрім того, під час організації процесу обміну інформацією між державою та громадянським суспільством щодо наявності та характеру політичних ризиків та при управлінні політичними ризиками варто дотримуватися таких принципів:

— відкритість і прозорість, що означає необхідність показати громадськості і іншим особам, як оцінювалися ризики, які дані та пропозиції використовувалися і де могли бути виявлені які-небудь застереження;

— залучення — фактично йдеться про критичну необхідність організації широких консультацій із зацікавленими сторонами, стосовно яких здійснюватимуться дії, які реалізуються для зниження ризику;

— пропорційність і обережність (пропорційність передбачає такі дії, що вживатимуться для усунення ризиків для суспільства, які мають пропорційно відповідати необхідному рівню захисту та узгоджуватися з іншими діями, спрямованими на мінімізацію ризику; принцип обережності застосовуватиметься, якщо є вагомий підстави вважати, що можуть виникнути шкідливі наслідки, та коли наукова оцінка таких наслідків виявляє невизначеність, згідно з якою неможливо оцінити ризик із достатнім ступенем впевненості для прийняття обґрунтованих рішень);

— докази, тобто рішення з управління ризиками повинні спиратися тільки на інформацію з перевірених джерел, оскільки усі повідомлення про ризики, особливо політичні, вимагають перевірки таких даних; особливо інформація про ризики стає критичною при розробці і впровадженні програм реформування держав-

ного управління, оскільки політиків і урядовців мають схильність підмінити дані, отримані в результаті оцінки ризиків стосовно програм таких реформ;

— відповідальність — принцип, що передбачає передачу відповідальності за управління ризиками на тих, хто має найкращі можливості для їх контролю. Тобто там, де це можливо, уряд або інший суб'єкт, що приймає політичні рішення, буде стежити за тим, щоб ті, хто охоче йшов на ризики, несли відповідальність за їх наслідки [1, с. 33].

Таким чином, у нинішніх умовах для світової економіки характерні процеси глобалізації, що знаходять своє відображення в поглибленні і розширенні міжнародних економічних відносин, посилення взаємозалежності між економіками різних країн, інтернаціоналізації виробничо-економічної та фінансово-інвестиційної діяльності. Але зворотню стороною медалі інтеграційних процесів є виникнення політичних ризиків. Отож на сучасному етапі розвиток процесу взаємодії держави і громадянського суспільства у державному управлінні політичними ризиками глобалізації в Україні залишається актуальним і потребує суттєвого удосконалення, загальні напрями якого були описані вище.

## ВИСНОВКИ

Визначено, що у процесі прогнозування і пом'якшення політичних ризиків глобалізації в Україні значну роль має не лише держава, а й громадянське суспільство. Виявлено, що для ефективного прогнозування і пом'якшення політичних ризиків необхідним є розвиток координаційного механізму взаємодії держави та громадянського суспільства.

Дослідження показало, що неурядові аналітичні центри як елемент громадянського суспільства становлять своєрідне ядро концентрації інтелектуального потенціалу експертів та науковців, які в змозі генерувати суспільно значущі ідеї і, за допомогою каналів зв'язку із державними інститутами, забезпечувати їх практичну реалізацію. Запропоновано Програму залучення громадськості до управління політичними ризиками в Україні у рамках розбудови системи управління національними ризиками, що сприятиме зміцненню аналітично-інформаційного забезпечення вироблення державної політики на основі широкого підходу до управління всіма ризиками на національному рівні.

### Література:

1. Антипенко І.В. Особливості державного управління політичними ризиками: загальні підходи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. С. 32—36.
2. Антипенко І.В. Управління політичними ризиками у національних програмах антикризової готовності: досвід країн ОЕСР. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19—20. С. 141—148.
3. Бельська Т.В. Глобалізація як фактор трансформації владно-суспільних відносин. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 1. С. 72—78.
4. Бобрижна Г.В. Аналіз зарубіжного досвіду управління ризиками в системі гарантування економічної безпеки. Вісник Академії митної служби України. Серія: "Державне управління". 2012. № 1 (6). С. 78—83.

5. Головка А.А. Громадянське суспільство як суб'єкт забезпечення інформаційної безпеки України. Україна в процесах глобального інформаційного обміну. Збірник матеріалів Міжнародної наукової конференції (м. Львів, 26—27 травня 2016 р.). Львів: Національний університет "Львівська політехніка", 2016. С. 103—105.

6. Конфлікт між усталеними політичними практиками та викликами модернізації. Політичні ризики і політична стабільність в Україні. Документ УНЦПД із оцінювання політичних ризиків. Вип. 16 (січень — квітень 2017 р.) URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/Political%20Risks%2016.pdf> (дата звернення: 23.02.2021).

7. Ліберальні реформи в обмеженнях неопатримональної політичної практики. Політичні ризики і політична стабільність в Україні. Документ УНЦПД із оцінювання політичних ризиків. Вип. 17 (червень — грудень 2017 р.). URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/Risks17.pdf> (дата звернення: 23.02.2021).

8. Моїсєєва А.С. Вплив політичних ризиків на формування політичного іміджу України. Політологічні записки. 2013. № 7. С. 33—36.

9. Публічний звіт Українського незалежного центру політичних досліджень. URL: [http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=43&Itemid=192&lang=ua](http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=43&Itemid=192&lang=ua) (дата звернення: 23.02.2021).

10. Резнікова О.О., Войтовський К.Є., Лепіхов А.В. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України: аналіт. доп.; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ: НІСД, 2020. 84 с.

11. Український незалежний центр політичних досліджень. URL: [http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68&Itemid=187&lang=ua](http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=187&lang=ua) (дата звернення: 23.02.2021).

12. Часткові реформи на фоні внутрішньополітичного протистояння та переформатування влади після обрання нового уряду та послаблення парламентської коаліції. Політичні ризики і політична стабільність в Україні. Документ УНЦПД із оцінювання політичних ризиків. Вип. 15 (червень-грудень 2016 р.). URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/Political%20Risks.pdf> (дата звернення: 23.02.2021).

13. Центр правового аналізу та дослідження політичних ризиків. URL: <http://clapri.tseua.com/> (дата звернення: 23.02.2021).

14. Assessing Global Progress in the Governance of Critical Risks: OECD Reviews of Risk Management Policies. Paris: OECD Publishing, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264309272-en> (Accessed 23.02.2021).

15. Framework for the Management of Risk. Treasury Board, August 27, 2010. URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=19422> (Accessed 23.02.2021).

16. Preparing governments for long-term threats and complex challenges. Discussion Note of OECD Conference Centre Paris, France, 23 September 2016. URL: [www.oecd.org/gov/Preparing-governments-for-long-threats-and-complex-challenges.pdf](http://www.oecd.org/gov/Preparing-governments-for-long-threats-and-complex-challenges.pdf) (Accessed 23.02.2021).

17. The Hague Centre for Strategic Studies. URL: <https://hcss.nl/> (Accessed 23.02.2021).

18. The Orange Book: Management of Risk — Principles and Concepts. HM Treasury, 2019. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/815635/Orange\\_Book\\_Management\\_of\\_Risk.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/815635/Orange_Book_Management_of_Risk.pdf) (Accessed 23.02.2021).

## References:

1. Antypenko, I. (2020), "Features of political risks governance: general approaches", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1599> (Accessed 23 Feb 2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.33
2. Antypenko, I. (2020), "Risk governance in national crisis preparedness programs: the case of oecd countries", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19—20, pp. 141—148. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.141
3. Biel's'ka, T.V. (2013), "Globalization as a factor in the transformation of power-social relations", *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 1, pp. 72—78.
4. Bobryzhna, H.V. (2012), "Analysis of foreign experience in risk management in the system of economic security", *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya: "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 1 (6), pp. 78—83.
5. Holovka, A.A. (2016), "Civil society as a subject of information security of Ukraine", *Ukraina v protsesakh hlobal'noho informatsijnoho obminu. Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii [Ukraine in the processes of global information exchange. Proceedings of the International Scientific Conference]*, Natsional'nyj universytet "L'viv's'ka politekhnika", Lviv, Ukraine, 26—27 may, pp. 103—105.
6. UCIPR (2017), "Conflict between established political practices and challenges of modernization. Political risks and political stability in Ukraine", vol. 16, available at: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/Political%20Risks%2016.pdf> (Accessed 23 Feb 2021).
7. UCIPR (2017), "Liberal reforms within the limits of neopatrimonial political practice. Political risks and political stability in Ukraine", vol. 17, available at: (Accessed 23 Feb 2021).
8. Moiseieva, A.S. (2013), "The impact of political risks on the formation of Ukraine's political image", *Politolohichni zapysky*, vol. 7, pp. 33—36.
9. UCIPR (2018), "Annual report", available at: [http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=43&Itemid=192&lang=ua](http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=43&Itemid=192&lang=ua) (Accessed 23 Feb 2021).
10. Reznikova, O.O. Vojtov's'kyj, K.Ye. and Lepikhov, A.V. (2020), *Natsional'ni systemy otsiniuvannia ryzykiv i zahroz: kraschi svitovi praktyky, novi mozhlyvosti dlia Ukrainy [National systems of risk and threat assessment: best world practices, new opportunities for Ukraine]*, NISD, Kyiv, Ukraine.
11. UCIPR (2021), available at: [http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68&Itemid=187&lang=ua](http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=187&lang=ua) (Accessed 23 Feb 2021).
12. UCIPR (2016), "Partial reforms against the background of internal political confrontation and reformatting of power after the election of a new government and the weakening of the parliamentary coalition. Political risks and political stability in Ukraine", vol. 15, available at: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/Political%20Risks.pdf> (Accessed 23 Feb 2021).

13. CLAPRI (2021), available at: <http://clapri-tseua.com/> (Accessed 23.02.2021).

14. OECD Publishing (2018), "Global Progress in the Governance of Critical Risks: OECD Reviews of Risk Management Policies", available at: <https://doi.org/10.1787/9789264309272-en> (Accessed 23 Feb 2021).

15. Treasury Board (2010), "Framework for the Management of Risk", available at: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=19422> (Accessed 23.02.2021).

16. OECD Conference Centre (2016), "Preparing governments for long-term threats and complex challenges", Discussion Note of OECD Conference Centre Paris, France, 23 September, available at: [www.oecd.org/gov/Preparing-governments-for-long-threats-and-complex-challenges.pdf](http://www.oecd.org/gov/Preparing-governments-for-long-threats-and-complex-challenges.pdf) (Accessed 23.02.2021).

17. The Hague Centre for Strategic Studies (2021), available at: <https://hcss.nl/> (Accessed 23.02.2021).

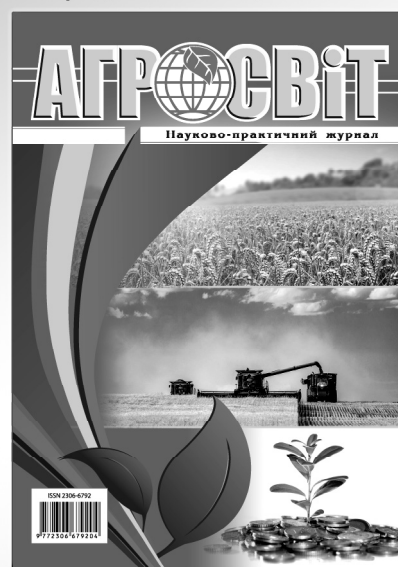
18. HM Treasury (2019), "The Orange Book: Management of Risk — Principles and Concepts", available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/815635/Orange\\_Book\\_Management\\_of\\_Risk.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/815635/Orange_Book_Management_of_Risk.pdf) (Accessed 23.02.2021).

*Стаття надійшла до редакції 10.03.2021 р.*

# АГРОСВІТ

**www.agrosvit.info**

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку  
наукових фахових видань України  
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

УДК 32 (477)

О. П. Постельжук,  
к. і. н., доцент, доцент кафедри політичних наук,  
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне  
ORCID ID: 0000-0002-7123-7908  
Г. Я. Невинна,  
к. і. н., доцент, доцент кафедри політичних наук,  
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне  
ORCID ID: 0000-0003-3832-6690  
Л. І. Валух,  
к. і. н., доцент, доцент кафедри політичних наук,  
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне  
ORCID ID: 0000-0002-0212-5400

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.73

## СПЕЦИФІКА ДЕМОКРАТИЧНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ В УКРАЇНІ: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР

О. Postel'zhuk,  
PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Political Sciences, Rivne State University of Humanities, Rivne, Ukraine  
H. Nevyinna,  
PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Political Sciences, Rivne State University of Humanities, Rivne, Ukraine  
L. Valiukh,  
PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Political Sciences, Rivne State University of Humanities, Rivne, Ukraine

### SPECIFICS OF DEMOCRATIC CONSOLIDATION IN UKRAINE: SECURITY DIMENSION

**Досліджено специфіку демократичної консолідації українського суспільства із врахуванням безпекового компоненту. Визначено основні чинники та фактори, що заважають якісній реалізації демократичної консолідації українського соціуму. Проаналізовано специфіку інструментів і механізмів реалізації такого процесу, розкрито основні причини, що стоять на заваді консолідації українців на демократичних засадах і цінностях. З'ясовано, що демократична консолідація досягається через національний консенсус чи різного роду політичні переконання, або альтернативну самоідентифікацію громадян, які є патріотами своєї держави.**

**Доведено, що слабкість демократичної консолідації в політичному середовищі української нації, визначається такими факторами: геополітична складова; транснаціональний лобізм; неефективність українських політичних еліт як гравців і повноправних суб'єктів на міжнародному рівні (через свою корумпованість і управлінську модальність); складності в імплементації європейського та міжнародного законодавства в Україні тощо.**

**The research deals with the specifics of democratic consolidation of Ukrainian society taking into account the security component and defines categories and concepts such as "democratic consolidation" and "consolidated democracy".**

**The research has analyzed the tools and mechanisms for implementing the process of democratic consolidation. The research states that the defining task of this process is to strengthen young democracies and their stabilization, protection from external and internal destabilizing factors, elimination of various conflict agents that threaten with the return of oligarchic autocracy or classical authoritarianism.**

**The research has identified main factors and reasons that hinder the quality implementation of the democratic consolidation of Ukrainian society. It has been found that democratic consolidation is achieved through national consensus or various political beliefs, or alternative self-identification of citizens who are patriots of their state.**

**The research has shown the main reasons that hinder the consolidation of Ukrainians on democratic principles and values. Non-governmental organizations, the democratic opposition and an active civil society play a key role in this process. The process of consolidation of political elites on a democratic platform, highly dependent on the existing active egalitarian electorate. Since electoral egalitarianism is a prerequisite for the establishment of mechanisms for the implementation of democratic consolidation, its rapid development is an essential component to ensure the success of this process.**

***The research has proved that the weakness of democratic consolidation in the political environment of the Ukrainian nation is determined by the following factors: geopolitical component; transnational lobbying; inefficiency of Ukrainian political elites as players and full-fledged subjects at the international level (due to their corruption and managerial modality); difficulties in the implementation of European and international legislation in Ukraine, etc. This situation weakens Ukraine.***

*Ключові слова: демократична консолідація, національна безпека, політичні актори, політичні інститути, транснаціональний лобізм, трансформація.*

*Key words: democratic consolidation, national security, political actors, political institutions, transnational lobbying, transformation.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Демократія є можливою лише за умов консолідації громадянського суспільства й національних еліт у їх спільному прагненні до економічного процвітання та конструюванні соціально-правових і політичних свобод. Тому, одним з центральних об'єктів дослідження сучасної політичної транзитології є процес консолідації політичних демократичних еліт і багатонаціонального соціуму. У сучасному фокусі уваги вчених, вже тривалий час знаходиться предмет вивчення механізмів і чинників закріплення позитивної динаміки демократичного розвитку та цінностей у суспільстві. Оскільки без них навіть, перебуваючи у демократично сформованій (інституціоналізованій) площині, можна швидко повернутися до авторитарної чи цифрової диктатури.

Прагнучи уникнути таких наслідків (оскільки, вони є чинником послаблення держави через деградацію національних еліт і сфери національної безпеки), політичні актори прагнуть формувати ефективні механізми з посилення ролі демократії у суспільстві, шляхом трансформації старих політичних інститутів у більш ліберальні — "нові". Тому безпековий вимір принципово важливий, оскільки відіграє ключову роль у збереженні держави та її політичних еліт.

### ОБГРУНТУВАННЯ АКТУАЛЬНОСТІ ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оскільки Україна перебуває в процесі трансформації політичного режиму, який супроводжується значними змінами в усіх сферах суспільного життя, важливою є кристалізація усталених ідейних констант політичного режиму, особливо у сфері демократичних перетворень. Це зумовлює актуальність дослідження особливостей демократичної консолідації українського суспільства, як одного із найскладніших завершальних етапів процесу демократизації. Позаяк такі дослідження надають можливість напрацювати варіації виходу з глибокої системної політичної кризи, в якій перебуває українська нація від початку здобуття своєї незалежності. Водночас на основі таких наукових розвідок можна змодельовувати подальший варіант розвитку внутрішньополітичних процесів і зовнішньополітичного курсу країни в наступній фазі демократичного транзиту.

### МЕТОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розкриття особливостей демократичної консолідації в Україні з врахуванням фактору національної безпеки. Завданням — визначення основних причин і чинників, що стоять на заваді такій консолідації.

### АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед плеяди західних (як і російських) вчених, які займалися вивченням демократичної консолідації як проблеми, слід згадати таких відомих дослідників: Huntington S. [32], Schmitter P. [39], Schedler A. [37; 38], Linz J., Stepan A. [33], O'Donnell G., Mainwaring S. [34], Power J., Gasiorowski M. [35], Alexander G. [29], Diamond L. [30; 31], Варфоломеев М. [3], Байхельт Т. [1], Бродовская Е. [2], Левашов В. К. [10], Наливкина Н. [13], Сафронов В. [20], Сморгунів Л. [21], Шмиттер Ф. [28], Хинтба І. [27]. Цінними для нас (з точки зору існуючих у них концептуальних та аналітичних висновків й історичного наративу загалом), є праці й українських дослідників, наприклад Вонсовича С. [4], Луцишин Г. [11], Ткача О. [25], Майбороди О. [6], Росенко М. [19], Риженко Є. [18], Тітар І. [23; 24], Когута І. і Чебаненко О. [7] тощо.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Складність демократичного переходу в Україні полягає у необхідності одночасного вирішення численних проблем, серед яких: демократизації органів державної влади та деполітизації силових структур; демонополізації політичного простору; вивід країни з "орбіти" впливу лобістських, корпоративних і транснаціональних структур; модернізації ринкового (технологічного відсталого) господарства та деолігархізації державно-інституційного та національно-громадянського будівництва; створення сучасної технологічної, боєздатної армії (тобто, швидке набуття нею кібернетичних, цифрових і нових/вогневих спроможностей); покращення дієвості механізмів національної безпеки; посилення та зміцнення інститутів демократії; покращення якості вищої освіти (насамперед, науково-дослідної та прикладної); консолідація ідеологічно розбалансованих українців на принципах нової, сучасної, демократично-державницької ідентичності.

Перед українським політичним істеблшментом, який наразі перебуває на початковому етапі свого державницького сходження, поставлене завдання щодо збереження не лише суверенітету та незалежності України у військовому протистоянні з Російською федерацією (РФ), але й "національної та етнічної консолідації... Остання — стверджує Ю. Поліщук, досить часто кореспондується з окремим видом суспільної консолідації — соціальною консолідацією (тобто, соціальною згуртованістю) оскільки, саме вона об'єктивно протистоїть розшаруванню та атомізації суспільства" [17, с. 86]. Зрештою, як і повернення вже окупованих територій

Донецької та Луганської областей, в тому числі анексованого РФ у 2014 р. Криму. Такі складні, напроход несприятливі геополітичні умови ставлять демократичні перетворення в Україні, а особливо їх утвердження у масовій, громадсько-політичній культурі та національному законодавстві (як і їхніх adeptів та апологетів в цілому), у доволі скрутне міжнародно-правове та інституціонально-політичне становище [16, с. 8].

Ведучи дискурс в спектрі обраного нами предметного поля, слід чітко означити етимологічну складову категоріального апарату. Йдеться про визначення таких дефінітивних категорій і понять, як "демократична консолідація" та "консолідована демократія". Будучи схожими та співзвучними у своїй ідейно-смысловій та фонетичній конструкції, обидві носять різний смысловий та понятійно-етимологічний зміст. Оскільки "консолідація" — це процес спрямований на фіксацію, стабілізацію та захист досягнутих результатів, а "консолідована демократія" розуміється вченими як кінцева мета й очікуваний результат реформування елементів політичної системи". Тобто це вже наявність стійкої (інституціональної) демократії [14, с. 86]. Отже, демократична консолідація утверджується й інституціоналізується в будь-якій державі на заключному етапі демократичного транзиту [36, р. 358—359].

Категорія "консолідація", володіє великим потенціалом академічної дискусійності. Чимало вчених, інтерпретують її по-різному, прагнучи не потрапити у пастку власної наукової суб'єктивності. Деякі з них, пропонують, наприклад, розуміти "консолідацію", як засіб "досягнення політичним режимом стану, в якому жодна впливова політична сила (наприклад, партія чи організація) не обговорює відмінних від демократичних способів отримання влади або, як процес цілеспрямованої роботи по конструюванню та утвердженню демократичних інститутів у суспільстві" тощо [8, с. 6].

Водночас нормативно-правове закріплення базових цінностей демократії дозволяє посилити механізми захисту демократичних перетворень в Україні, нейтралізуючи радикальну, корпоративну чи мілітарну загрозу. Адже рівні консолідації демократії, серед яких, можна виділити публічний, елітарний, організаційний і конституційно-легітимний, не можливо швидко та якісно сконструювати, системно "ігноруючи законодавчий процес (особливо, у сфері діяльності демократичних політичних інститутів)" [9, с. 71].

Тому визначальним завданням цього процесу є зміцнення молодих демократій та їх стабілізація, захист їх від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів, усунення різних конфліктогенів тощо, які є загрозою повернення олігархічної автократії чи класичного авторитаризму. Для прикладу, дослідниця Н. Пашина, ведучи академічний дискурс щодо цієї проблеми, означає й інші, важливі компоненти цього процесу, серед яких: "масова легітимізація режиму та поширення демократичних цінностей; нейтралізація антисистемних акторів і забезпечення верховенства правового закону; партійне будівництво та стабілізація електоральних правил; децентралізація влади й використання механізмів прямої демократії; повноцінна судова реформа; підтримка бідних прошарків суспільства та економічна стабілізація" [15, с. 288].

Консолідація суспільства — це завжди складний, довготривалий процес, який може здійснюватися різним за своєю специфікою інструментарієм. Наприклад, від

організації тотального контролю над країною й ліквідації будь-якої ініціативності й соціально-економічної самостійності громадян, до визнання свободи, як основи самовираження сучасної людини. Оскільки демократична консолідація передбачає стабілізацію політичної системи лише демократичними засобами, то вона досягається через національний консенсус чи різного роду політичні переконання, або альтернативну самоідентифікацію (ідентичність) громадян, які є патріотами такої держави, насамперед у її демократичному "вимірі". Сегментовані різного роду інтересами — політичними, економічними, соціально-електоральними тощо, будь-які політичні еліти прагнуть зберігати контроль над транзитом влади. Й тому не прагнуть системно педалювати "демократичну консолідацію". Особливо, це простежується щодо "інституту президенства та судових органів влади, участь яких у цьому процесі варто системно обмежувати" [8, с. 15].

Промовистими є рефлексії дослідника Ю. Мацієвського, який стверджує, що "як для панівної, так і опозиційної частини політичного класу, характерними є такі риси, як фрагментарність, фракційність, внутрішня боротьба і відсутність спільних цінностей, які б могли стати основою для вироблення загальнонаціонального консенсусу" [12, с. 275]. Таким чином, ключову роль у цьому процесі відіграють громадські організації, демократична опозиція середньої ланки (особливо та її частина, яка ще не встигла деформуватися під тиском транснаціонального лобізму та ідейно девальвувати) і активне громадянське суспільство. Наприклад, чимало вітчизняних вчених вважають, що "запорукою успішної консолідації демократії є її всебічна легітимізація — тобто, коли головні політичні актори (політичні еліти та різні групи суспільства) вірять, що демократичний режим є найкращим варіантом серед тих, що можна уявити" [8, с. 6].

Очевидно, що політичні актори мають сильний вплив на внутрішньо-політичні процеси в Україні. Їхня риторика й артикуляція інтересів, реалізуються через астротурфінг і передвиборчі технології, стаючи визначально значимими факторами ідеологічної трансформації свідомості не лише політично активних громадян, але й абсентеїстів. Сам процес консолідації політичних еліт на демократичний платформі, сильно залежний від наявного активного егалітарного електорату. Йдеться про так званий кредит довіри, що надається політичним елітам громадянами країни у передвиборчий час для розбудови егалітарного суспільства. Оскільки електоральний егалітаризм є передумовою забезпечення становлення механізмів реалізації демократичної консолідації, його швидкий синтез є вкрай необхідною складовою для забезпечення такого процесу.

Останні соціологічні дослідження, що проведені групою "Рейтинг" серед української громадськості, показують системне зменшення електоральних симпатій та рівня довіри до діючого президента В. Зеленського, якого станом на 08.2019 р. підтримувало понад 73 % українців. У січні 2021 р., рівень підтримки його українцями становить лише 20 %, а запит на транзит влади почав зростати. Наприклад, від 50 до 60 % опитаних респондентів, активно підтримують ідею дострокових перевиборів до парламенту та зміни уряду [22].

Натомість, доволі високим залишається рівень довіри до волонтерів і Збройних сил України (ЗСУ). Згідно ос-

танні соціологічних замірів, 69 % громадян України цілком довіряють ЗСУ та волонтерським організаціям, що мають 66 % підтримки. Натомість Церкві повністю довіряє лише 62 % громадян країни, а органам державної влади ще менше [26]. Тому можливою є мілітаризація партійно-політичної системи країни, яка продукує потенційну загрозу демонтажу інститутів демократії, а також консолідації суспільства навколо демократичних постулатів, що є питанням національної безпеки країни загалом.

Отже, можна констатувати факт втрати політичними акторами контролю над процесом конструювання моделей об'єднання, мобілізації та консолідації мас і латентне перекладання цього завдання на військову еліту та громадянське суспільство.

Без громадянського суспільства побудова консолідованої демократії неможлива. Швидкість консолідації суспільства на демократичних засадах залежить від готовності самої громадянськості до цього, її рівня обізнаності у політичній, економічній, соціальній та міжнародно-правовій сфері. Будучи гарантом існування демократії та збереження "софтів" її транзиту, виступаючи каналом комунікації між владою і нацією загалом, громадянське суспільство необхідне й для іншого функціонування — зворотнього зв'язку (фіт-беку) між органами влади та громадянами держави.

В академічному середовищі дослідження рівня розвитку громадянського суспільства в Україні, носить амбівалентний характер: від демонстрації стійкого динамічного розвитку до фрагментарно-ситуативного. Чимало вчених переконанні, що саме 2014 р. став точкою відліку для продуктивних зрушень у сфері розвитку громадянського суспільства й демократичної консолідації зокрема. Тригерами та каталізаторами цього процесу стала російська агресія в Криму й на сході України, а також дві соціальні революції — Помаранчева 2004 р. і Гідності 2013—2014 рр. Водночас аналітичні висновки Національного інституту стратегічних досліджень, показують позитивну динаміку зростання активності рівня громадянського суспільства та системи його організації з 2017 р. [5, с. 29].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, основною перешкодою швидкому процесу демократичної консолідації українського суспільства виступають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Серед внутрішніх, слід виділити відсутність національної єдності та цілісності суспільства, високий рівень соціальної напруги та конфліктогенності, відмінність у ментальній, мовній і конфесійній культурі громадян, які проживають у різних регіонах України. Тому очевидно є необхідність напрацювання національними елітами алгоритму реалізації державної стратегії, метою якої є мінімізація цих чинників, що системно роз'єднують народ України.

Слабкість демократичної консолідації в політичному середовищі української нації, означається й геополітичною складовою. Оскільки, російська військова агресія є лише однією із причин такого негативного показника. Іншими факторами виступають: транснаціональний лобізм, що має власні економічні та політичні інтереси, які часто суперечать українським; неефективність українських політичних еліт як гравців і повноправних суб'єктів на міжнародному рівні (через свою

корумпованість і управлінську модальність); складності в імplementації європейського та міжнародного законодавства в Україні.

Така зовнішня і внутрішня "фактура", очевидно, що послаблює Україну, порушуючи (тим самим) її безпековий периметр. Адже, консолідація українського суспільства навколо демократичної (цивілізаційної) моделі демократичних цінностей, стратегічно формує прозахідну архітектуру національної безпеки та оборони, протиставляючись російській. Тому покращення за рахунок цього необхідних безпекових показників, змушує українців цілеспрямовано посилити процес своєї інтеграції у консолідовану демократію.

## Література:

1. Байхельт Т. Демократия и консолидация в постсоциалистической Европе. Повороты истории. Постсоциалистические трансформации глазами немецких исследователей. Т. 1. Постсоциалистические трансформации: теоретические подходы. 2003. С. 474—475.
2. Бродовская Е.В. Трансформация политической системы современного российского общества: институциональные и социокультурные составляющие: дис... доктор. полит. наук: 23.00.02. Тула, 2008. 523 с.
3. Варфоломеев М.А. Специфика функционирования политических систем в моделях демократического транзита // Научные ведомости. Серия История. Политология. Экономика. Информатика. 2012. № 1 (120). Вып. 21. С. 220—230.
4. Вонсович С.Г. Консолідована демократія: дефініції та методологія дослідження // Нова парадигма, 2012. Вип. 113. С. 159—167.
5. Громадянське суспільство України: політика сприяння та залучення, виклики та трансформації. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/gromadyanske-suspilstvo-ukraini-politika-spriyannya-ta-zaluchennya>. (дата звернення 10.02.2021 р.).
6. Державне політичне правління і національна єдність: аналітична доповідь / за ред. О. М. Майбороди. Київ: ІПіЕНД, 2017. 248 с.
7. Когут І.О., Чебаненко О.Д. Конституція для демократичної консолідації (роздуми про конституційний процес у теорії та в Україні) // Стратегічні пріоритети. 2008. № 2 (7). С. 124—134.
8. "Консолідована демократія: перспективи для України". Матеріали до конференції (м. Київ, 29 жовтня 2007 р.). Лабораторія законодавчих ініціатив. Серія "політична освіта" / Чебаненко О., Шрамів В., Ковриженко Д., Колодяжна Н. "Представництво фонду Конрада Аденауера в Україні". К.: Фонд Конрада Аденауера. 2007. 31 с.
9. Ладані В.О. Консолідація демократії в період системної трансформації: концептуальні засади дослідження // Грані. № 1 (105). Дніпропетровськ, 2014. С. 69—75.
10. Левашов В.К. Морально-политическая консолидация российского общества в условиях неолиберальных трансформаций // Социс. 2004. № 7. С. 27—45.
11. Луцишин Г.І. Національна консолідація України в умовах демократизації суспільства // Наук. пр. [Чорномор. держ. ун-ту ім. Петра Могили]. Серія: Політологія. 2012. Т. 182. Вип. 170. С. 51—55.



12. Мацієвський Ю. В. У пастці гібридності: зигзаги трансформацій політичного режиму в Україні (1991—2014): монографія. Чернівці: Книги XXI, 2016. 552 с.

13. Наливкина Н.В. Демократические переходы и неудача демократического транзита России // Вестник ТГПУ. Томск. 2006. Вып. 12 (63). Серия: Гуманитарные науки (социология). С. 83—88.

14. Основи демократії: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / авт. колектив: М. Бессонова, О. Бірюков, С. Бондарук та ін.; за заг. ред. А. Колодій. К.: "Ай Бі", 2002. 684 с.

15. Пашина Н.П. Демократична консолідація суспільства: сутність та специфіка. Вісник Маріупольського державного університету. Маріуполь, 2016. Вип. 15. С. 287—297.

16. Подп'ятнікова А. Я. Особливості розвитку демократичного транзиту в Україні // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 30 (69) № 5. 2019. С. 7—11.

17. Поліщук Ю.М. Види суспільної консолідації у підходах вітчизняних дослідників // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. Вип. 3—4. К., 2018. С. 73—93.

18. Риженко Є. С. Інтегративна ідеологія як чинник консолідації українського суспільства: автореф. дис. ... канд. політ. наук. Київ, 2008. 19 с.

19. Росенко М. Парламентаризм та його роль у процесі консолідації демократії // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України; редкол.: В. Загорський (гол. ред.), А. Ліпенцев та ін. Львів: Вид-во ЛРДІУ НАДУ, 2011. Вип. 28. С. 50—66.

20. Сафронов В. Консолидация авторитаризма или демократизация: поддержка путинского режима элитой С.-Петербурга // Условия и возможности консолидации российского общества. Сборник научных трудов СИ РАН / отв. ред.: А.В. Дука, И.И. Елисеева. СПб.: Нестор История, 2010. С. 31—116.

21. Сморгун Л.В. Сравнительная политология: теория и методология измерения демократии. С.-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1999. 376 с.

22. Суспільно-політичні настрої населення (2—3 лютого). URL: <http://rating-group.ua/research/ukraine/e045bffa367da556f469ef02858c603.html>. (дата звернення 10.02.2021 р.).

23. Тітар І.О. Консолидація демократії: ознаки, модель і процес // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: зб. наук. пр. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2008. С. 93—97.

24. Тітар І.О. Концептуальні засади дослідження консолідації демократії як соціально-політичного процесу: дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.01. Харків, 2009. 234 с.

25. Ткач О.І. Політичні передумови консолідації українського суспільства // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія. Вип. 104. 2011. С. 49—52.

26. Україна-2020: невинуваті очікування, неочікувані виклики. Підсумки року у дзеркалі громадської думки (грудень 2020 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/ukraina2020-nevynuvatni-ochikuvannia-neochikuvani-vyklykypidsumky-roku-u-dzherkali-gromadsko-i-dumky-gruden-2020-r>. (дата звернення 05.02.2021 р.).

27. Хинтба И.Р. Консолидация демократии: сущность, факторы, модели: автореф. дис... канд. полит. наук: 23.00.02. Российский университет дружбы народов. Москва, 2009. 31 с.

28. Шмиттер Ф. Размышление о гражданском обществе и консолидации демократии // Полис. 1996. № 5. С. 87—96.

29. Alexander G. The sources of democratic consolidation. London: Cornell University Press, 2002. 304 p.

30. Diamond L. J. Consolidating the Third Wave Democracies: regional challenges. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1997. 392 p.

31. Diamond L.J. Rethinking Civil Society: Toward Democratic Consolidation // Journal of Democracy. 1994 (July). Vol. 5. No. 3. P. 4—17.

32. Huntington S. The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century. Norman: University of Oklahoma Press, 1991. 366 p.

33. Linz J., Stepan A. Problems of Democratic Transitions and Consolidation Southern Europe, South America and PostCommunist Europe. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996. 504 p.

34. O'Donnell G., Mainwaring S. Transitions, Continuities, and Paradoxes // Issues in Democratic Consolidation. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1992. P. 17—55.

35. Power J.T., Gasiorowski M.J. Institutional design and democratic consolidation in the Third world // Comparative Political Studies. 1997 (April). Vol. 30. Issue 2. P. 123—155.

36. Rustow D. Transition to Democracy: Toward a Dynamics Model // Comparative Politics. 1970. Vol. 2. No. 3. P. 337—363.

37. Schedler A. Electoral Authoritarianism: The Dynamics of Unfree Competition. Lynne Rienner Publishers, Incorporated, 2006. 267 p.

38. Schedler A. What is Democratic Consolidation? // Journal of Democracy. 1998. Vol. 9. 2 (April). P. 91—107.

39. Schmitter P. The Consolidation of Political Democracies: Processes, Rhythms, Sequences and Types // Transition to Democracy. Dartmouth: Aldershot-Brookfield, 1995. P. 535—568.

#### References:

1. Baikheld, T. (2003), "Democracy and Consolidation in Post-Socialist Europe". *Povoroty ystoryy. Postsotsyalystycheskye transformatsyy hlazamy nemetskykh yssledovatelei* [Turns of history. Post-socialist transformations through the eyes of German researchers], vol. 1, *Postsotsyalystycheskye transformatsyy: teoretycheskye podkhody* [Post-socialist transformations: theoretical approaches], St.Petersburg, Russia, pp. 474—475.

2. Brodovskaia, E.V. (2008), "Transformation of the political system of modern Russian society: institutional and socio-cultural components", Abstract of Ph.D. dissertation, Political science, Tula. Russia.

3. Varfolomeev, M.A. (2012), "The specifics of the functioning of political systems in the models of democratic transit", *Nauchnye vedomosti*, vol. 1 (120), no. 21, pp. 220—230.

4. Vonsovykh, S.H. (2012), "Consolidated democracy: definitions and research methodology", *Nova paradyhma*, vol. 113, pp. 159—167.

5. NISS (2019), "Civil society of Ukraine: policy of assistance and involvement, challenges and transfor-

mations", available at: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/gromadyanske-suspilstvo-ukraini-politika-spriyannya-ta-zaluchennya> (Accessed 10.02.2021).

6. Maiboroda, O.M. (2017), Derzhavne politychne pravlinnia i natsionalna yednist: analitichna dopovid [State political government and national unity], IPIEND, Kyiv, Ukraine.

7. Kohut, I.O. and Chebanenko, O.D. (2008), "Constitution for democratic consolidation (reflections on the constitutional process in theory and in Ukraine)". Stratehichni priorityty, vol. 2 (7), pp. 124—134.

8. Chebanenko, O. Shramovych, V. Kovryzhenko, D. and Kolodiazna, N. (2007), "Consolidated democracy: prospects for Ukraine", Materialy do konferentsii. Laboratoriia zakonodavchyykh initsiatyv [Materials for the conference. Laboratory of Legislative Initiatives], Konrad-Adenauer-Stiftung, Kyiv, Ukraine.

9. Ladani, V.O. (2014), "Consolidation of democracy in the period of systemic transformation: conceptual bases of research", Hrani, vol. 1 (105), pp. 69—75.

10. Levashov, V.K. (2004), "Moral and political consolidation of Russian society in the conditions of neoliberal transformations", Sotsys, vol. 7, pp. 27—45.

11. Lutsyshyn, H.I. (2012), "National consolidation of Ukraine in the conditions of democratization of society", Nauk. pr. Seriya: Politologiya, vol. 182, no. 170, pp. 51—55.

12. Matsiievskiy, Yu.V. (2016), U pasttsi hibrydnosti: zygazy transformatsii politychnoho rezhymu v Ukraini (1991—2014) [Trapped in Hybridity: Zigzags of Political Regime Transformations in Ukraine (1991—2014)], Chernivtsi, Ukraine.

13. Nalyvkyna, N.V. (2006), "Democratic transitions and the failure of Russia's democratic transit", Vestnyk THPU, vol. 12 (63), pp. 83—88.

14. Bessonova, M. Biriukov, O. and Bondaruk, S. (2002), Osnovy demokratii [Fundamentals of democracy], "Ai Bi", Kyiv, Ukraine.

15. Pashyna, N.P. (2016), "Democratic consolidation of society: essence and specifics", Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu, vol. 15, pp. 287—297.

16. Podpiatnikova, A.Ya. (2019), "Features of the development of democratic transit in Ukraine", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho, vol. 30 (69), no. 5, pp. 7—11.

17. Polishchuk, Yu.M. (2018), "Types of social consolidation in the approaches of domestic researchers", Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy, vol. 3—4, pp. 73—93.

18. Ryzhenko, Ye.S. (2008), "Integrative ideology as a factor in the consolidation of Ukrainian society", Ph.D. Thesis, Political science, Kyiv, Ukraine.

19. Rosenko, M. (2011), "Parliamentarism and its role in the process of consolidating democracy", Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr., vol. 28, pp. 50—66.

20. Safronov, V. (2010), "Consolidation of authoritarianism or democratization: support for the Putin regime by the elite of St. Petersburg", Uslovyia y vozmozhnosty konsolydatsyy rossiyskoho obshchestva. Sbornyk nauchnykh trudov [Conditions and opportunities for the consolidation of Russian society. Collection of Scientific Papers of the SI RAS], Nestor Ystoryia, St.Petersburg, Russia, pp. 31—116.

21. Smorhunov, L.V. (1999), Sravnytelnaia polytohyia: teoriia y metodolohiya yzmereniy demokratyy

[Comparative political science: theory and methodology for measuring democracy], St.Petersburg, Russia.

22. Rating Group Ukraine (2021), "Socio-political moods of the population (2-3 february)", available at: <http://ratinggroup.ua/research/ukraine/e045bffa-f367da556f469ef02858c603.html> (Accessed 10.02.2021).

23. Titar, I.O. (2008), "Consolidation of democracy: features, model and process". Metodolohiia, teoriia ta praktyka sotsiologichnoho analizu suchasnoho suspilstva: zb. nauk. pr. Kh.: KhNU imeni V. N. Karazina, pp. 93-97.

24. Titar, I.O. (2009), "Conceptual foundations of the study of the consolidation of democracy as a socio-political process", Abstract of Ph.D. dissertation, Sociological Scienc. V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, Ukraine.

25. Tkach, O.I. (2011), "Political preconditions for the consolidation of Ukrainian society", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Filosofiia. Politologiya, vol. 104, pp. 49—52.

26. Razumkov Centre (2020), "Ukraine 2020: unjustified expectations, unexpected challenges", available at: <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni-doslidzhennia/ukraina2020nevypira-vdani-ochikuvannia-neochikuvani-vyklyky-pidsumky-roku-u-dzerkali-gromadskoi-dumky-gruden-2020r>. (Accessed 05.02.2021).

27. Khyntba, Y.R. (2009), "Consolidation of democracy: essence, factors, models", Ph.D. Thesis, political science, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia.

28. Shmytter, F. (1996), "Reflections on civil society and the consolidation of democracy", Polys, vol. 5, pp. 87—96.

29. Alexander, G. (2002), The sources of democratic consolidation, London, UK.

30. Diamond, L.J. (1997), Consolidating the Third Wave Democracies: regional challenges, Baltimore, USA.

31. Diamond, L.J. (1994), "Rethinking Civil Society: Toward Democratic Consolidation", Journal of Democracy, vol. 5, no. 3, pp. 4—17.

32. Huntington, S. (1991), The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century, Oklahoma, USA.

33. Linz, J. and Stepan, A. (1996), Problems of Democratic Transitions and Consolidation Southern Europe, South America and PostCommunist Europe, Baltimore, USA.

34. O'Donnell, G. and Mainwaring, S. (1992), "Transitions, Continuities, and Paradoxes", Issues in Democratic Consolidation. Notre Dame: University of Notre Dame Press, pp. 17—55.

35. Power, J. T. and Gasiorowski, M. J. (1997), "Institutional design and democratic consolidation in the Third world", Comparative Political Studies, vol. 30, no. 2, pp. 123—155.

36. Rustow, D. (1970), "Transition to Democracy: Toward a Dynamics Model", Comparative Politics, vol. 2, no. 3, pp. 337—363.

37. Schedler, A. (2006), Electoral Authoritarianism: The Dynamics of Unfree Competition, London, UK.

38. Schedler, A. (1998), "What is Democratic Consolidation?", Journal of Democracy, vol. 9, no. 2, pp. 91—107.

39. Schmitter, P. (1995), "The Consolidation of Political Democracies: Processes, Rhythms, Sequences and Types", Transition to Democracy. Dartmouth, pp. 535—568.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2021 р.

УДК 332.1:330.342.146

*В. А. Довженко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0001-7441-3535**О. П. Русак,**к. е. н., доцент, доцент кафедри аналізу і статистики імені І. В. Поповича, Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0001-5509-0515**Ю. В. Золотницька,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0002-9278-0707*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.79

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

V. Dovzhenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr  
O. Rusak,PhD in Economics, Associate Professor of the Department  
of Analysis and Statistics named after I. Popovych, Polissia National University, Zhytomyr  
Y. Zolotnytska,PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

### INFORMATIONAL AND ANALYTICAL SUPPORT OF FORECASTING AND PLANNING OF TERRITORIES SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

**В Україні публічне управління потребує нової системи прогнозів та планів, яка б відповідала умовам політики децентралізації, тобто сприяла самостійності окремих регіонів і територій, та сприяла формуванню цілісної державної політики. Досліджено, що сучасна система інформаційно-аналітичного забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку регіонів та територій має ряд недоліків. Важливою умовою отримання достовірного і якісного планового чи прогнозного документа є наявність відповідної інформаційної бази, яка відповідає цілям та завданням прогнозування й планування. В прогнозуванні і плануванні використовують економічну, нормативну, патентну, соціальну інформацію. Від кількості, достатності та релевантності інформації істотно залежать результати прогнозування, визначеність та достовірність прогнозів і якість планів. Відтак до інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прогнозування і планування висувається ряд вимог: точність, вимірність, достовірність, релевантність, достатність, повнота, часова визначеність тощо.**

**Теоретично обґрунтовано структурно-функціональна організація сфери інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічної влади різних рівнів у процесі розробки прогнозів та планів соціально-економічного розвитку. Вона передбачає створення та функціонування Регіональної інформаційно-аналітичної служби та Центру прогнозування і планування регіонального розвитку, які дозволять координувати діяльність щодо збору, обробки та обміну інформацією між суб'єктами управління.**

**Удосконалення механізму інформаційно-аналітичного забезпечення системи прогнозування і планування розвитку регіонів та територій передбачає: удосконалення нормативно-правової бази; створення єдиного інформаційного простору держави; реформування системи моніторингу на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях; створення Центрів прогнозування і планування розвитку регіону;**

активна співпраця між суб'єктами регіону чи території; підтримку наукових досліджень, розвиток інноваційних технологій, спрямованих на удосконалення інформаційного забезпечення процесів планування і прогнозування регіонального розвитку. Запропоновані пропозиції дозволять створити умови для досягнення цілей соціально-економічного розвитку територій у відповідності з пріоритетами державної політики та з урахуванням ресурсних обмежень і територіальних переваг.

*In Ukraine public management requires a new system of forecasting and planning which would comply with the provisions of decentralization policy, and in this way facilitate the regions and territories autonomy as well as the formation of a holistic state policy. It has been analyzed that a current system of informational and analytical support of forecasting and planning of social and economic development of regions and territories has a number of drawbacks. An important condition for receiving a reliable information is the availability of an information data base which corresponds with the goals and tasks of forecasting and planning. Economic, normative, patent and social information is used while forecasting and planning. The forecasting results, forecasts reliability and plans quality depend on the amount, sufficiency and relevancy of the information. Thus, some demands are put forward to the informational and analytical support of the processes of forecasting and planning: accuracy, measurability, reliability, sufficiency, relevancy, completeness, time determination etc.*

*The structural and functional arrangement of the sphere of informational and analytical support of public authorities of different levels in the process of developing forecasts and designing plans of social and economic development have been theoretically substantiated. It foresees the establishing and functioning of Regional informational and analytical service as well as of Center of regional development forecasting and planning which will make it possible to coordinate the activities as to gathering, processing and exchanging the information among the management entities.*

*The process of updating the mechanism of informational and analytical support of the system of forecasting and planning of regions and territories development foresees: the improvement of laws and regulations; the creation of a single informational space of the state; the reformation of a monitoring system on a state-, regional- and local levels; the establishing of the Centers of region development forecasting and planning; active cooperation between the region or territory entities; support of scientific research; the development of innovational technologies aimed at the improvement of the informational support of the processes of regional development planning and forecasting. The suggestions will make it possible to create the conditions for achieving the goals of territories social and economic development in compliance with the state policy priorities and with consideration of resource constraints and territorial advantages.*

*Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, інформаційні ресурси, прогнозування, планування, соціально-економічні процеси, регіон, органи місцевого самоврядування.*

*Key words: informational and analytical support, informational resources, forecasting, planning, social and economic processes, region, local authorities.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах становлення сучасної моделі публічного управління формування та впровадження ефективних рішень, вироблення та реалізація публічної політики все більше реалізуються під впливом суспільства, тому володіння достовірною та актуальною інформацією поряд з умінням використовувати методи соціально-політичного моніторингу стають основою успішної управлінської діяльності та обов'язковою передумовою прийняття ефективних управлінських рішень [5].

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою показує, що розвиток держави можливий за участі в процесі управління ефективною системою прогнозування і планування. В Україні публічне управління потребує нової системи прогнозів та планів, яка б відповідала умовам політики децентралізації, тобто сприяла самостійності окремих регіонів і територій, та сприяла формуванню цілісної державної політики. В останні роки на загальнодержавному рівні формується організаційна система прогнозування і планування, але прогнозуван-

ня і планування розвитку окремих регіонів і територій ще не є ефективним інструментом вироблення регіональної політики. Тому виникає завдання удосконалення механізмів забезпечення функціонування системи прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій різного таксономічного рівня.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для прийняття управлінських рішень необхідно володіти достовірною інформацією. Інформація буде корисною, якщо вона стосуватиметься тих аспектів, які найбільше впливають на розвиток регіону. Враховуючи цей факт, потрібно будувати такі системи інформаційного забезпечення планування та прогнозування, які сприятимуть виявленню усіх недоліків та переваг регіонального розвитку.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів прогнозування і планування соціально-економічних процесів на регіональному рівні приділяється значна увага

дослідників, про що свідчать роботи О. Антонової, В. Бакуменка, О. Берданової, В. Вакуленко, В. Дрешпак, Н. Дяченко, Я. Сорговицької, А. Ткачука, Т. Уманець та інших. Але бракує досліджень щодо розв'язання проблеми забезпечення процесів планування і прогнозування регіонального розвитку інформаційними ресурсами.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є вивчення сучасного стану та обґрунтування перспектив формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування та прогнозування (СІАЗПП) соціально-економічних процесів на різних рівнях публічного управління.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В останні роки вітчизняна система публічного управління, переживши період скептичного ставлення до планування та прогнозування, робить спроби передбачити своє майбутнє. Цей процес супроводжується значними труднощами, зумовленими не вмінням державних службовців мислити стратегічно, відсутністю досвіду стратегічного управління. Тому у сучасних умовах державні управлінці роблять спробу сформувати новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема. Одним із діючих заходів є орієнтація на економічні, соціальні та екологічні фактори. Цей процес передбачає забезпечення інформацією стосовно вимог, обов'язків та переваг, які надає дотримання принципів сталого розвитку, відповідно до цього відбувається постановка задачі для всієї території регіону. Під час розроблення стратегії, апарат управління повинен керуватися результатами комплексної діагностики внутрішнього стану регіону та його взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність у достовірній інформації та інформаційного забезпечення.

Низьку ефективність прогнозовної діяльності, зумовлюють: відсутність достатньої кількості професійних науковців-аналітиків та рівень їх готовності до роботи в сучасних умовах; недосконалість організаційно-правової бази інформаційно-аналітичної діяльності та прогнозування; недостатній рівень прозорості й підзвітності суспільству системи державного управління, що впливає на ефективність пошуку, накопичення та опрацювання актуальної та достовірної інформації тощо. На сучасному етапі розвитку державного управління необхідні науково обґрунтовані механізми інформаційно-аналітичного забезпечення, які б передбачали широке використання програмних продуктів та комплексних інформаційних рішень в органах державного управління [5, с. 101].

Недоліками сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення системи прогнозування і планування соціально-економічного розвитку регіонів та територій є:

- відсутність чіткого правового та організаційного механізму обміну інформацією між центральними і регіональними органами влади;
- відсутність правового зобов'язання органів місцевого самоврядування брати участь у системі моніторингу (збирання, аналіз інформації);
- відсутність єдиної інформаційної бази регіону;
- відсутність фахівців в органах місцевої влади, здатних займатись збиранням і обробкою необхідної інформації або їх недостатня кваліфікація;

- застарілість методів збору і обробки інформації;
- відсутність координації та співпраці між центральними, регіональними, місцевими органами влади, науковими організаціями в сфері інформаційного забезпечення прогнозування і планування.

Важливою умовою отримання достовірного і якісного планового чи прогнозного документа є наявність відповідної інформаційної бази. Інформаційна база — це сукупність даних, відомостей, фактів, знань щодо об'єкта, який досліджується. Інформаційна база відображає стан та визначає напрямки зміни і розвитку об'єкта. Важливою вимогою до інформаційної бази є її відповідність цілям та завданням прогнозування й планування.

У прогнозуванні і плануванні використовують такі види інформації: економічна, нормативна, патентна, соціальна. В процесах прогнозування і планування основним видом інформації є економічна інформація. Економічна інформація характеризується великими обсягами, циклічністю отримання і обробки, взаємозалежністю окремих складових. Складовою економічної інформації є статистична інформація, яка відображає результати діяльності підприємств, розвитку галузей, регіонів та національної економіки. Носіями економічної інформації є економічні показники, які характеризують всі аспекти соціально-економічного розвитку регіону.

Нормативна інформація, яка використовується в процесах прогнозування і планування, представлена сукупністю документів: закони, постанови, накази, положення, методичні інструкції тощо. Особливим видом інформації є патентна інформація, що має такі переваги: достовірність, новизна, сконцентрованість, формалізованість, повнота. Патентна інформація використовується в процесах прогнозування і планування розвитку науки і техніки.

Сучасна система прогнозування і планування характеризується соціальною спрямованістю, тому соціальна інформація набуває важливого значення. Зокрема, показники соціального розвитку, рівня життя населення, якості життя населення, рівня розвитку соціальної інфраструктури на певних територіях широко використовуються при розробці прогнозних і планових документів окремих регіонів. Широкого застосування набуває соціологічна інформація, яка відображає інтереси окремих соціальних груп населення. Соціологічна інформація, яку отримують переважно в процесі опитування, допомагає вивчати соціальні явища, приймати виважені рішення в процесах соціального прогнозування і планування.

Джерелами отримання державно-управлінської інформації є: офіційні видання органів державної влади; статистичні дані; засоби масової інформації; бібліотечні фонди; різноманітні інформаційно-довідкові електронні системи, зокрема нормативно-правові; спеціальні соціологічні опитування (на замовлення), професійні консультації та експертизи [1].

Розрізняють три основні джерела прогнозовної інформації:

- набутий досвід, ґрунтований на знанні закономірностей проходження й розвитку досліджуваних явищ, процесів, подій;
- екстраполяція наявних тенденцій, закони розвит-

ку яких у минулому й сучасному відомі;

— побудова моделей об'єктів прогнозування стосовно очікуваних або накреслених умов.

Цим джерелам інформації відповідають три способи прогнозування, що взаємно доповнюють одне одного:

— експертний: оснований на мобілізації професійного досвіду й інтуїції висококваліфікованих експертів для одержання прогнозів, що не мають кількісних характеристик;

— екстраполяція: вивчення минулого та сучасного розвитку об'єкта і перенесення закономірностей цього розвитку на майбутнє;

— моделювання: дослідження пошукових і нормативних моделей прогнозованого об'єкта у світлі очікуваних або окреслених змін його стану [6].

Інформаційну основу соціально-економічного прогнозування і планування розвитку територій різних таксономічних рівнів складають: об'єкти та суб'єкти системи інформаційно-аналітичного забезпечення (табл. 1). Об'єктами СІАЗПП є інформація різних рівнів, що зумовлено загальними світовими тенденціями посилення впливу глобалізації майже на всі процеси суспільного буття та умов високої конкуренції між територіями за ресурси. Високого рівня обґрунтованості та реалістичності прогнозів і планів можна досягти за умови використання даних і показників з різних джерел — статистична, нормативна, бухгалтерська, експертна, а також щодо різних сфер національної економіки. Основними напрямками діяльності цієї системи є формування системи показників, робота з масивами даних (збирання інформації, систематизація даних, представлення інформації в необхідних форматах), безпосередньо розробка прогнозів та координація діяльності суб'єктів системи інформаційно-аналітичного забезпечення прогнозування і планування (СІАЗПП). У результаті діяльності системи інформаційно-аналітичного забезпечення отримують загальні тенденції і прогнози світового, національного, регіонального і місцевого розвитку; аналіз регіональних особливостей та локальні оцінки.

Інформаційно-аналітичне забезпечення утворюють взаємопов'язані елементи: інформаційний (діяльність щодо пошуку, відбору, обробки, нагромадження, узагальнення і збереження інформаційних ресурсів) та аналітичний (вироблення на основі інформаційних одиниць і аналітичних процесів нового знання щодо явища або події). Система інформаційно-аналітичного забезпечення управління — це відповідним чином сформована сукупність організаційних, організаційно-правових, інформаційних, методичних, програмно-технологічних компонентів, що забезпечує необхідну якість прийнятих управ-

**Таблиця 1. Інформаційна основа соціально-економічного прогнозування і планування розвитку територій різних таксономічних рівнів**

Об'єкт СІАЗПП	Суб'єкти СІАЗПП	Напрями діяльності та методи роботи в межах СІАЗПП	Складові інформаційної бази
<p><i>Інформація (дані, показники):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ За рівнями виникнення:</li> <li>• територіальна,</li> <li>• регіональна,</li> <li>• галузева,</li> <li>• загальнодержавна,</li> <li>• міжнародна.</li> <li>✓ За сферами виникнення:</li> <li>• економічна,</li> <li>• соціальна,</li> <li>• науково-технічна,</li> <li>• про ресурсний потенціал.</li> <li>✓ За джерелами отримання:</li> <li>• статистична,</li> <li>• нормативна,</li> <li>• бухгалтерська,</li> <li>• експертна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Органи статистики загальнодержавні та регіональні.</li> <li>• Органи державного і регіонального управління.</li> <li>• Органи фінансового управління загальнодержавні та регіональні.</li> <li>• Державні та незалежні інститути, центри, фонди.</li> <li>• Науково-дослідні організації.</li> <li>• Вищі навчальні заклади.</li> <li>• Бізнес.</li> <li>• Громадські організації.</li> <li>• Засоби масової інформації</li> </ul>	<p>✓ <i>Напрями діяльності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток системи показників,</li> <li>• робота з інформацією, (збирання, систематизація, інтерпретація),</li> <li>• безпосередньо розробка прогнозів,</li> <li>• координація між суб'єктами СІАЗПП,</li> <li>• забезпечення діяльності щодо прогнозування.</li> </ul> <p>✓ <i>Методи роботи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методи накопичення, зберігання оновлення і пошуку інформації (даних, показників),</li> <li>• методи принципи і правила циркуляції даних в системі,</li> <li>• методи забезпечення достовірності даних на всіх етапах їх використання,</li> <li>• методи аналізу і синтезу інформації,</li> <li>• способи формалізованого опису даних</li> </ul>	<p>✓ <i>Загальні тенденції і прогнози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• світового,</li> <li>• національного,</li> <li>• регіонального,</li> <li>• місцевого розвитку.</li> </ul> <p>✓ <i>Регіональні особливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тенденції розвитку економіки регіону;</li> <li>• соціальної інфраструктури;</li> <li>• наявність і доступність ресурсів;</li> <li>• технології доступні в регіоні,</li> <li>• порівняння сильних і слабких сторін регіону.</li> </ul> <p>✓ <i>Локальні оцінки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• окремих процесів і ситуацій у різноманітних сферах діяльності,</li> <li>• окремих аспектів громадського життя,</li> <li>• проблематики різних соціальних процесів</li> </ul>

Джерело: власні дослідження.

лінських рішень з а рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій [4].

На рисунку 1 запропоновано структурно-логічну модель інформаційно-аналітичного забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку регіону. Така модель дозволяє організувати єдиний інформаційний простір для показників соціально-економічного розвитку регіону та підвищити якість інформаційного забезпечення процесів прогнозування і планування.

Інформаційна складова підсистеми забезпечення прогнозування і планування розвитку регіону відіграє визначальну роль. Від кількості, достатності та релевантності інформації істотно залежать результати прогнозування, визначеність та достовірність прогнозів і якість планів. Відтак до інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прогнозування і планування висувається ряд вимог, до основних з яких слід віднести такі: точність, вимірність, достовірність, релевантність, достатність, повнота, часова визначеність тощо.

Удосконалення механізму інформаційно-аналітичного забезпечення системи прогнозування і планування розвитку регіонів та територій передбачає:

— удосконалення нормативно-правової бази з урахуванням сучасних умов становлення публічного управління в Україні, зокрема в частині формування організаційного механізму обміну інформацією між централь-

ними і регіональними органами влади;

- створення єдиного інформаційного простору держави в межах формування системи електронного урядування;

- реформування системи моніторингу на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях;

- створення Центрів прогнозування і планування розвитку регіону;

- активна співпраця органів місцевої влади з представниками державної влади, бізнесу, вищими навчальними закладами, науковими, громадськими та іншими суб'єктами території;

- підтримка наукових досліджень, розвиток інноваційних технологій, спрямованих на удосконалення інформаційного забезпечення процесів планування і прогнозування регіонального розвитку.

Інформаційне забезпечення соціально-економічного прогнозування і планування розвитку регіонів та територій має в себе включати:

- інформаційну базу даних;
- джерела формування інформаційної бази, потоки і способи надходження даних;
- методи накопичення, зберігання, оновлення та пошуку даних, що утворюють інформаційну базу;
- методи, принципи і правила обміну даними в системі;
- методи забезпечення достовірності даних на всіх етапах їх збирання та обробки;
- методи аналізу та синтезу інформації;
- способи однозначного формалізованого опису економічних явищ.

Водночас для ефективного функціонування інформаційно-аналітичної системи забезпечення соціально-економічного прогнозування і планування розвитку регіонів та територій потрібні наступні основні компоненти:

- джерела внутрішньої інформації (інформація, яку збирають у межах регіональної чи територіальної системи);
- джерела зовнішньої інформації (інформація, яку одержують від центральних органів державної влади й інших зовнішніх джерел);
- спеціальне програмне забезпечення, що реалізує алгоритми прогнозування, аналіз результатів та окремі аспекти планування.

Крім зазначених компонентів повинні використовуватися відповідні технології зберігання, обміну та подання інформації.

Робота з інформацією в процесі прогнозування передбачає певні труднощі.

Необхідність вдосконалення механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прогнозування і планування соціально-економічних процесів регіону обумовлена низкою причин, серед яких:



**Рис. 1. Структурно-логічна модель інформаційно-аналітичного забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку регіонів та територій**

Джерело: власні дослідження.

- зростання обсягів інформації;
- велика кількість часто суперечать один одному джерел інформації;
- часта недоступність інформації;
- складність алгоритмів розрахунку та інтерпретації результатів;
- високі вимоги до якості прогнозів і т.д.

Від правильно розробленого інформаційного забезпечення процесу прогнозування залежить точність і об'єктивність прогнозів, тому необхідно чітко визначити, які показники необхідні, а також встановити джерела інформації.

Інформація, яка використовується в рамках функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій повинна відповідати таким критеріям:

1. Легітимність (інформація збирається і обробляється лише інститутами та організаціями, що мають офіційний статус).
2. Комплексність (інформація відображає всі істотні сторони проблеми, значущі факти).
3. Об'єктивність (інформація не містить упереджених оцінок і фальсифікацію явищ і подій).
4. Точність (інформація відповідає дійсності, є істинною, правильною).
5. Доступність для користувачів (інформація доступна для всіх зацікавлених користувачів, дані готуються, зберігаються і передаються у вигляді, що забезпечує можливість і ефективність їх використання аналітиками і сучасними засобами обробки і передачі даних).
6. Актуальність (інформація представлена або опублікована в розумні терміни, процес збору, обробки та видачі інформації чітко регламентований).
7. Ієрархічність (процес збору, обробки та видачі інформації регламентований і закріплений за кожним із суб'єктів процесів прогнозування і планування).



## ВИСНОВКИ

Отже, прийняття управлінських рішень в публічному управлінні потребує достовірної інформації. Недоліками сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення системи прогнозування і планування соціально-економічного розвитку регіонів та територій є: відсутність чіткого правового та організаційного механізму обміну інформацією між органами влади; відсутність правового зобов'язання органів місцевого самоврядування брати участь в системі інформаційного забезпечення; відсутність єдиної інформаційної бази регіону; відсутність фахівців з відповідними навичками в органах місцевої влади; застарілість методів збору і обробки інформації; відсутність координації та співпраці між суб'єктами інформаційного забезпечення прогнозування і планування.

Важливою умовою отримання достовірного і якісного планового чи прогнозного документа є наявність відповідної інформаційної бази, яка відповідає цілям та завданням прогнозування й планування. В прогнозуванні і плануванні використовують економічну, нормативну, патентну, соціальну інформацію. Від кількості, достатності та релевантності інформації істотно залежать результати прогнозування, визначеність та достовірність прогнозів і якості планів. Відтак до інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прогнозування і планування висувається ряд вимог, до основних з яких слід віднести такі: точність, вимірність, достовірність, релевантність, достатність, повнота, часова визначеність тощо.

Удосконалення механізму інформаційно-аналітичного забезпечення системи прогнозування і планування розвитку регіонів та територій передбачає: удосконалення нормативно-правової бази; створення єдиного інформаційного простору держави; реформування системи моніторингу на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях; створення Центрів прогнозування і планування розвитку регіону; активна співпраця між суб'єктами регіону чи території; підтримка наукових досліджень, розвиток інноваційних технологій, спрямованих на удосконалення інформаційного забезпечення процесів планування і прогнозування регіонального розвитку.

Запропоновані пропозиції дозволять створити умови для досягнення цілей соціально-економічного розвитку територій у відповідності з пріоритетами державної політики та з урахуванням ресурсних обмежень і територіальних переваг. Загалом високоефективна система інформаційно-аналітичного забезпечення прогнозування і планування територій різних таксономічних рівнів забезпечить формування сильних регіонів та сприятиме підвищенню якості життя населення.

### Література:

1. Антонова О.В., Дрешпак В.М. Інформаційно-аналітична сфера державно-управлінської діяльності на місцевому рівні: структура та функції. Державне управління: теорія та практика. 2007. № 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07aovrsf..htm> (дата звернення: 10.02.2021).

2. Довженко В.А., Войтенко А.Б., Плотнікова М.Ф. Використання європейського досвіду партисипативно-го управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL: <http://www.dy-nayka.com.ua/?op=1&z=1957> (дата звернення: 10.02.2021).

3. Довженко В.А. Планування соціально-економічного розвитку територій в системі державного управління. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. С. 316—318.

4. Дяченко Н. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. № 2. — URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_14). (дата звернення: 10.02.2021).

5. Дяченко Н.П. Прогнозування в органах державної влади: організаційно-правовий аспект: дис. ... канд. наук з держ. управл.: 25.00.02 — механізми державного управління. Київ, 2018. 197 с.

6. Уманець Т.В., Сорговицька Я.Г. Прогнозування як інструмент стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіально-економічних систем. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. Т. 2. С. 255—261.

### References:

1. Antonova, O.V. and Dreshpak, V.M. (2007), "Information and analytical sphere of public administration at the local level: structure and functions", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, [Online], vol. 1, available at: <http://academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07aovrsf..htm> (Accessed 10 Feb 2021).

2. Dovzhenko, V.A. Voitenko, A.B. and Plotnikova, M.F. (2020), "The use of European experience of participatory management in strategic planning of territorial communities development", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.dy-nayka.com.ua/?op=1&z=1957> (Accessed 10 Feb 2021).

3. Dovzhenko, V.A. (2020), "Planning of socio-economic development of territories in the system of public administration", *Zbirka naukovykh prats': Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom terytorij*, Polissya National University, Zhytomyr, Ukraine, pp. 316—318.

4. Dyachenko, N. (2013), "Information and analytical support of public authorities and local governments", *Publiche administruvannia: teoriia ta praktyka*. [Online], vol. 2, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_14). (Accessed 10 Feb 2021).

5. Dyachenko, N.P. (2018), "Forecasting in public authorities: organizational and legal aspect", Abstract of Ph.D. dissertation, Mechanisms of public administration, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

6. Umanets, T.V. and Sorgovitskaya, Y.G. (2015), "Forecasting as a tool for strategic planning of socio-economic development of territorial and economic systems", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 255—261.

*Стаття надійшла до редакції 11.03.2021 р.*

Д. В. Бізонич,  
к. т. н., директор ТОВ "Еталонтехсервіс", м. Харків, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-0155-7615

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.85

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РЕФОРМ У СФЕРІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ У МЕЖАХ ГАЛУЗІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

D. Bizonych,  
PhD in Technical Sciences, Director of "Etalontechservice" LLC, Kharkiv, Ukraine

EFFECTIVENESS OF REFORMS IN THE FIELD OF ENERGY EFFICIENCY AND ENERGY SAVING  
WITHIN THE BOUNDARY OF THE HOUSING AND COMMUNAL ECONOMY OF MODERN  
UKRAINE

*У статті теоретично висвітлено та надано практичну оцінку результативності реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України й визначено подальші перспективні кроки щодо їх нормативно-правового удосконалення та розвитку. Наведено дієвість проекту "Реформи у сфері енергоефективності України" за підтримки Німецького товариства міжнародного співробітництва Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH). Здійснено комплексний аналіз Закону України "Про Фонд енергоефективності" й результативності діяльності даного Фонду. Проаналізовано законопроект № 2458 "Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань у сфері надання житлово-комунальних послуг" й визначено його недоліки. Надано пропозиції щодо покращення ситуації у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України. Здійснено аналіз засад, завдань та положень енергетичної стратегії України на період до 2035 року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність". Охарактеризовано загальну ситуацію щодо впровадження реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства та визначено головні перешкоди щодо їх успішної реалізації. Наведено основні Директиви Європейського Союзу і закони України (інтегровані з відповідними положеннями європейських директив), що регулюють функціонування ринку галузі житлово-комунального господарства як одного з найбільших споживачів енергетичних ресурсів. Розкрито актуальність та спрогнозовано позитивні наслідки від прийняття Закону України "Про енергоефективність". Визначено перспективні напрями подальших теоретико-практичних досліджень щодо результативності реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України.*

*The article substantiates the relevance of studying a set of issues on the effectiveness of modern reforms in the field of energy efficiency and energy conservation within the housing and communal services of Ukraine. Theoretically highlighted and provided a practical assessment of the effectiveness of reforms in the field of energy efficiency and energy conservation within the housing and communal services of modern Ukraine and identified further promising steps for their regulatory improvement and development. The effectiveness of the project "Reforms in the field of energy efficiency of Ukraine" with the support of the German Society for International Cooperation Deutsche*

***Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH) is presented. A comprehensive analysis of the Law of Ukraine "On the Energy Efficiency Fund" and the effectiveness of this Fund. The bill №2458 "On Amendments to Some Laws of Ukraine Concerning the Settlement of Certain Issues in the Sphere of Housing and Communal Services" was analyzed and its shortcomings were identified. Proposals for improving the situation in the field of energy efficiency and energy saving within the housing and communal services sector of modern Ukraine are given. The ESCO mechanism is considered as one of the main tasks of energy efficiency and energy saving in the field of housing and communal services of modern Ukraine. An analysis of the principles, objectives and provisions of the energy strategy of Ukraine for the period up to 2035 "Security, energy efficiency, competitiveness". The general situation regarding the implementation of reforms in the field of energy efficiency and energy saving within the housing and communal services sector is described and the main obstacles to their successful implementation are identified. The main Directives of the European Union and the laws of Ukraine (integrated with the relevant provisions of European directives) governing the functioning of the market of housing and communal services as one of the largest consumers of energy resources are presented. The urgency and positive consequences of the adoption of the Law of Ukraine "On Energy Efficiency" are clarified. Perspective directions of further theoretical and practical researches concerning efficiency of reforms in the field of energy efficiency and energy saving within the field of housing and communal services of modern Ukraine are defined.***

*Ключові слова: державне регулювання, державне управління, директиви Європейського Союзу, енергетична стратегія, енергоефективність, енергозбереження, ЕСКО-механізм, житлово-комунальне господарство, реформи у сфері енергоефективності та енергозбереження, Фонд енергоефективності.*

*Key words: state regulation, public administration, European Union directives, energy strategy, energy efficiency, energy saving, ESCO mechanism, housing and communal services, reforms in the field of energy efficiency and energy saving, Energy Efficiency Fund.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Сучасний етап розвитку української держави характеризується багатовекторністю реформ у різних сферах життєдіяльності країни. Це пояснюється необхідністю стратегічного реагування на виклики часу та суспільства. На особливу увагу заслуговують реформаторські зміни у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузей вітчизняної економіки. З урахуванням того факту, що галузь житлово-комунального господарства сучасної України є однією із найбільш енергоємних галузей української економіки, актуальним постає питання дієвості сучасних реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства України.

Отже, сьогодні в Україні відбуваються глибинні зміни, що впливають практично на всі види людської діяльності, зокрема і на сферу енергоефективності та енергозбереження і галузь житлово-комунального господарства. Остання потребує модернізації з низки причин, і не тільки тому, що вона є однією із найбільш технічно відсталих галузей економіки з багатьма проблемами, які особливо загострилися останнім часом. Важливим насамперед є те, що процес входження нашої держави до європейського простору потребує адаптації цієї сфери до відповідних соціальних стандартів, орієнтованих на

вирішення завдань, обумовлених Цілями сталого розвитку — 2030. Оскільки протягом десятиліть у галузі житлово-комунального господарства панували екстенсивні підходи до розв'язання проблемних питань, об'єктивно виникає необхідність пошуку інноваційних методів досягнення означених енергоефективних та енергозберігаючих цілей з урахуванням специфіки національного розвитку [1].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багатовекторність питань пов'язаних із удосконаленням та розвитком сфери енергоефективності та енергозбереження у контексті різних галузей вітчизняної економіки, зокрема і галузі житлово-комунального господарства України; реформуванням енергетичної системи та житлово-комунального господарства вивчала низка провідних вчених споріднених галузей наукових знань.

Питання енергоефективності різних секторів економіки активно досліджували такі вітчизняні науковці: К. Братковська, В. Волков, Г. Дзяна, О. Комеліна, В. Лір тощо. Такими вченими, як С. Войт, В. Геєць, Н. Коваль, Д. Лук'яненко тощо, здійснено різнопланові наукові дослідження, що присвячені процесам реформування житлово-комунального господарства, зокрема методологічним аспектам його модернізації, удосконалення та розвитку.

Окрім робіт зазначених науковців, у контексті цього дослідження, на особливу увагу заслуговує науковий доробок нижченаведених авторів.

Економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти енергоефективності та енергозбереження у колективній монографії розглядали такі науковці: П. Макаренко, О. Калініченко, В. Аранчій [2]. У їх дослідженнях викладено теоретико-методологічні засади та методичні й практичні рекомендації енергоефективності і енергозбереження на національному, галузевому, регіональному рівнях і на підприємствах за видами економічної діяльності; охоплено питання розвитку енергетичної безпеки ринково розвинених країн і України, використання нетрадиційних відновлювальних і альтернативних джерел енергії; запропоновано організаційно-економічні, технологічні, технічні та екологічні рішення подальшого розвитку енергоефективності й енергозбереження; сформовано пропозиції щодо економічної та енергетичної оцінки та ефективності використання теплових, механічних, біологічних і природних джерел енергоресурсів, їх енергетичного аудиту і консалтингу у господарській та галузевій структурі національної економіки; здійснено комплексний аналіз досягнень і прорахунків у сфері енергоефективності та енергозбереження у різних галузях економіки.

Питанням формування концептуальних засад та теоретичних і прикладних основ процесу модернізації сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації та його фінансово-інвестиційного забезпечення присвячені наукові праці О. Топчія [1]. У них визначено особливості методології формування систем моніторингу, планування та прогнозування розвитку житлово-комунального господарства міських агломерацій; запропоновано методологічні підходи до підвищення його ефективності; обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку та особливості регулювання житлово-комунального господарства, здійснено оцінку його міжрегіональних диспропорцій тощо.

Комплекс питань щодо організаційно-економічних засад забезпечення енергоефективності житлового сектора України досліджується у роботах С. Щербініної [3]. У її працях надані теоретичні положення та інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення енергоефективності житлового сектора економіки; запропоновано науково-методологічний підхід до оцінюванні енергоефективності житлового сектора економіки, що включає сукупність методичних підходів до оцінювання потенціалу енергоспоживання та енергоефективності, урахує вплив сукупності економічних, технічних і соціальних чинників, дозволяє прогнозувати та оптимізувати рівень споживання енергоресурсів; розроблено науково-методичний підхід до оцінювання потенційних можливостей забезпечення енергоефективності житлового сектора у регіональному розрізі; надано оцінку загального стану сфери енергоефективності та енергозбереження в економічних галузях.

Відаючи належне вже існуючому науковому здобутку, слід зазначити, що багатогранність і комплексність реформаторських дій, зміна тематичної нормативно-правової бази, необхідність відповідати швидкозмінним викликам часу та суспільства, аналіз та кореляція вже здійснених реформаторських кроків вима-

гає сьогодні на наукових засадах дослідити та оцінити результативність реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства саме сучасної України. Все це підтверджує актуальність обраної теми, визначає предметність мети і змісту дослідження.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є теоретичне висвітлення та надання практичної оцінки результативності реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України й визначення подальших перспективних кроків щодо їх нормативно-правового удосконалення та розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті комплексу реформаторсько-активних дій прогресивно-молодої управлінської команди чинного Президента України одним із основних завдань законодавчої та виконавчої гілок влади української держави є деталізований аналіз та об'єктивна оцінка результативності діючих реформ та своєчасна їх корекція з метою подальшого удосконалення та розвитку.

З урахуванням процесів євроінтеграції, останніми роками здійснено низку реформаторських кроків у сфері енергоефективності та енергозбереження у різних галузях вітчизняної економіки, зокрема і у найбільш енергоємній галузі житлово-комунального господарства.

Реформа енергоефективності є однією з пріоритетних реформ України, яка була, зокрема, передбачена Коаліційною угодою ще у 2014 році. Крім того, Україна взяла на себе зобов'язання щодо її виконання у відповідності до Директив Європейського Союзу, вступивши до Енергетичного Співтовариства та підписавши Угоду про Асоціацію з Європейським Союзом. Підвищення енергоефективності є необхідним елементом для зростання енергонезалежності країни та скорочення енергоємності економіки. Наразі показник енергоємності валового внутрішнього продукту за паритетом купівельної спроможності в Україні вдвічі вище ніж у більшості країн Європи. За останні роки був досягнутий значений прогрес у впровадженні реформи (особливо у секторі житлових будинків): прийнято важливі закони, підзаконні акти тощо. Однак більшість роботи з імплементації ще попереду. Реформа енергоефективності активно підтримується міжнародним співтовариством, зокрема Європейською Комісією, Світовим банком, Урядом Німеччини та іншими партнерами, які надають як технічну допомогу, так і співфінансують впровадження конкретних енергоефективних проектів [4, с. 12].

Сьогодні Міністерством розвитку громад та територій України здійснюється робота щодо досягнення високих показників розвитку енергоефективності і спрямована вона на вирішення завдань щодо забезпечення рентабельного функціонування та інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства, створення конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг, технічне переобладнання, підвищення енергоефективності житлово-комуналь-

ного господарства та якості комунальних послуг у сучасних умовах. Реалізація таких заходів та завдань з реформи енергоефективності країни ведеться за підтримки проекту "Реформи у сфері енергоефективності України" Німецького товариства міжнародного співробітництва Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH) [5]. За підтримки GIZ GmbH розроблено механізм імплементації тематичних вимог директив Європейського Союзу в національне законодавство відповідно до Угоди про асоціацію; спільно із закладами вищої освіти розроблено та представлено Міністерству освіти і науки України документи, що містять опис необхідних кваліфікаційних навичок для роботи у сфері енергоефективності; створено енергетичні інноваційні центри; здійснюється робота щодо фахового інформування суб'єктів енергетичної сфери, консалтингу, розробки інструментів впровадження складових реформи тощо.

Така реформа визрівала тривалий час. Підписавши Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, Україна зобов'язалася економити традиційні паливно-енергетичні ресурси завдяки підвищенню енергоефективності, а також використанню нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії. У межах Угоди за останні п'ять років у вітчизняній енергетичній сфері було прийнято низку ключових законів, які мають гармонізувати українське законодавство з європейським: "Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку" (закон прояснив поняття "співвласники будинку"), "Про Фонд енергоефективності" (його метою є надання фінансової та технічної допомоги для енергомодернізації житла), "Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання" (передбачає обов'язкове встановлення лічильників), "Про енергетичну ефективність будівель" (запроваджує обов'язкову сертифікацію енергетичної ефективності), "Про житлово-комунальні послуги" (передбачає нову класифікацію житлово-комунальних послуг, виводить із тарифів витрати на абонентське обслуговування) тощо [6, с. 151].

Реформи у сфері енергоефективності та енергозбереження мають логічно пов'язуватися із іншими реформами у країні. Так, у 2015 році в Україні розпочалася реформа житлово-комунального господарства, яка передбачає вдосконалення системи фінансування житлово-комунального господарства, здійснення ефективної тарифної політики, підвищення енергоефективності будівель, демонополізацію житлово-комунального господарства. Ці заходи покликані розвинути конкурентне середовище на ринку обслуговування житла, а отже, забезпечити якісніші послуги у галузі житлово-комунального господарства. Закон України "Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку" став поштовхом для усвідомлення ролі та відповідальності співвласників будинку за майбутнє свого житла. Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків стали також найбільшими агентами у впровадження програм енергоефективності, які запровадила держава як на національному, так і місцевому рівнях. Однією з наймасштабніших програм став Фонд енергоефективності, який створений із метою надання фінансової та технічної допомоги для енергомодернізації багатоквартирних будинків. Об'єднання співвласників

багатоквартирних будинків мають реальну можливість отримати від Фонду кредити та гранти на енергоефективні заходи [6, с. 171].

Отже, якісною складовою реформи енергоефективності є прийняття Закону України "Про Фонд енергоефективності" від 08.06.2017 № 2095-VIII. Відповідно до Закону Фонд енергоефективності утворюється з метою підтримки ініціатив щодо енергоефективності, впровадження інструментів стимулювання і підтримки здійснення заходів з підвищення рівня енергетичної ефективності будівель та енергозбереження, зокрема у житловому секторі, з урахуванням національного плану щодо енергетичної ефективності, зменшення викидів двоокису вуглецю з метою виконання Паризької угоди, впровадження *acquis communautaire* Європейського Союзу та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, забезпечення дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності. Фонд може отримувати від урядів, агентств та установ іноземних держав, а також від міжнародних фінансових організацій (далі — донорів) фінансові внески та допомогу у формі цільових грантів чи в інший спосіб на підставі відповідного договору. Фонд забезпечує незалежний і прозорий окремий облік таких внесків та допомоги відповідно до законодавства України. Фонд утворюється для сприяння досягненню сукупного енергозбереження у кінцевому споживанні з урахуванням національних цілей України щодо енергоефективності, а також для реалізації заходів, спрямованих на їх досягнення, що визначаються у національних планах з енергоефективності та схвалюються Кабінетом Міністрів України. Методика розрахунку економії енергії затверджується Кабінетом Міністрів України відповідно до *acquis communautaire* Європейського Союзу та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства [7].

Сьогодні Фонд енергоефективності нараховує більше 200 актуальних проектів на загальну суму 1,5 млрд грн; програмами Фонду охоплено більше 18 тис. сімей. За умови реалізації зазначених проектів покращиться економічна та екологічна ситуації у країні: річне скорочення викидів CO<sub>2</sub> становитиме більше 24 тис. тонн на рік, а Україна щорічно буде економити більше 105 млн грн й матиме змогу перерозподілити дані кошти на інші сфери суспільного життя.

У контексті реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження неоднозначним вбачається ухвалення законопроекту № 2458 "Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань у сфері надання житлово-комунальних послуг". Законопроектом передбачено удосконалення норм і положень чинного законодавства у сфері надання житлово-комунальних послуг, а також врегулювання питань перехідного періоду, що виникають у зв'язку із введенням у дію Закону України "Про житлово-комунальні послуги" та необхідністю прийняття співвласниками усіх багатоквартирних будинків (незалежно від обраної ними форми управління багатоквартирним будинком) рішень про моделі організації договірних відносин з виконавцями комунальних послуг (крім послуг з постачання та розподілу електричної енергії та природного газу). Законом передбачено внесення змін до законів України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про

ринку природного газу", "Про житлово-комунальні послуги", "Про державне регулювання у сфері комунальних послуг", "Про теплопостачання", "Про метрологію та метрологічну діяльність", "Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання" [8]. Здійснивши аналіз вищезазначеного законопроекту ми дійшли висновку, що реалізація його положень у певній мірі може зашкодити газовому ринку та негативно позначитися на реалізації енергозберігаючих (енергоефективних) заходів, що призведе до їх подорожчання. У зв'язку із цим, вбачається необхідність у подальшому узгодженні вітчизняного законодавства з підходами Європейського Союзу.

Отже, реформи у сфері енергоефективності та енергозбереження загалом, і Фонд енергоефективності, як їх складова, зокрема, відіграватимуть важливу роль у стабілізації вітчизняної економіки після поточної епідеміологічно-економічної кризи, оскільки сфера енергоефективності та енергозбереження постає новим ринком для України, на якому активно створюється новий бізнес та нові робочі місця.

У зв'язку із цим, важливим вбачається сьогодні реалізувати такі заходи:

- на законодавчому рівні визначити об'єднання співвласників багатоквартирних будинків основою реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження;

- з метою збільшення кількості проектів Фонду енергоефективності Міністерству розвитку громад та територій необхідно активізувати інформаційно-популяризаторську діяльність щодо енергоефективності шляхом реалізації низки семінарів, тренінгів, форумів тощо, зокрема і в онлайн форматі;

- внести зміни до Закону України "Про державний бюджет України на 2021 рік" з метою збільшення асигнувань на реалізацію проектів Фонду енергоефективності тощо.

Одним із аспектів реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження є запровадження енергосервісу або так званого ЕСКО-механізму, спрямованого на стимулювання залучення приватних інвестицій (ЕСКО-компаній) у термомодернізацію бюджетних закладів. Сутність ЕСКО-механізму полягає у тому, що ЕСКО-компанія за власні кошти реалізує у бюджетному закладі необхідні заходи з енергоефективності, які потім повертає з отриманою економією витрат на оплату спожитих ресурсів, і за рахунок цієї ж економії отримує прибуток протягом обумовленого у договорі (ЕСКО-контракті) періоду часу. Окрема стаття 18 Директиви 2012/27/ЄС вимагає створення сприятливих умов для розвитку ринку послуг енергосервісу. ЕСКО-механізм визначений одним із основних завдань енергоефективності у бюджетній сфері та галузі житлово-комунального господарства у прийнятій Енергетичній стратегії України на період до 2035 року [6, с. 157].

З урахуванням актуальної тривалості своєї реалізації, на окрему увагу заслуговує аналіз Енергетичної стратегії України на період до 2035 року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність", що була схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605-р. Дана стратегія визначає стратегічний напрям розвитку енергетичної сфери Ук-

раїни та має на меті забезпечити її модернізацію разом із зменшенням залежності від імпорту енергетичних ресурсів.

Відповідно до стратегії, до 2025 року має відбуватися оптимізація та інноваційний розвиток енергетичної інфраструктури. Ключовими завданнями на ці 5 років мають стати: створення механізмів для залучення інвестицій у енергетичну галузь для модернізації генеруючих потужностей; залучення інвестицій у відновлювану енергетику; розвиток розподіленої генерації; впровадження Smart Grids; розвиток інфраструктури для електромобілів тощо. У період до 2035 року має відбутися забезпечення сталого розвитку. У секторі генерації на цьому етапі передбачається залучення інвестицій для заміни генеруючих потужностей, що мають бути виведені до того часу. Для підвищення енергоефективності при споживанні передбачається запровадження стандартів будівництва "пасивний дім" (з майже нульовим споживанням енергії на обігрів), а також досягнення цільових показників скорочення викидів згідно з Національним планом скорочення викидів від великих спалювальних установок та запровадження в Україні системи торгівлі квотами на викиди парникових газів [4].

Велика увага у стратегії відводиться питанню підвищення енергоефективності. Ключовими завданнями стратегії у сфері енергоефективності є:

- впровадження на державних та муніципальних будівлях, а також на підприємствах системи енергетичного менеджменту;

- стимулювання енергозбереження на рівні споживачів, формування енергоефективної свідомості у громадян;

- стимулювання підвищення енергоефективності шляхом імплементації монетизації субсидій кінцевому споживачеві, мінімізація обсягів субсидування у перспективі;

- забезпечення обліку генерації та використання всіх форм енергії та енергоресурсів (електроенергія та тепла енергія, природного газу тощо);

- підвищення енергоефективності житлового сектору шляхом створення інструментів державної технічної та фінансової підтримки;

- запровадження механізмів стимулювання енергоефективності у житловій сфері (енергетичний аудит, фінансові інструменти тощо); підтримка ініціатив з підвищення енергоефективності будівель; реалізація демонстраційних та пілотних проектів тощо [4, с. 75—76].

Сьогодні неможливо об'єктивно стверджувати про стовідсотково-вдалу реалізацію даної стратегії. Це пов'язано із нестабільними та непередбачуваними у майбутньому соціально-економічною, епідеміологічною ситуаціями, відсутністю культури політичної та управлінської спадкоємності тощо.

Але сучасна Україна активно рухається у напрямку підвищення енергоефективності, зокрема виконання своїх цільових показників, прийнятих у межах Договору про Енергетичне Співтовариство. За рівнем споживання енергоносіїв на одиницю валового внутрішнього продукту Україна перевищує середній рівень у країнах Європейського Союзу більш ніж у двічі, тому потенціал для розвитку ефективного використання

**Таблиця 1. Базові Директиви Європейського Союзу і закони України (інтегровані з відповідними положеннями європейських директив)**

ЗАКОНОДАВСТВО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ І УКРАЇНИ У СФЕРІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ	
Ринок галузі житлово-комунального господарства	
Європейське законодавство ( <i>Acquis communautaire</i> )	Українське законодавство
Директива 2002/91/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу про енергетичну ефективність будівель.	Закон України «Про державне регулювання у сфері комунальних послуг» від 09 липня 2010 р. № 2479-VI.
Директива 2006/32/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу про ефективність кінцевого використання енергії та енергетичні послуги, а також про скасування Директиви 93/76/ЄС.	Закон України «Про забезпечення комерційного обліку природного газу» від 16 червня 2011 р. № 3533-VI.
Директива 2010/31/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу щодо енергетичної ефективності будівель.	Закон України «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» від 9 квітня 2015 р. № 327-VIII.
Директива 2012/27/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу про енергоефективність тощо	Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» від 14 травня 2015 р. № 417-VIII.
	Закон України «Про особливості доступу до інформації у сферах постачання електричної енергії, природного газу, централізованого постачання гарячої води, централізованого питного водопостачання та водовідведення» від 10 грудня 2015 р. № 887-VIII.
	Закон України «Про Фонд енергоефективності» від 08 червня 2017 р. № 2095-VIII.
	Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» 22 червня 2017 р. № 2118-VIII.
	Закон України «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання» від 22 червня 2017 р. № 2119-VIII.
	Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 09 листопада 2017 р. № 2189-VIII тощо

Джерело: складено автором на основі [2].

енергії в Україні є величезним. Значна частина потенціалу досі залишається невикористаною як на державному, так і на місцевому рівнях, що призводить до значних економічних втрат і загалом негативно впливає на економіку держави. Однією із основних перешкод для енергозбереження в Україні є те, що значна кількість необхідних первинних та вторинних законодавчих актів досі не прийнято, наприклад, Закон України "Про ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів". Крім того, поліпшення координації між органами виконавчої влади, експертними організаціями та донорами є необхідною передумовою для подальшого прогресу у впровадженні програм та заходів з енергоефективності [2].

Отже, Україна має намір скоротити свій високий рівень енергоспоживання, який з економічної точки зору значною мірою обтяжує як державний бюджет і підприємства, так і населення. Уряд розпочав впровадження відповідних реформ, проведення яких є нагальною необхідністю і диктується наближенням до Європейського Союзу, але їхнє просування відбувається вкрай повільно. Інституційні повноваження щодо проведення реформ визначені нечітко. Нові законопроекти розпорошуються між інституціями, а інформаційна основа для перевірки процесів імплементації носить фрагментарний характер. Жодна інституція не має достатньо кваліфікованого персоналу. Тому їх спроможність щодо ефективного впровадження процесу реформ є обмеженою [9]. У зв'язку із цим, актуальним сьогодні вбачається продовження надання підтримки вітчизняним інсти-

туціям відповідальним за впровадження процесу реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження — Міністерству розвитку громад та територій та Державному агентству з енергоефективності та енергозбереження організацією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, яка покликана підвищити спроможність національних інституцій щодо результативного впровадження реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження (фахове інформування, консалтинг, розробка планів та інструментарію впровадження реформи тощо).

Слід відмітити, що сучасна реформа енергоефективності вбачається нам багатокомпонентною та вимагає змістовного урахування відповідної ресурсної бази: технологічної, організаційної, фінансової тощо. Така реформа має логічно поєднувати у собі збалансовані та прозорі відносини між усіма суб'єктами енергетичної сфери, а особливо співвідноситися з іншими реформами української держави, зокрема з такими: житлова реформа, реформа субсидій, реформа енергоринків, будівельна реформа тощо. Це досягається постійним удосконаленням тематичної нормативно-правової бази.

Також варто зазначити, що гостра респіраторна хвороба COVID-19, спричинена коронавірусом SARS-CoV-2, суттєво призупинила впровадження реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження в Україні, у зв'язку із перерозподілом фінансових, організаційних ресурсів на заходи пов'язані із протистоянням пандемії.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

У представленій статті сформульовано та вирішено актуальне наукове завдання у галузі "Державне управління", що полягає у теоретичному висвітленні та наданні практичної оцінки результативності реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України й визначенні подальших перспективних кроків щодо їх нормативно-правового удосконалення та розвитку.

Відповідно до поставленої у роботі мети, узагальнення результатів проведеного дослідження надало можливість сформулювати низку висновків і пропозицій, що мають теоретико-практичне значення.

Після підписання у 2014 році Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та членства в Європейському енергетичному співтоваристві, Україна взяла на себе зобов'язання щодо проведення важливих енергетичних реформ. Директиви Європейського Союзу стосовно енергетики повинні й надалі поступово впроваджуватись у національне законодавство. Процес реформування вже має перші результати, наприклад: у квітні 2015 року Верховна Рада України прийняла закон щодо діяльності енергосервісних компаній, у червні 2017 року — закон про енергоефективність у будівлях тощо. Проте, досі цей процес просувався дуже повільно: майже всі терміни реалізації часткових реформ вже перевищені на кілька років, нормативні акти та інші правові норми, необхідні для впровадження нових законів, приймаються фрагментарно. Інституційні обов'язки незрозумілі, а працівники органів влади не мають досвіду та ноу-хау для просування процесів реформ [10].

Болючим питанням енергетичної політики країни є регулювання енергетичних послуг, зокрема соціальна складова — ціна енергетичних послуг для населення та його спроможність оплачувати ці послуги. Проблемними залишаються надійність і якість енергозабезпечення населення, що обумовлено неспроможністю підприємств житлово-комунального господарства ефективно працювати у ринкових умовах. Отже, необхідним і актуальним є формування конкурентного середовища на вітчизняних енергетичних ринках та гармонізація українського енергетичного законодавства до стандартів Європейського Союзу [2, с. 19].

З урахуванням тривалого визрівання реформи, узагальнюючи наведено базові Директиви Європейського Союзу і закони України (інтегровані з відповідними положеннями європейських директив), що регулюють функціонування ринку галузі житлово-комунального господарства як одного з найбільших споживачів енергетичних ресурсів (табл. 1).

Порядок імплементації Україною зобов'язань у межах членства в Енергетичному Співтоваристві, зокрема шляхом внесення необхідних змін до законодавства України, визначено у розпорядженні Кабінету Міністрів України від 03.08.2011 р. № 733-р "Про затвердження плану заходів щодо виконання зобов'язань у рамках Договору про заснування Енергетичного Співтовариства". Одними з першочергових кроків у цьому напрямі

стало прийняття Законів України "Про ринок природного газу" та "Про ринок електричної енергії", а також, постанови Кабінету Міністрів України "Про невідкладні заходи щодо реформування системи управління Єдиною газотранспортною системою України". Звичайно, реформування житлово-комунального господарства країн Європейського Союзу відбулося завдяки розвитку економіки, за фінансової допомоги та за стандартами Європейського Союзу і досягло значних успіхів у результаті трансформації підприємств житлово-комунального господарства (реструктуризації, монополізації, лібералізації ринку, приватизації), привнесення дієвих засобів управління (регулювання) та впровадження ринкових методів ціноутворення [2]. У зв'язку із цим, актуальним вбачається продовження вивчення та застосування тематичного європейського досвіду в сучасні українські реалії із допомогою міжнародних організацій.

Перспективними завданнями сьогодні для галузі житлово-комунального господарства та житлового сектора є прийняття підзаконних нормативно-правових актів для забезпечення функціонування законів України "Про Фонд енергоефективності", "Про енергетичну ефективність будівель", "Про житлово-комунальні послуги", "Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання", прийняття Закону України "Про енергоефективність", який повинен закласти фундамент із кращими європейськими практиками, щоб підвищити енергоефективність національної економіки та її конкурентоспроможність [3, с. 8]. Сьогодні удосконалення законопроекту "Про енергоефективність" відповідно до вимог Директиви 2012/27/ЄС є вкрай актуальним, адже його прийняття закладе основи для зменшення енергетичної залежності та підвищення конкурентоспроможності сучасної України. Цей законопроект має замінити застарілий Закон України "Про енергозбереження" від 01 липня 1994 року. Із прийняттям цього закону відбудеться запровадження європейських принципів та механізмів, що дозволить стимулювати ефективне використання енергетичних ресурсів у різних галузях вітчизняної економіки, найперспективнішою з яких вбачається галузь житлово-комунального господарства.

Логічними напрямками подальших теоретико-практичних досліджень щодо результативності реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України вважаємо такі:

- оцінка спроможності сучасного інструментарію державної підтримки енергоефективності у галузі житлово-комунального господарства України та запропоновання шляхів його удосконалення;

- результативність вітчизняних напрацювань щодо імплементації Директиви 27 Європейського Союзу "Про енергоефективність";

- оцінка нормативно-правової бази щодо реалізації інструментів державної підтримки енергозберігаючих (енергоефективних) заходів у галузі житлово-комунального господарства сучасної України тощо.

Результати цього наукового дослідження, наведені висновки і пропозиції слугують підґрунтям для подальшого удосконалення реформ у сфері енергоефектив-



ності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України і подальших наукових досліджень та студій.

## Література:

1. Топчий О.О. Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації: автореф. дис. док. екон. наук: 08.00.05. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса. 2020. 42 с.
2. Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти: колективна монографія / Кол. авторів; за заг. ред. П.М. Макаренка, О.В. Калініченка, В.І. Аранчій. Полтава: ПП "Астра", 2019. 603 с.
3. Щербініна С.А. Організаційно-економічні засади забезпечення енергоефективності житлового сектора України: автореф. дис. кан. екон. наук: 08.00.03. Національний університет "Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка". Полтава. 2020. 24 с.
4. Система енергоефективності в Україні (проект для обговорення). Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (Giz) GmbH. 30 липня 2018 р. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (Дата звернення: 28.02.2021 р.).
5. Реформи в сфері енергоефективності — нові можливості для розвитку громад. Офіційний вебсайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (Дата звернення: 03.03.2021 р.).
6. Історії успіху реформ. Збірка / За заг. ред. Ірини Коссе; Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. К.: 2019. 260 с.
7. Закон України "Про Фонд енергоефективності" від 08.06.2017 № 2095-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (Дата звернення: 03.03.2021 р.).
8. Прийнято Закон "Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань у сфері надання житлово-комунальних послуг". URL: <https://www.rada.gov.ua> (Дата звернення: 02.03.2021 р.).
9. Реформи у сфері енергоефективності в Україні (завершено). Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (Giz) GmbH. URL: <https://www.giz.de> (Дата звернення: 01.03.2021 р.).
10. Реформи для ефективного енергоспоживання. Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (Giz) GmbH. URL: <https://www.giz.de> (Дата звернення: 02.03.2021 р.).

## References:

1. Topchij, O.O. (2020), "Modernization of the sphere of housing and communal services of urban agglomerations in the conditions of decentralization", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Odessa National Academy of Food Technologies, Odessa, Ukraine.
2. Makarenko, P.M. Kalinichenko, O.V. and Aranchij, V.I. (2019), Enerhoefektyvnist' ta enerhozberezhennia: ekonomichnyj, tekhniko-tekhnologichnyj ta ekolohichnyj aspekty: kolektyvna monohrafiia [Energy efficiency and energy saving: economic, technical-technological and ecological aspects: collective monograph], PE "Astraya", Poltava, Ukraine.

3. Scherbinina, S.A. (2020), "Organizational and economic principles of ensuring energy efficiency of the housing sector of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", Poltava, Ukraine.

4. GIZ (2018), "Energy efficiency system in Ukraine (project for discussion)", available at: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/09/GIZ-brochure.pdf> (Accessed: 28 February 2021).

5. Minregion (2019), "Energy efficiency reforms are new opportunities for community development", available at: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/energoefektivnist-ta-energozberezhennya/mizhnarodniy-dosvid/reformi-v-sferi-energoefektivnosti-novi-mozhlivosti-dlya-rozvitku-gromad/> (Accessed: 03 March 2021).

6. Kosse, I. (2019), Istoriy uspihu reform [Success stories of reforms], Institute for Economic Research and Policy Consulting, Kyiv, Ukraine.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On the Energy Efficiency Fund", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed: 03 March 2021).

8. Rada (2020), The Law "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Concerning the Settlement of Certain Issues in the Sphere of Provision of Housing and Communal Services" was adopted, available at: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/200398.html> (Accessed: 02 March 2021).

9. GIZ (2020), "Energy efficiency reforms in Ukraine (completed)", available at: <https://www.giz.de/en/worldwide/62753.html> (Accessed: 01 March 2021).

10. GIZ (2018), "Reforms for energy efficiency", available at: <https://www.giz.de/en/downloads/giz2018-ua-ee-reform-ukraine.pdf> (Accessed: 02 March 2021).

Стаття надійшла до редакції 12.03.2021 р.

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73

В. О. Меленюк,  
к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту та економіки, Енергодарський інститут  
державного та муніципального управління імені Р. Г. Хеноха " КПУ"  
ORCID ID: 0000-0003-4912-8972  
Г. І. Тивоненко,  
старший викладач кафедри менеджменту та економіки, Енергодарський інститут  
державного та муніципального управління імені Р. Г. Хеноха " КПУ"  
ORCID ID: 0000-0001-8014-1951

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.93

## НАУКОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ

V. Melenyuk,  
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management  
and Economy, Energodar Institute of State and Municipal Government of R. G. Khenokh " KPU"  
G. Tivonenko,  
Senior Lecturer of the Department of Management and Economy, Energodar Institute of State  
and Municipal Government of R. G. Khenokh " KPU"

### SCIENTIFIC FUNDAMENTALS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF BORDER TOURIST CLUSTERS

**Нині в нашій країні постала проблема зменшення кількості туристичних потоків. Це питання можна вирішити шляхом підвищення конкурентоспроможності рекреаційно-туристичних прикордонних дестинацій. У багатьох економічних дослідженнях сьогодення з області туризму досить активно використовується так званий кластерний підхід. Кластер є одним із найдієвіших методів для покращення іміджу регіону та отримання переваг над конкурентами.**

**Основою створення ядра туристичного кластера в ряді проектів виступає особливе територіально-географічне положення — розміщення в прикордонному регіоні. Появі проектів туристичних кластерів у прикордонних регіонах, передусім сприяє глобалізація, вплив якої найбільш повно проявляється саме в прикордонних зонах. У прикордонних регіонах формується прикордонний туризм, який, за оцінками експертів, має значний потенціал розвитку в силу високої доступності для туристів.**

**У вітчизняній науковій літературі розробка концептуального і методологічного обґрунтування створення та розвитку прикордонних туристичних кластерів практично не представлена. Поза наукового осмислення особливостей, методології та перспектив кластерного підходу в туризмі залишається дослідження проблеми формування і розвитку туристичного кластера на прикордонній території. Цими обставинами обумовлено актуальність обраної теми.**

**At the moment in our country there is a problem of reducing the number of tourist flows. This issue can be solved by increasing the competitiveness of recreational and tourist border destinations. In many economic studies of today in the field of tourism is quite actively used the so-called cluster approach. The cluster is one of the most effective methods to improve the image of the region and gain an advantage over competitors.**

**The basis for the creation of the core of the tourist cluster in a number of projects is a special territorial and geographical location — location in the border region. The emergence of tourism cluster projects in border regions is primarily facilitated by globalization, the impact of which is most fully manifested in border areas. In border regions, border tourism is being formed, which, according to experts, has significant development potential due to high accessibility for tourists.**

**The tourism cluster, according to more educated and practitioners, is a special case of the territorial economic cluster. The study of the scientific foundations of the cluster approach in tourism has shown that in recent years there have been two approaches to the interpretation of the essence of the tourism cluster. First, the tourist cluster is considered as a tourist and recreational special economic zone. Secondly, the tourist cluster is interpreted as a geographically localized group of enterprises operating in the tourism and recreation sector.**

*The tourist cluster is characterized by a high degree of integration of companies, a special approach to management, a direct impact on the marketing of its location, clearly expressed by geographical location. Practice shows that tourist clusters are both a special object of regulation in tourism and a tool for tourism development in a given area.*

*In the domestic scientific literature, the development of conceptual and methodological justification for the creation and development of border tourism clusters is practically not represented. Apart from the scientific understanding of the features, methodology and prospects of the cluster approach in tourism, there is a study of the problem of formation and development of the tourism cluster in the border area. These circumstances determine the relevance of the chosen topic.*

*Ключові слова: кластер, туристичний кластер, прикордонний кластер, туристичний комплекс, глобалізація.  
Key words: cluster, tourist cluster, border cluster, tourist complex, globalization.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Теорія кластерів досі до кінця не склалася, не вироблений загальноприйнятий логічний апарат теорії. Обґрунтування вимагає саме поняття "кластер" в економіці. Існує величезна кількість визначень кластера, що відрізняються акцентами або особливостями перекладу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні і методологічні основи кластерного підходу відображені в роботах таких вчених і практиків: Т. Андерсон, І.М. Денисова, С.Р. Древінг, К.В. Єкімова, А.Е. Ілларіонов, К. Карлсон, Т.І. Кліменко, Н.А. Корчагіна, Е.В. Куркудінова, Н.А. Ларіонова, Е.І. Мантаєва, Ю.Б. Міндлін, А.В. Наумов, М. Портер, Е.В. Федина, Т.В. Цихай, М. Енрайт і ін.

Особливості кластерного підходу в туризмі, методологічні аспекти ідентифікації, формування і розвитку туристичних кластерів розглянуті в працях О.В. Билицькій, А.Е. Бойко, О.А. Бунакова, Т.І. Дутов, Є.Г. Коропової, О.Д.Коля, В.І. Кружалін, І.С. Милославського, А.В. Мітрофанової, Н.В. Недосвітій, М. новел, С. Нордін, М.М. Підгурський, А.А. Рябцева, З.І. Созієв, Т. Спенсер, Л.А. Ульяновченко, Шабаліної Н.В., В. Шміт та ін.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Головна мета дослідження полягає в розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування і розвитку прикордонних туристичних кластерів. Уточнення поняття "туристичний кластер", визначивши його як спонтанно або цільовим чином сформовану і географічно локалізовану сукупність туристичних атракцій і підприємств туристичної індустрії та інфраструктури.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світовий досвід показує, що в умовах ринку кластери як інструмент конкурентоспроможності є найбільш ефективними та гнучкими структурами. Одним з основоположників застосування кластерного підходу для підвищення регіональної конкурентоспроможності є Майкл Портер. За визначенням М. Портера, кластер — це "група географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з ними організацій, що діють у певній

сфері, що характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють один одного". Таке визначення М. Портер наводить у розділі "Конкурентоспроможність регіонів" у своїй знаменитій книзі "Конкуренція", що вказує на центральну роль регіонального чинника в процесах кластероутворення [10].

У концепції М. Портера акцент зроблений на зв'язках всередині кластера між його учасниками — основними компаніями-виробниками, допоміжними (супутніми) виробництвами, а також різними інститутами, як-от: університети, дослідницькі організації та державні структури. Кластер — значно складніше явище, ніж просте об'єднання фірм для спільної маркетингової діяльності або проведення узгодженої політики закупівель. Він передбачає глибшу їх технологічну кооперацію на основі участі в системах накопичення вартості. Водночас фірми не тільки включаються в процес кооперування, але, що дуже важливо, продовжують конкурувати один з одним вибірково в окремих областях. Таке конкурентне сусідство є рушійною силою постійних продуктового і технологічного оновлення, спрямованих на зростання продуктивності всіх факторів виробництва, і забезпечує швидке поширення нововведень. У кластері формується особливе інноваційне середовище, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірм, що до нього входять, і процвітання регіону.

У вітчизняних дослідженнях зустрічається ще такі визначення поняття "кластер": добровільне територіальне об'єднання взаємопов'язаних туристичних підприємств і закладів, причому вони мають право на самостійну господарську діяльність.

Однак, як справедливо відзначають А.С. Бойцов і А.І. Костяєв, теорія кластерів досі до кінця не склалася, не вироблений загальноприйнятий логічний апарат теорії (основні поняття та визначення, що однаково сприймаються в професійному середовищі).

Обґрунтування вимагає саме поняття "кластер" в економіці. Існує величезна кількість визначень кластера, що відрізняються акцентами або особливостями перекладу. Майже кожен дослідник у цій області дає своє формулювання, доповнюючи або розширюючи ті, що існують.

Практика показує, що економічний кластер може бути сформований або природним способом у результаті історичного розвитку будь-якого виду діяльності на певній території, або цільовим способом, як результат зусиль по створенню такого кластера. Зокрема, на ос-

нові цієї ознаки виділяють дирижистську і ліберальну модель туристичних кластерів. У рамках дирижистської моделі велику роль грає активна державна політика розвитку кластерів, а ліберальна модель розглядає кластер як ринковий організм, де роль влади полягає в знятті бар'єрів для його природного розвитку. Підкреслимо, що ні в тій, ні в іншій моделі кластер не зв'язується з особливими економічними зонами, а також не передбачає обов'язкової присутності державно-приватного партнерства. Різні форми підтримки як у дирижистській, так і в ліберальній моделі не мають на увазі створення будь-якої організаційно-управлінської структури.

Після аналізу різних формулювань поняття "кластер" автором були виділені такі ознаки туристичного кластера (табл. 1).

Загалом слід зазначити, що в сучасній вітчизняній науково-практичній літературі склалося два підходи до трактування сутності туристичного кластера. По-перше, туристичний кластер розглядається як туристично-рекреаційна особлива економічна зона. По-друге, туристичний кластер трактується як географічно локалізовані групу підприємств, що функціонують в туристично-рекреаційній сфері.

Однак зауважимо, що згадані трактування туристичного кластера багато в чому прирівнюють його до іншого поняття — "туристичний комплекс". Відомі трактування туристичного комплексу розглядають цей об'єкт дослідження в залежності від рівня його функціонування (мікро-, мезо- або макроекономічний рівень):

- як підприємство / організацію, створене на базі готелю чи іншого засобу розміщення, яке надає споживачеві певний набір послуг;

- як економічну систему, що складається з ряду елементів;

- як сектор економіки регіону / країни, який об'єднує підприємства різних видів діяльності, включаючи послуги перевезення, розміщення, дозвілля, громадського харчування і т.д.

З метою визначення специфіки суті туристичного кластера в порівнянні з туристичним комплексом насамперед визначимо критерії для порівняння. До таких критеріїв слід віднести:

- склад підприємств / організацій за характером і видом діяльності;

- розміщення підприємств / організацій, їх локалізація в межах певної географічної території;

- рівень інтеграції, який визначає ступінь взаємозалежності об'єктів комплексу / кластера один від одного;

- спеціалізація комплексу / кластера — її наявність і об'єкти;

- вплив на маркетинг території, в т.ч. на позиціонування та імідж території;

- асортимент послуг, його глибина і широта, ступінь керованості;

- управління, диференційоване за суб'єктами, інструментарію і цілям.

Використовуючи зазначені критерії, зроблено порівняльний аналіз сутності туристичних комплексів і кластерів (табл. 2).

Таблиця 1. Ознаки туристичного кластера

Ознака кластера	Сутність ознак туристичного кластера
Належність до сектору (галузі)	Належність до сфери туризму, але до різних видів діяльності, які, тим не менш, об'єднуються в складі туристичної індустрії та інфраструктури
Географічна близькість (концентрація)	Розташування в одній географічній області, яка повинна характеризуватися достатньою туристично-рекреаційною привабливістю туристичних ресурсів
Об'єднуючий елемент	Група пов'язаних компаній, взаємодіючих інститутів, об'єднана спільнотами і спрямована на виробництво і збут туристичного продукту
Наявність і характер зв'язків між компаніями	В туристичному кластері присутні і горизонтальні, і вертикальні зв'язки між компаніями
Склад інститутів кластера	Присутність в туристичному кластері комерційних підприємств і некомерційних організацій, для яких членство в групі є важливим елементом індивідуальної конкурентоспроможності, а також громадських, приватних і напівуспільних дослідних інститутів та інститутів розвитку. Крім того, в умовах специфіки української практики розвитку туристичних кластерів в ньому функціонує керуюча компанія, відповідальна за ефективність діяльності кластера
Вплив на маркетинг території	Створення туристичного кластера робить прямий вплив на позиціонування та імідж території
Наявність спеціалізації	Туристичний кластер спеціалізується на представленні споживачу туристичного продукту з певними споживчими характеристиками

Бачимо, що туристичний (туристично-рекреаційний) кластер відрізняється високим ступенем інтегрованості компаній, особливим підходом до управління, прямим впливом на маркетинг території свого розташування, явно вираженою географічною локалізацією. Разом з тим, туристичний кластер виявляє ряд спільного з туристичними комплексами, в т.ч. прагнення до розширення і поглиблення асортименту, орієнтацію на споживача.

Отже, нині туристичні кластери є як особливим об'єктом регулювання в туризмі, так і інструмент розвитку туризму на певній території.

Програми Європейського Союзу, ряд інших нормативно-правових актів міжнародного та національного рівня протягом понад півстоліття розглядають розвиток прикордонних територій як один з ключових напрямків західноєвропейської регіональної політики. В якості основної мети дана політика декларує подолання негативних наслідків колишньої бар'єрної функції кордонів, відносно ізольованості і периферійності прикордонних територій, розвиток і зміцнення економічних і культурних зв'язків між регіонами і країнами, більш повне використання соціально-економічного потенціалу прикордонних територій. На відміну від закордонного досвіду, політика України протягом довгого періоду часу не сприяла розвитку прикордонних територій, що негативно позначалося на їх соціально-економічному розвитку.

Питання прикордонної співпраці традиційно розглядалися вітчизняними фахівцями в сфері світової економіки, проте поступово ця проблематика переходить в

область регіональної і галузевої економіки. Прикордонна співпраця все частіше трактується як один з інструментів поліпшення соціально-економічної ситуації в регіонах. Так, на думку експертів Національного інституту розвитку сучасної ідеології, розвиток прикордонних територій актуальний з наступних причин:

— прикордонні території отримають можливість відновити і більш ефективно розвивати економічні, культурні та гуманітарні зв'язки, використовувати налагоджені прикордонні контакти в механізмах співпраці з сусідніми країнами;

— використання географічного положення як євразійського транзитного коридору дозволить отримати частку геоекономічної ренти;

— процеси транскордонного співробітництва в економічно неблагополучних регіонах будуть виступати превентивним заходом для недопущення конфліктів і передумовою активізації соціально-економічного розвитку.

Передусім стимулюючим фактором виступає глобалізація. Процеси глобалізації багато в чому зумовили прагнення багатьох країн спростити туристичні формальності. Крім того, великий вплив глобалізації на розвиток туризму, поїздок з різними цілями. Також економічну і культурну інтеграцію значно полегшують міжнародне співробітництво, насамперед у прикордонних регіонах. Тим самим глобалізація сприяє формуванню соціально-економічного та культурного основи розвитку туристичної індустрії в прикордонних регіонах.

Також позитивний вплив на розвиток прикордонних туристичних кластерів надає розвиток технологій обслуговування туристів і рекреантів, інформаційних технологій. Поява ресторанів національних кухонь, вдосконалення торгового і транспортного обслуговування полегшують туристам як процеси планування і організації своїх подорожей, оплати і оформлення, так і значно знижують ризики від подорожі в іншу країну. Інформаційні технології дозволяють заздалегідь отримати всю необхідну інформацію та зробити споживчий вибір. Також не можна не відзначити історичне формування туристичної інфраструктури, маршрутів, індустрії туризму в прикордонних регіонах країн колишнього СРСР, де склалися традиційні регіональні туристично-рекреаційні комплекси, які раніше були орієнтовані на обслуговування туристів з різних регіонів. Розвиток цих комплексів зумовив появу потреби господарчих суб'єктів в підвищенні ефективності використання туристично-рекреаційних ресурсів, модернізації матеріально-технічних ресурсів індустрії туризму та конкурентоспроможності туристичного продукту з одного боку. З іншого боку, з'являється потреба в залученні споживачів туристичних послуг не тільки з числа внутрішніх туристів, а й з прикордонних регіонів.

**Таблиця 2. Порівняння сутності туристичних комплексів і кластерів**

Критерій порівняння	Туристичний комплекс (Мікрорівень)	Туристичний комплекс (мезо- і макрорівень)	Туристичний кластер
Склад підприємств / організацій	Бізнес-одиниці юридичної особи – підприємства, які надають туристично-рекреаційні послуги гостям	Комерційні підприємства, які здійснюють діяльність у сфері рекреації, курортної справи і туризму	Комерційні і некомерційні організації, громадські, приватні та напівесуспільні дослідні інститути та інститути розвитку
Розміщення підприємств / організацій	Локалізоване в межах порівняно невеликої території однієї юридичної особи	Широко розповсюджене	Географічно локалізоване в межах одного або декількох муніципальних утворень
Рівень інтеграції	Високий, обумовлений інтеграцією в холдингову або іншу структуру	Низький, обумовлений системою збуту туристичного продукту	Низький, обумовлений системою збуту туристичного продукту
Спеціалізація	По різних об'єктах	По туристичному продукту / сегменту споживачів	По туристичному продукту
Вплив на маркетинг території	Непряме, слабе	Непряме, слабе Сильне в разі регіональної туристичної спеціалізації в економіці	Пряме, сильне
Асортимент послуг	Широта і глибина залежить від рішень менеджерів комплексу	Широкий і глибокий, на рівні комплексу не керований	Широкий і глибокий, керований
Керування	Менеджмент	Державне	Програмно-цільове, з використанням інструментів державно-приватного партнерства

Узагальнюючи, наведемо дві групи передумов активізації розвитку прикордонних туристичних кластерів (рис. 1).

Практика розвитку прикордонного туризму показує, що одними з ключових факторів успіху стають:

- модернізація пунктів пропуску туристів на територію суміжної держави;
- вирішення питань медичного страхування та обслуговування туристів;
- формування єдиних туристичних продуктів, маршрутів і дестинацій;
- вирішення проблеми доступності туристичної інформації для туристів.

Формування прикордонних туристичних кластерів дозволяє більш повно реалізувати потенціал розвитку різних сегментів туризму у прикордонних регіонах. Така практика може стати ефективним інструментом соціально-економічного розвитку прикордонного регіону.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Ні в одному регіоні України, які відрізняються прикордонним становищем, а також володіють високим туристичним потенціалом, прикордонні туристські кластери не створено. У зв'язку з цим доцільно запропонувати методику формування та розвитку прикордонного туристичного кластера. Мета методики — визначити

склад і послідовність заходів, спрямованих на формування і розвиток прикордонного туристичного кластера.

Методика розробляється для регіональних органів регулювання туризму і може бути використана для створення прикордонного туристичного кластера різного виду. Відмінністю пропонованої методики від розглянутих аналогів виступає її комплексний характер, що виражається у виділенні трьох основних блоків:

1 етап — передпроектні роботи по формуванню прикордонного туристичного кластера, результатом яких має стати концепція прикордонного туристичного кластера, свого роду гіпотеза, що описує його потенційні географічні кордони, ключові об'єкти і маршрути, а також туристичну спеціалізацію;

2 етап — проектування прикордонного туристичного кластера, за підсумками якого формується проект, в якому точно і однозначно визначаються карта прикордонного туристичного кластера, перелік об'єктів та маршрутів, інфраструктура (склад кластера), складається програма створення кластера, а також проектується стратегія розвитку прикордонного туристичного кластера;

3 етап — заходи по створенню та розвитку прикордонного туристичного кластера охоплюють роботи по реалізації програми, а також заходи по реалізації стратегії розвитку.

#### Література:

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (Зі змінами від 15.05.2014).
2. Закон України "Про туризм" від 15.09.1995 № 324/95-ВР (Зі змінами від 11.02.2015).
3. Бєленький П.Ю., Другов О.О. Регіональна політика збалансованого соціально-економічного розвитку / Регіональна економіка. — 2012. — № 1. — С. 96—106.
4. Дмитрук О.Ю. Екологічний туризм: навчальний посібник. — К.: Альтерпрес, 2014. — 192 с.
5. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 2-ге видання перероблене та доповнене. К.: "Альтапрес", 2013. 436 с.
6. Михайліченко Г.І. Формування інноваційних туристичних кластерів як конкурентної переваги розвитку регіону / Г.І. Михайліченко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наук. праць. — 2012. — С. 341—349.
7. Пидгурская Н.Н. Кластерный подход к регулированию туризма в регионе: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05. — Иркутск, 2006.
8. Соколенко С.І. Створення міжнародних кластерів у галузі зеленого туризму (частина перша) / С.І. Соколенко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ucluster.org/sokolenko/2009/09/stvorennya-mizhnarodnyx-klasteriv-u-galuzi-zelenogo-turizmu-chastina-persha/>
9. Яворський Ю.М. Туристичний кластер як форма розвитку галузі / Ю.М. Яворський // Український туризм. — 2015. — №2. — С. 56—57.

Передумови,  
зумовлені  
глобалізацією

- спрощення туристичних формальностей;
- розвиток індустрії туризму і рекреації;
- інтеграційні процеси в економіці і культурі прикордонних регіонів

Передумови,  
зумовлені  
розвитком індустрії  
туризму та рекреації

- розвиток інформаційного супроводу і технологій обслуговування туристів;
- історичне формування туристської інфраструктури, маршрутів, індустрії туризму в прикордонних регіонах країн колишнього СРСР

**Рис. 1. Передумови розвитку прикордонних туристичних кластерів**

10. Porter M.E. On Competition / M.E. Porter. — Updated and Expanded Edition. — A Harward Business Review Book, 2008. — 544 p.

#### References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/en/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 01 March 2021).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine "On Tourism", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 01 March 2021).
3. Bielien'kyj, P.Yu., (2012), "Regional policy of balanced socio-economic development", Rehional'na ekonomika, vol. 1, pp. 96—106.
4. Dmytruk, O.Yu. (2014), Ekologichnyj turizm [Ecological tourism], Al'terpres, Kyiv, Ukraine.
5. Liubitseva, O.O. (2013), Rynok turystychnykh poslug (heoprostorovi aspekty) [Market of tourist services (geospatial aspects)], 2-d ed., Al'tapres, Kyiv, Ukraine.
6. Mykhajlichenko, H.I. (2012), "Formation of innovative tourist clusters as a competitive advantage of the region", Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: zbirnyk nauk. prats', pp. 341—349.
7. Pydhurskaia, N.N. (2006), "Cluster approach to the regulation of tourism in the region", Ph.D. Thesis, Economy, Irkutsk, Russia.
8. Sokolenko, S.I. (2009), "Creation of international clusters in the field of green tourism (part one)", available at: <http://ucluster.org/sokolenko/2009/09/stvorennya-mizhnarodnyx-klasteriv-u-galuzi-zelenogo-turizmu-chastina-persha/> (Accessed 01 March 2021).
9. Yavors'kyj, Yu.M. (2015), "Tourism cluster as a form of industry development", Ukrain's'kyj turizm, vol. 2, pp. 56—57.
10. Porter, M.E. (2008), On Competition, Updated and Expanded Edition, A Harward Business Review Book, Cambridge, USA.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2021 р.

О. В. Ніколюк,  
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту і логістики,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0002-1665-0361  
Ю. В. Дьяченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0002-8754-3256  
Т. В. Савченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління бізнесом,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0001-7990-1570

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.98

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

О. Nikoliuk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Management and Logistics, Odessa National Academy of Food Technologies  
Y. Diachenk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Management and Logistics, Odessa National Academy of Food Technologies  
T. Savchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of business management, Odessa National Academy of Food Technologies

### FEATURES OF EVENT MANAGEMENT DEVELOPMENT IN UKRAINE

**У статті представлено особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. Сучасна івент-індустрія в Україні досить динамічно розвивається і потребує залучення висококваліфікованих управлінських фахівців. Встановлено, що ринок івент-послуг в Україні, який почав активно розвиватися із 2005 р. суттєво змінився не тільки кількісно, а й якісно, що проявляється у такому: підвищилася якість наданих бізнесом послуг; розширився спектр послуг; застосування гнучкої цінової політики компаній; доступність ціни більшості із них. Систематизовані проблеми, які стримують розвиток івент-менеджменту та безпосередньо івент-ринку України, а саме: неготовність українських клієнтів до креативних рішень; відсутність на ринку платформи для комунікації стейкхолдерів; нестача кваліфікованих кадрів на такому ринку. Особливістю використання івент-менеджменту як одного із дієвих інструментів PR-менеджменту, є те, що він орієнтований на отримання не одноразового ефекту, а сталого довгострокового процесу щодо формування іміджу бізнесу, товару тощо, його впливу на суспільні інтереси і потреби. Доведено, що івент-менеджмент сприймається безпосередньо в двох контекстах: як бізнес та як дієвий інструмент маркетингових комунікацій. Зміст такого явища полягає у тому, щоб подати конкретному споживачеві товари та послуги, як презент. Встановлено, що івент-менеджмент як певний соціальний феномен є більш значимим управлінським та, у більшості маніпулятивним потенціалом, безпосередньо в аспекті критичної й творчої селекції для різних компонентів дотримання соціального досвіду, ніж безпосередньо звичайна рекламна діяльність або ж традиційний маркетинг.**

**Сучасні тенденції розвитку такого напрямку соціально-економічної діяльності як івент-менеджмент знаходять своє безпосереднє представлення і в практиці діяльності органів публічної влади. Така діяльність допомагає також розв'язати проблеми соціального характеру, які вирішувати лише адміністративними методами на сьогодні неможливо — організація подій соціального значення, проведення соціальних акцій, підтримка волонтерських ініціатив тощо. Івент-заходи також підвищують лояльність населення до органів влади.**

**The article presents the peculiarities of event management development in Ukraine. It is established that the market of event services in Ukraine, which began to develop actively since 2005, has changed significantly not only quantitatively but also qualitatively, which is manifested in the following: the quality of services provided by business has increased; the range of services has expanded; application of flexible pricing policy of companies; affordability of most of them. Systematized problems that hinder the development of event management and directly the event market of Ukraine, namely: unpreparedness of Ukrainian clients for creative solutions; lack of a platform for stakeholder communication on the market; lack of qualified personnel in such a market. The peculiarity of using event management as one of the effective tools of PR management is that it is focused on obtaining not a one-time effect, but a sustainable long-term process of forming the image of business, product, etc., its impact on public interests and needs. It is proved that event management is perceived directly in two contexts: as a business and as an effective tool of marketing communications. The essence of this phenomenon is to provide a particular consumer with goods and services as a gift. It has been established that event management as a certain social phenomenon is more significant managerial and, in most cases, manipulative potential, directly in the aspect of critical and creative selection for various components of social experience than, directly, ordinary advertising or traditional marketing. Under event management, leading scientists propose to consider one of the branches of the service sector, which at this stage of development of the management system is developing at a very rapid pace around the world. That is, every year a significant number of companies turn to the provisions of event management as one of the effective tools for forming views on the company and its product.**

**Modern tendencies of development such direction of social and economic activity as event management find the direct representation in practice of public authorities activity. This activity also helps to solve social problems that can't be solved by administrative methods today — organizing events of social significance, holding social events, supporting volunteer initiatives, etc. Event measures also increase the loyalty of the population to the public authorities.**

*Ключові слова: івент-менеджмент, івент-технології, заходи, публічне управління, бізнес.  
Key words: event management, event technologies, events, public administration, business.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах розвитку інформаційного суспільства особливої актуальності набувають питання розвитку івент-менеджменту, який є викликом сучасності. Сучасна івент-індустрія в Україні досить динамічно розвивається і потребує залучення висококваліфікованих управлінських фахівців. Так, позитивний досвід британських науковців щодо впровадження івент-менеджменту є одним із найбільш популярних у світі та потребує представлення в українському науковому середовищі. Під івент-менеджментом провідні науковці пропонують розглядати одну із галузей сфери послуг, яка на цьому етапі розвитку системи управління розвивається досить шаленими темпами у всьому світі. Тобто із кожним роком значна кількість компаній звертаються до положень івент-менеджменту як одного із ефективних інструментів формування поглядів до компанії і її продукту.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням питань, пов'язаних із розвитком та реалізацією івент-менеджменту, займалися такі вітчизняні й зарубіжні науковці: Н. Пономарьова, Г. Тульчинський, А. Романцов, П. Шагайда, Ю. Бичун, Т. Лохина, А. Костін, Е. Попов, Е. Патрушева, В. Баранчєєв, А. Шон, Б. Перрі, Дж. Там, П. Нортон, Дж. Нева у ін. у свою чергу винесені на обговорення питання є недостатньо вивченими, у зв'язку із чим потребують додаткових наукових досліджень. Водночас загрозливі тенденції, які сьогодні склалися в системі управління, свідчать про недостатню результативність менеджменту, що вимагає здійснення подальших наукових розвідок.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні науково-прикладних засад розвитку івент-менеджменту в Україні.



## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Івент у перекладі із англійської мови дослівно перекладається як певна розважальна або ж рекламна вистава, яка відбувається на театральній сцені, кіно-ж або телеекрані, на спортивній або ж цирковій арені із використанням різноманітних образотворчих прийомів, спеціальних ефектів, комп'ютерної графіки тощо. Поняття івент включає також у себе не тільки подію, захід, певну церемонію або ж шоу, а насамперед містить чіткі смислові відтінки для сприятливого впливу, виняткової події, отримання найбільш бажаного результату проведеного заходу. Такий підхід покликаний створити захід, який би насамперед сприймався його учасниками як специфічна, абсолютно виняткова, невним чином неповторна подія.

Тобто івент є запланованою соціально-суспільною подією (заходом), який відбувається в певний час із певною метою і має чіткий резонанс для всього суспільства. Івент-менеджмент розглядається як прикладна галузь дослідження та простір для професійної практики, у сфері планування, проведенню і управлінню спеціальними заходами. Враховуючи вищевикладене, в основі будь-якого івент-менеджменту є подія, комплекс спеціальних заходів, організованих для організації просування товару або ж певної послуги. Спеціальна подія зі сторони бізнесу — це специфічна форма залучення людини до інноваційної культури бренду, до відповідної корпоративної або ж іншої спільноти у контексті організації певних дій, можливих переживань. Тобто, запланована подія (івент) є насамперед просторово-часовим феноменом, кожен із яких є унікальним як результат злагодженої взаємодії публіки, навколишнього оточення, системи управління, враховуючи розробку окремих елементів й програми.

Перспективність впровадження івент-технологій полягає насамперед у тому, що вони завжди є різними, ніколи не повторюються. Кожен із них створюється із певною конкретною цільовою метою, а тому вам варто побувати там, у конкретному місці в певний час, задля отримання виняткових вражень. Саме сучасні івент-заходи є дуже важливими, вони виконують сукупність стратегічних завдань та зазвичай досить ризиковано залишати їх організацію й проведення поза увагою або ж довіряти непрофесіоналам. Таким чином, івент-менеджмент включає досить широкий спектр маркетингових комунікацій, які реалізуються шляхом організації різних заходів. Обсяги впливу можуть також бути різними — від одного підприємства до досить великих громадських мас. Ключовими рушійними силами для сприяння розвитку івент-менеджменту є результати проведення заходу й повернення вкладених у цей захід кошти. Такий вид діяльності включає дослідження особливостей бренду, представлення цільової аудиторії такого заходу, розробка концепції реалізації заходу, планування логістики та координування технічних аспектів щодо організації й проведення заходів. Таким чином, івент-менеджмент є довгостроковою програмою управління цим заходом. Особливістю використання івент-менеджменту як одного із дієвих інструментів PR менеджменту є те, що він орієнтований на отримання не одноразового ефекту, а сталого довгострокового процесу щодо

формування іміджу бізнесу, товару тощо, його впливу на суспільні інтереси і потреби.

Івент-менеджмент означає трансформацію заходу у щось досить виняткове, неповторне із погляду конкретного споживача. Як окрема галузь національного господарства івент-індустрія сформувалась на початку XX ст. У США 150 років тому івент-менеджмент отримав свій початок та розвиток. На сучасному етапі функціонування суспільства там вже існують професійні асоціації, необхідна методична література, представлені стандарти розвитку такої галузі. Івент-менеджмент є досить потужною галуззю у сфері послуг, про що свідчать занчні прибутки компаній, які працюють у такій сфері. Так, у США сьогодні прибуток від функціонування івент-індустрії перевищує прибуток наприклад від автопримисловості [1]. Найбільшою популярністю у США користуються такі послуги івент-індустрії як планування заходів та їх координація, генерування ідей, маркетинг та промоушн заходу, проведення дослідження й оцінка заходу.

У країнах Західної Європи івент-менеджмент є відносно новим типом бізнесу (йому практично 25 років), а тому він ще не набув таких глобальних масштабів, як, наприклад, у США. Однак у більшості університетах створено курси й напрями із підготовки фахівців даної сфери. Відповідно в Україні івент-менеджмент — є абсолютно новим напрямом. У нашій державі ринок івент-послуг практично став розвиватись лише із 2005 року. Таким чином, за період свого становлення ринок суттєво змінився не тільки кількісно, але й якісно насамперед підвищилась якість послуг, значно розширився спектр послуг, використовується досить гнучка цінова політика компаній, самі заходи практично починають набувати європейського рівня. Також є й деякі труднощі. Як зазначають науковці, український ринок івент-технологій має високий рівень конкуренції, однак досить низьку культуру. Серед ключових проблем розвитку івент-менеджменту в Україні доцільно віднести: відсутність на ринку платформи для налагодження комунікації стейкхолдерів, неготовність вітчизняних клієнтів до прийняття креативних рішень, недостатня кількість висококваліфікованих фахівців [2]. Тобто ефективний івент-менеджмент є перспективною для України галуззю економіки, яку варто розвивати.

Таким чином, ринок івент-послуг в Україні, який почав активно розвиватись із 2005 р. суттєво змінився не тільки кількісно, а й якісно, що проявляється у такому: підвищилась якість наданих бізнесом послуг; розширився спектр послуг; застосування гнучкої цінової політики компаній; доступність ціни більшості із них. Варто зауважити, що є також й проблеми, які стримують розвиток івент-менеджменту та безпосередньо івент-ринку України, а саме: неготовність українських клієнтів до креативних рішень; відсутність на ринку платформи для комунікації стейкхолдерів; нестача кваліфікованих кадрів на такому ринку.

Сьогодні на ринку України функціонує більше 500 івент-компаній, кожна із яких проводить практично по 30 заходів на рік. Загальний обсяг вітчизняного ринку, який використовує івент-менеджмент, складає практично 20 млн доларів (у свою чергу до фінансово-політичної кризи — 30 млн доларів). Зростання конкуренції в ак-

тивний період розгортання фінансової кризи також спровокував вітчизняний бізнес, який спеціалізується на організації івент-заходів, до певного позиціонування себе на такому ринку, а саме до динамічного росту спеціалізації, чого раніше не спостерігалось. Значно підвищилася у діяльності профільних підприємств та роль Інтернету, медіа-каналів, таких як блоги, соціальні мережі, 150 років тому й інші різні Інтернет-співтовариства. Усе це є результатом того, що організація спеціальних заходів на сьогодні є невід'ємним складником управління відповідним іміджем, який є необхідний не лише для компаній або фірм, а й для України загалом [3].

Сучасні тенденції щодо розвитку такого напрямку соціально-економічної діяльності знаходять своє представлення і в практиці діяльності безпосередньо органів публічної влади. Умови, які визначають можливості використання елементів івент-менеджменту в діяльності органів публічного управління, доцільно представити у таких аспектах.

По-перше, галопуюча диференціація населення, яка приходить на зміну сталому споживанню масового продукту. Відбувається демасифікація, що представляє собою розподіл всього населення на досить незначні групи, які відрізняються одна від одної за визначеними різноманітними характеристиками. Таким чином, результати демасифікації представляються всюди та у всьому. Варто лише подивитися, як багато виникло телеканалів та різних радіостанцій, які догоджають всім можливим споживачам, культурним і навіть політичним смакам для різних верств населення. Також період "розваг для всіх" поступово уходить у минуле, поступаючи місцем абсолютно іншим видам, спеціально підібраним для окремого сегменту суспільства.

По-друге, саме у публічній сфері управління на сьогодні актуальності набуває питання домінування орієнтирів на споживача як повноправного учасника таких відносин, який регулюється не лише нормами права, але й відповідними законами попиту й пропозиції. Тобто перемагає той, хто, безпосередньо враховує цінності і смаки споживача, та, виходячи з них, будує свою цільову маркетингову політику. Таким чином, у контексті публічного управління це насамперед означає, що парадигма так званого "доброго урядування", яка досить активно реалізується у різних сучасних практиках державного управління саме розвинених країн, передбачає врахування учасника владних відносин.

По-третє, актуальності набуває поширення розвитку соціального маркетингу. Звичайна традиція пов'язувати наприклад назву компанії, продукту або ж бренду із різними соціально-значущими явищами отримала активне поширення в останнє десятиліття та, за отриманими прогнозами експертів, вона також продовжить набирати обертів у перспективі. Виник, як інструмент поточного просування товару, соціальний маркетинг, що еволюціонував до довгострокової ринкової стратегії, яка певним чином визначає позиціонування продукту. Тобто, використовуючи соціальний маркетинг, відповідні компанії отримують рідкісну можливість формування довготривалих й міцних взаємин із споживачами.

Головна перевага такої стратегії полягає у тому, що продукція пов'язується із соціальним явищем, є актуаль-

ною для цільової групи клієнтів та одержує, таким чином, відповідні конкурентні переваги. Врахування ціннісних орієнтирів та турбот цільової групи суттєво зміцнює взаємозалежність кожного споживача, бренд і заходи. Це також певним чином може сприяти й врегулюванню завдань публічного управління.

Тобто для сфери публічної влади також актуалізуються проблеми соціального характеру, які вирішувати лише адміністративними методами на сьогодні є просто неможливим. Використання підходів впровадження маркетингового менеджменту, особливо у напрямку організації подій соціального значення, проведення соціальних акцій, підтримка волонтерських ініціатив безпосередньо мають будуватися на сучасних методах івент-менеджменту.

По-четверте, відбувається зростання попиту на різні локальні покрокові заходи. Тобто, розробивши глобальну маркетингову стратегію, бізнес зазвичай виявляє, що найскладнішим завданням стає формування її зрозумілою для певних людей на місцевому рівні. Саме у нашій країні дуже низькі індикатори довіри та лояльності споживача до вітчизняного виробника. Схожа ситуація і з публічною владою, що актуалізує проблему підвищення авторитету саме публічних органів влади, й може вирішуватись шляхом імплементації стратегій івент-менеджменту [4].

Таким чином, широкомасштабні національні соціальні рекламні організації приносять мінімальний результат, ніж досить вузькопрофільні соціальні акції для публічної влади на локальному рівні. Тобто локальний івент-менеджмент, наприклад, органів місцевого самоврядування, дозволяє "достукатися" до кожного окремого громадянина, будуючи досить міцний асоціативний зв'язок безпосередньо між його цінностями та результатами діяльності для місцевої влади. Так, локальні маркетингові програми обов'язково повинні бути інтегровані в глобальну стратегію просування, приміром адміністративних послуг, для того, щоб забезпечити їх результативність та сталість [5—6].

По-п'яте, розважальність. Під час реалізації івент-заходів завжди присутній елемент розваги, навіть у заходах публічної влади. Адже на сучасному ринку, перенасиченому пропозицією, та інформацією, така проста цінність, як розвага, може відігравати вирішальну роль у встановленні комунікації безпосередньо між владою і населенням. Розваги виявилися самим популярним товаром саме глобального значення. Отже, розважальність — це тенденція до того, щоб представлений елемент розваги був присутній у маркетинговій активності, у тому числі й активності органів публічного управління.

По-шосте, збільшення рівня залучення аудиторії до спеціальних подій. Перевага подієвого менеджменту у публічній сфері полягає в тому, що аудиторії надається той досвід, який неможливо отримати, спостерігаючи за подією на екрані, слухаючи радіо або читаючи газету. Це означає, що захід з початку до кінця має бути таким, щоб кожен відвідувач міг отримати задоволення, релаксувати під час проведення заходу. Це сприяє значною мірою активізації громадян для участі у вирішенні спільних суспільних завдань та управлінні державою.

Соціально-економічними передумовами використання івент-менеджменту в сучасній соціальній системі й можливості його імплементації у публічну сферу. Івент-менеджмент — це, із однієї сторони, вид інтегрованих маркетингових комунікацій, який представляє собою комплекс заходів, орієнтованих на просування товару, різних послуги, бренду у внутрішньому або ж зовнішньому маркетинговому середовищі з метою організації спеціальних заходів. У свою чергу сьогодні це досить поширена сфера надання послуг із організації спеціальних заходів. Отримані події, які в рамках реалізації івент-менеджменту є безпосередньо об'єктом управлінських зусиль, насамперед класифікуються за такими трьома типами: робочі заходи; відповідні інформативні заходи; заходи, що орієнтовані на організацію вільного часу [7; 8].

Івент-менеджмент сприймається безпосередньо в двох контекстах: як бізнес та як дієвий інструмент маркетингових комунікацій. Зміст такого явища полягає у тому, щоб подати конкретному споживачеві товари та послуги, як презент. Саме так, досить точно, можна передати цільовий зміст цього соціального, та за своєю природою й за спрямованістю впливу, економічного явища. Тобто, як перша, так й друга його характеристика є досить актуальною у застосуванні до публічної сфери, адже говоримо не про прибуток, а безпосередньо про комунікацію, яка насамперед потребує витрат.

У зарубіжній та вітчизняній теорії відбувається використання одразу двох термінів — "івент-менеджмент" та "івент-маркетинг", що позначають різні, однак рівною мірою важливі складові в організації представлених спеціальних заходів. Акцентуємо увагу на розмежуванні даних понять, що є свого роду базисом для розуміння концепції використання методів івент-менеджменту у сфері публічного управління.

Парадокс івент-маркетингу полягає у тому, що саме організаційні питання, характерні для менеджменту як такого, стають ключовими факторами імідж-формування події. Не секрет, що неврахування деталей під час організації заходу може призвести до встановлення у свідомості цільових аудиторій негативної асоціації та негативного досвіду у зв'язку з участю у цій події. І навпаки, увага до дрібниць сприяє створенню позитивної репутації навіть за умови недостатнього опрацювання стратегії в рамках загального маркетингу. Саме тому менеджмент і маркетинг у івенті так тісно взаємодіють між собою [8—9].

Додаткові труднощі при розмежуванні івент-маркетингу та івент-менеджменту виникають також у результаті двоякої сутності такого явища, адже це й бізнес, і різновид різних маркетингових комунікацій одночасно [9]. У свою чергу паралельно існують менеджмент івент-компанії як організації, маркетингу послуг, події як певного інструменту маркетингу та організації події як відповідної сфери менеджменту, у тому числі для публічного управління. Ось чому, говорячи про івент-менеджмент у контексті публічного управління, необхідно уточнювати контекст висловлювання.

У процесі формування сучасного івент-менеджменту, як ефективного інструмента публічного управління, варто також представити й соціальні фактори. Вони лежать безпосередньо у площині сучасної культури, а

тому й розглядати їх варто саме в рамках не лише управлінського, але й так званого соціологічного аналізу процесу споживання такого продукту для сучасної культури суспільством.

Також вважаємо, що у процесі налагодження впливу на споживача зі сторони суб'єктів івент-маркетингу спостерігається прояв так званого релаксу як однієї із технологічних функцій для сучасної культури. У нашому розумінні сприяння культури споживання продукту. Тобто є релаксаційна практика, яка представлена на основі подієвої артикульованості й багатовимірної модальності.

Зазначимо, що в процесі реалізації спеціальних подій також спостерігаються всі ознаки й специфічні риси для індивідуальної тілесної релаксації, якою б спірною не була культурна детермінація такого типу, і колективної релаксації, яка порівнянна із соціокультурним потенціалом події та більш насиченою відповідними його формами. Безпосередньо подія та свято, на наш погляд, є саме тими культурними детермінантами та, свого роду, динамічними технологічними способами для формування релаксаційного ефекту, у контексті сприяння споживання суспільного продукту.

Отже, івент-менеджмент як певний соціальний феномен є більш значимим управлінським та, у більшості маніпулятивним потенціалом, безпосередньо в аспекті критичної й творчої селекції для різних компонентів дотримання соціального досвіду, ніж безпосередньо звичайна рекламна діяльність або ж традиційний маркетинг. Такий лібералізуючий потенціал івент-події, на думку авторів, може актуалізуватися у різноманітних релаксаційних практиках на засадах споживання відповідного управлінського продукту або послуги.

## ВИСНОВКИ

Враховуючи наведені нами аргументи, зробимо висновки щодо імплементації релаксаційного потенціалу спеціальних подій як дієвого інструменту сучасних івент-технологій в публічному управлінні.

Така спеціальна івент-подія, як особливе неповсякденне явище для людського буття завжди має певну символічну основу, яка сприймається відповідними людьми як соціальна або ж надсоціальна цінність. Будучи по суті безпосереднім проявом шанування конкретної цінності, спеціальна подія потребує особливої регламентації у режимі дозвілля та вільного часу, а також у режимі так званої емоційної піднесеності, що є значним чинником для формування її релаксаційного ефекту.

Отриманий ефект за допомогою використання спеціальної події досягається двома абсолютно протилежними шляхами: по-перше, накопичене індивідуальне та соціальне напруження мінімізується під час події особливим характером різних толерантних та альтруїстичних комунікацій, які провокують у людей відчуття благополуччя, рівня безпеки й соціального комфорту; по-друге, зняття напруги може також досягатися шляхом усвідомленого тимчасового порушення представлених існуючих норм, які сформувались у свідомості споживача та зазнають змін у ході практичного споживання культурного продукту.

Варто також враховувати, що на конкретні системні способи практичної актуалізації реалізації релаксаційного потенціалу івент-менеджменту впливає зміст приаманною суспільству етнокультурної традиції щодо соціальної регламентації релаксаційних практик. Мабуть, що без урахування такої обставини неможливо представити чіткі концептуальні уявлення щодо організації специфіки і способів залучення конструктивного і деструктивного компонентів для релаксаційного потенціалу реалізації спеціальної події як дієвого інструменту просування товару або ж, як явища суспільного життя.

#### Література:

1. Event-менеджмент — организация мероприятий на высшем уровне URL: <http://www.pr2b.net/index.php/articles/91-listprevent>.
2. Касьянов Ю.В. PR-кампания своими силами / Ю.В. Касьянов. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 250 с.
3. Копылова Н. С чего начинается событие. Альманах лаборатории рекламы, маркетинга и Public Relation. 2004. № 5(36). URL: <http://www.advlab.ru/articles/article340.htm>.
4. Дьяченко Ю.В., Седикова І.А., Бондар В.А. Event-менеджмент як складник інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70). вип. № 6. С. 39—44.
5. Пашкевич М.Ю. Івент-технології у сфері дозвілля. Культурно-дозвілєва діяльність у сучасному світі: кол. монографія. Київ: Вид-во: Ліра-К, 2017. 328 с.
6. Shone A. Successful event management: a practical handbook / A. Shone, B. Parry. Cengage Learning: EMEA, 2004. P. 13.
7. Tassiopoulos D. Event Management: A Professional and Developmental Approach / D. Tassiopoulos ed. Juta Pty Ltd, 2013. 510 p.
8. Tum J. Management of Event Operations / J. Tum, P. Norton, J. Nevan Wright. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2006. 280 p.
9. Gryshova I., Shabatura T., Nikoliuk O. Державне регулювання екотуризму в контексті Європейського досвіду. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, 2020 (1), 126—136. Retrieved із <https://instzak.com/index.php/journal/article/view/1783>
10. Добрянська Н.А., Стоянова-Коваль С.С., Ніколюк О.В. Реалії сьогодення та перспективи розвитку туристичного бізнесу Одеської області. Економіка харчової промисловості. 2018. 10 (1), 9—15.

#### References:

1. PRTrade (2021), "Event-management — organization of events at the highest level", [online], available at: <http://www.pr2b.net/index.php/articles/91-listprevent> (Accessed 10 March 2021).
2. Kas'yanov, Yu.V. (2008), PR-kampaniya svoimi silami [PR campaign in the home], Piter, Sankt-Peterburg, Russia.
3. Kopylova, N. (2004), "PR campaign in the home", Al'manakh laboratoriya reklamy, marketinga i Public Relation, [online], vol, 5(36), available at: <http://www.advlab.ru/articles/article340.htm> (Accessed 10 March 2021).

[advlab.ru/articles/article340.htm](http://www.advlab.ru/articles/article340.htm) (Accessed 10 March 2021).

4. Manikhi, A.A. (2010), "Event marketing: the concept, essence and benefits of event marketing", Rossiiskoe predprinimatel'stvo, vol, 3/1, pp. 69—73.
5. Pashkevich, M.Yu. (2017), "Event technology in the field of leisure", Kulturno-dozvillieva diialnist u suchasnomu sviti [Cultural and leisure activities in the modern world], Lyra-K, Kyiv, Ukraine.
6. Shone, A. and Parry, B. (2004), Successful event management: a practical handbook, Cengage Learning: EMEA, Andover, UK.
7. Tassiopoulos, D. (2013), Event Management: A Professional and Developmental Approach, Juta Pty Ltd, Claremont, South Africa.
8. Tum, J. Norton, P. and J. Wright, N. (2006), Management of Event Operations, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
9. Grishova, I. Yu. Shabatura, T.S. and Nikolyuk, O.V. (2020), "State regulation of ecotourism in the context of the European experience", Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine, vol. (1), pp. 126—136. <https://doi.org/10.32886/instzak.-2020.01.13>
10. Dobryanska, N.A. Stoyanova-Koval, S.S. and Nikolyuk, O.V. (2018), "Realities of the present and prospects of development of tourist business of Odessa region", Economics of the food industry, vol. 10 (1), pp. 9—15.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2021 р.

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73

В. П. Якобчук,  
к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності  
та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0003-2147-7994  
Г. А. Ревунець,  
магістр спеціальностей "Публічне управління та адміністрування" та "Право",  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0001-6888-7152  
Я. Ю. Веремчук,  
студент ОС "Магістр" спеціальності "Публічне управління та адміністрування",  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: 0000-0002-9285-7110

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.104

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

V. Yakobchuk,  
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public  
Administration, Polissya National University, Zhytomyr  
H. Revunets,  
Master's degree in "Public management and administration" and "Law", Polissya National University, Zhytomyr  
Ya. Veremchuk,  
Master's student of specialty "Public management and administration", Polissya National University, Zhytomyr

### INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN THE CONTEXT OF SOCIAL TRANSFORMATIONS

**Проаналізовано проблему інноваційного забезпечення публічного управління якістю освіти, що стосується не лише сучасного європейського освітнього простору, а й розвитку гуманітарної політики країни. Проведено комплексне дослідження сфери освіти як об'єкта публічного адміністрування, здійснено розмежування понять "освіта", "освітня послуга". Встановлено, що сучасне освітнє законодавство перебуває у стадії реформування, потребує оновлення та вдосконалення, а значна кількість нормативно-правових актів у цій сфері, обумовлена різноманітністю освітніх відносин, відтак освітянська галузь зазнає державного впливу через чітку нормативну регламентацію відносин у цій сфері. Визначено, що в Україні розроблено план з покращення та адаптації національної системи забезпечення якості вищої освіти згідно до стандартів та норм Європейської мережі забезпечення якості. З'ясовано, що наявні переваги та потенційні ризики спонукають здійснювати подальше впровадження інноваційних технологій для удосконалення системи управління якістю із залученням європейських партнерів, які мають значний досвід у цій сфері.**

**The problem of public quality management of education, which concerns not only the modern European educational space, but also the innovative development of humanitarian policy of the country, is analyzed. A comprehensive study of education as an object of public administration and legal regulation is conducted, a distinction between the concepts of "education", "educational service" has been made. The characteristic features and problems of the market of educational services in the conditions of social transformations are outlined. It was found that the formation of the market of educational services is an unconditional advantage in the context of globalization and**

*the innovative and dynamic process of changes in all spheres of social development. Solving problems is necessary for the effective functioning of this area, but impossible without state intervention through public management and administration. The definition of the concept of public quality management of educational services as the activity of subjects of public administration to establish, change or terminate the rights and responsibilities of participants in educational relations through the adoption of regulations, administrative acts, legally significant actions in order to meet the needs of the individual, society and the state, is given. It is established that modern educational legislation is in the process of reform, needs updating and improvement, and a significant number of regulations in this area due to the diversity of educational relations, so the education sector is subject to state influence through clear regulations in this area. It is determined that Ukraine has developed a plan to improve and adapt the national quality assurance system of higher education in accordance with the standards and norms of the European Quality Assurance Network. It was found that the existing advantages and potential risks encourage further implementation and improvement of the quality management system with the involvement of European partners who have significant experience in this field.*

*Ключові слова: інновації, інноваційні технології, публічне управління, публічне адміністрування, якість, освіта, освітня послуга.*

*Key words: innovations, innovative technologies, public management, public administration, quality, education, educational service.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з передумов сталого розвитку суспільства слугує якісна й ефективна система надання освітніх послуг. Освіта — важливий стратегічний ресурс формування самодостатньої особистості, забезпечення національних інтересів, створення позитивного іміджу держави на міжнародній арені. Варто зазначити, що освіта, трансформувавшись у інтегральну систему освітніх структур, відносин та діяльності, виконує функцію забезпечення відтворення і розвитку інтелектуального потенціалу планетарного (глобального) суспільства, причому на всіх рівнях управління.

Якість освіти лежить в основі забезпечення та підвищення якості життя людини як головної мети існування держави. Цей критерій є базовим, посідає особливе місце у процесі реформування українського суспільства та є складовою соціальної функції державного управління. Водночас сфера освіти та адміністрування нею перебуває на черговому етапі реформування, охопивши всі рівні освіти: від дошкільної освіти до наукового рівня вищої освіти. Будь-яке реформування, зокрема, якщо воно стосується адміністрування у сфері освіти, повинне базуватися на широкому застосуванні інноваційних технологій для підвищення якості надання освітніх послуг.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

На сьогодні розвиток України значною мірою залежить від реалізації державно-управлінських реформ, наявності освіченої та кваліфікованої робочої сили і ефективного використання природних та людських ресурсів. При цьому проблема забезпечення якості освіти на всіх етапах її набуття, з огляду на свою соціальну, економічну та культурну значущість, визначається на рівні одного з пріоритетних напрямів.

Дослідженнями вказаної проблематики займалося багато вітчизняних вчених у галузі права та публічного управління, зокрема В.Б. Авер'янов, А.В. Андреев, Г.В. Атаманчук, С.А. Вавренюк, Д.Л. Ворон, Н.Л. Губерська, В.А. Гуменюк, С.М. Домбровська, С.В. Ківалов, В.К. Колпаков, М.Н. Курко, О.В. Кузьменка, О.В. Лавриненко, С.А. Мороз, В.М. Огаренко, О.І. Остапенко, О.В. Перчук, Г.А. Поляновський, М.І. Степаненко, С.Г. Стеценко, Р.В. Шаповал, Ю.С. Шемшученко, Р.Г. Щокін та інші. Проте фінансово-правові аспекти процесу публічного адміністрування якістю освітніх послуг в сучасних умовах є недостатньо дослідженими і потребують системного аналізу домінантних складових та шляхів оптимізації.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування необхідності застосування інноваційних технологій для модернізації системи публічного адміністрування освітньої галузі та якості надання освітніх послуг в умовах суспільних трансформацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Якісна система надання освітніх послуг є однією з передумов сталого розвитку держави. В умовах європейської та світової інтеграції України, а також становлення ринкової економіки, освіта стає товаром на ринку надання послуг та залежно від її якості та ефективності управління нею, будучи тісно пов'язаною з ринком праці та соціально-економічною сферою розвитку суспільства загалом, виступає інвестицією в майбутнє [7, с. 482].

Важливо відмітити, що в цьому випадку об'єктом ринкових відносин виступає не освіта, як процес і ре-

зультат засвоєння знань, умінь і навичок, що є елементом інтелектуальної сфери, а освітня послуга як "комплекс дій суб'єкта освітньої діяльності, визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання" [6]. Тому публічне адміністрування у сфері освітніх послуг має здійснюватися на основі застосування інноваційних технологій з урахуванням особливостей такого специфічного товару.

Освіта як комплексне та багатоманітне явище була і залишається об'єктом досліджень науковців різних галузей, тому її зміст не обмежується нормативно закріпленим визначенням, а варіюється залежно від галузі знань. Нова система управління освітою має забезпечити прискорений випереджальний інноваційний розвиток, а також забезпечити умови для розвитку, самоствердження та самореалізації кожної особистості протягом життя. У Національній доктрині розвитку освіти України сказано, що "сучасна система управління освітою має розвиватися як державно-громадська, повинна враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентноспроможність їх освітніх послуг" [4].

У рамках здійснення публічного адміністрування освіти слід розглядати як "суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти" [6]. На думку Г.О. Пономаренка, освітня послуга в цьому випадку виступає як "діяльність уповноважених суб'єктів, пов'язана із забезпеченням реалізації конституційних прав людини і громадянина на отримання освіти (передачі протягом певного часу або постійно сукупності знань, умінь та навичок, що визначають певний їх рівень або ступінь) на платній чи безоплатній основі, що здатна задовольнити потреби особи, суспільства та держави" [5, с. 13].

Освіті як об'єкту публічного адміністрування властиві певні особливості: багатоступеневість; зв'язок освіти із різними сферами суспільного життя; значна кількість проблем, які впливають на якість надання освітніх послуг та які можуть бути вирішені саме під час використання нових підходів та технологій. Серед проблемних моментів публічного адміністрування у сфері освіти варто вказати на відсутність законодавчого визначення поняття "публічне адміністрування", недостатнє правове забезпечення окремих освітніх складових (дистанційна освіта, інтерактивна освіта, післядипломна освіта тощо), значна кількість закладів різної форми власності, які надають освітні послуги. Вважаємо, що інноваційним можна визначити підхід, що впроваджується Міністерством освіти і науки, переорієнтації освітньої системи від кількісного оцінювання рівня знань, на якісні показники надання адміністративних освітніх послуг та забезпечення ефективного функціонування сфери освіти шляхом встановлення рівних і прозорих умов та правил [1, с. 150].

Ринок освітніх послуг характеризується низкою ознак: 1) різноманітністю форм і видів освітніх послуг;

2) наявністю широкої мережі недержавних суб'єктів надання освітніх послуг; 3) орієнтацією на потреби ринку праці; 4) поглибленням селективної функції освіти; 5) динамічністю та високим рівнем адаптації освіти до вимог сьогодення. Однак є ряд суттєвих недоліків.

По-перше, через відсутність чистої конкуренції між приватними та державними закладами освіти та дієвих механізмів регулювання цінової політики за надання освітніх послуг посилюється тенденція до зменшення кількості споживачів на ринку вищої освіти та їх соціальної стратифікації.

По-друге, спостерігається дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку освітніх послуг, що супроводжується зменшенням чисельності представників робітничих професій.

По-третє, відчувається розрив між теоретичними знаннями, які учні (студенти) отримують в закладах освіти, і практичними навичками, які потрібні роботодавцям.

Враховуючи перераховані недоліки, постає питання державного сприяння впровадженню інноваційних підходів в питаннях регулювання відносин між суб'єктами на ринку освітніх послуг. Необхідно зосередити увагу на таких аспектах:

- забезпечення якості освіти шляхом заохочення здорової конкуренції між закладами освіти різних форм власності, регулювання цінової політики;

- впровадження єдиних новітніх освітніх стандартів, зорієнтованих на європейських освітній простір на всіх рівнях освіти та усіх її напрямках;

- забезпечення спрямованості ринку освітніх послуг на ринок праці та подолання прірви між попитом і пропозицією, що сприятиме не лише задоволенню потреб суспільства, а й економічному зростанню [1, с. 150].

Таким чином, становлення ринку освітніх послуг є безумовною перевагою в умовах глобалізації та динамічного процесу змін в усіх сферах суспільного розвитку. Виникають проблеми, вирішення яких є необхідним для ефективного функціонування даної сфери, але є неможливим без втручання держави у рамках здійснення публічного адміністрування. У зв'язку з модернізацією вітчизняної адміністративно-правової доктрини та теорії управління, появою європейських інтеграційних процесів в науковому обігу спостерігається поступове заміщення "державного управління" категорією "публічне адміністрування".

Слушною є думка К.О. Колесникової, яка у своєму дослідженні, порівнюючи категорії "державне управління" та "публічне адміністрування", зазначає, що вони є складовими соціального управління. Публічне адміністрування є зв'язною ланкою між державним і публічним управлінням, забезпечуючи реалізацію його рішень. "Ключовими елементами для державного управління є держава і державна влада, а для публічного адміністрування — суспільство та публічна влада. Для державного управління характерний авторитаризм, а для публічного адміністрування — демократія. Публічне адміністрування впроваджує демократичні цінності та сприяє сталому розвитку нашої держави у процесі суспільної трансформації" [3, с. 45]. На нашу думку, публічне адміністрування має людиноцентричну спрямованість і краще відповідає сучасним реаліям практичної діяльності,

оскільки спрямоване на безпосередню реалізацію цілей, які визначені політичною владою.

Правознавець Р.С. Щокін визначає адміністрування освіти як спеціально організовану діяльність публічної адміністрації, що спрямована на забезпечення належного функціонування системи освіти відповідно до цілей і завдань освітньої політики. Хоча далі в тому ж дослідженні йдеться про адміністрування у галузі освіти, що пов'язується з діяльністю, яка спрямована на вироблення, прийняття та реалізацію організаційних, контрольних, координаційних та інших заходів, що здійснюються з метою створення педагогічних, соціальних, матеріально-технічних, кадрових умов для належного функціонування та розвитку галузі освіти [10].

Інноваційність публічного управління освітою пов'язана з реалізацією нових підходів до функціонування системи зовнішнього забезпечення якості освіти, що включає такі інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти, як "стандартизацію; ліцензування освітньої діяльності; акредитацію освітніх програм, інституційну та громадську акредитацію, зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, інституційний аудит, моніторинг якості освіти, атестацію педагогічних працівників, сертифікацію педагогічних працівників та інші інструменти, процедури і заходи, що визначаються спеціальними законами" [6].

З огляду на вищезазначене, публічне адміністрування якості освітніх послуг можна визначити як діяльність суб'єктів публічної адміністрації, яка полягає у встановленні, зміні чи припиненні прав та обов'язків учасників освітніх правовідносин через прийняття нормативних актів, адміністративних актів, вчинення юридично-значущих дій з метою задоволення потреб особи, суспільства та держави. Сучасне освітнє законодавство перебуває у стадії реформування, потребує оновлення та вдосконалення, а значна кількість нормативно-правових актів у цій сфері, обумовлена різноманітністю освітніх відносин, дає підстави стверджувати, що освітянська галузь зазнає державного впливу через чітку нормативну регламентацію відносин у цій сфері.

Реформування системи освіти в Україні на всій її ланках: від початкової школи — до закладів вищої освіти, розпочалося з оновлення законодавчої бази: прийняття Законів України "Про освіту" [6], "Про вищу освіту", згодом були внесені зміни до Закону України "Про професійну (професійно-технічну) освіту", "Про дошкільну освіту" й прийнято Закон України "Про повну загальну середню освіту". Необхідність зміни якісного підходу до освіти виникла через її повну невідповідність сучасним запитам людини та суспільства, потребам ринку праці та економіки загалом, а також світовим тенденціям. Прийняття цих законодавчих актів пов'язано з необхідністю здійснення кардинальних змін у галузі освіти, кінцевою метою яких має стати підвищення якості та конкурентоспроможності освіти, вирішити ті стратегічні завдання, які обумовлені потребами суспільства та визначені державою і які врешті-решт забезпечать інтеграцію вітчизняної освіти в європейський та світовий простір [9, с. 45].

Значний масив освітнього законодавства становлять підзаконні нормативно-правові акти: укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Мініст-

рів України та накази Міністерства освіти і науки України, що визначають основні напрямки розвитку та реформування освіти, детально регламентують правовий статус суб'єктів освітньої діяльності. У цьому контексті варто зазначити Положення про Міністерство освіти і науки України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України. Накази Міністерства освіти і науки зазвичай спрямовані на регулювання окремих різновидів освітніх відносин.

Інноваційність державної освітньої політики може бути забезпечена через принципові зміни у концепціях, програмах, доктринах, стратегіях, що затверджуються актами Президента та Кабінету Міністрів України. Наприклад, Державна національна програма "Освіта" ("Україна XXI століття") визначає стратегічні завдання та основні шляхи реформування освіти, окреслює зміст освіти, а Національна стратегія розвитку освіти в Україні, конкретизує основні шляхи реалізації концептуальних ідей розвитку освіти. У зв'язку з великою кількістю актів освітнього законодавства, серед науковців часто зустрічається позиція про необхідність їх кодифікації з метою підвищення якості законодавства, усунення правових прогалин і колізій, скасування застарілих норм і забезпечення термінологічної єдності [9].

На нашу думку, кодифікація законодавства не завжди свідчить про удосконалення його якості, а враховуючи специфіку та особливості освітніх відносин різних рівнів освіти уніфікація норм, що регулюють ці відносини, вбачається малоімовірною. Крім того, галузь освіти належить до сфер, які швидко розвиваються й потребує постійного оновлення законодавчої бази з урахуванням процесів інформатизації та глобалізації [8, с. 193].

Посилення інноваційності інституційного забезпечення освітнього процесу повинно базуватись на активізації ряду інструментів, а саме: 1) запровадження ефективної системи оцінювання знань; 2) підвищення контролю за якістю освіти та професійною підготовкою педагогічних кадрів; 3) орієнтування навчання на практичний результат — працевлаштування; 4) поширення використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх закладах освіти [9, с. 46].

Варто відмітити, що в Україні розроблено план з покращення та адаптації національної системи забезпечення якості вищої освіти згідно до стандартів та норм Європейської мережі забезпечення якості, який стосується: внутрішнього забезпечення якості у закладі освіти; зовнішнього забезпечення якості вищої освіти; забезпечення якості у діяльності агенцій/установ із зовнішнього забезпечення якості (Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Міністерство освіти і науки України, незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти) [2]. Вважаємо, що сучасна тенденція демократизації публічних відносин, у тому числі у гуманітарній сфері, потребує кардинальних кроків щодо внутрішньої модернізації як самої системи якості освіти, так і механізмів публічного управління на всіх рівнях, спираючись на світовий досвід, дотримання міжнародних стандартів освіти та впровадження інновацій за всіма напрямками освітньої діяльності.



## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів інноваційного забезпечення публічного адміністрування якістю освітніх послуг в умовах суспільних трансформацій дозволило дійти наступних висновків:

1. Публічне адміністрування якістю освітніх послуг можна визначити як діяльність суб'єктів публічної адміністрації, яка полягає у встановленні, зміні чи припинення прав та обов'язків учасників освітніх правовідносин через прийняття нормативних актів, адміністративних актів, вчинення юридично-значущих дій з метою задоволення потреб особи, суспільства та держави.

2. Сучасне інституційне забезпечення процесу надання освітніх послуг перебуває у стадії реформування, потребуючи інноваційного оновлення та вдосконалення нормативно-правової бази у цій сфері, перебування та трансформації освітніх відносин на всіх рівнях, дає підстави стверджувати, що освітянська галузь потребує посилення системності державного впливу через чітку нормативну регламентацію взаємозв'язків та взаємодії суб'єктів у цій сфері.

На підставі проведеного аналізу встановлено, що наявні переваги та потенційні ризики спонукають публічні інститути здійснювати подальше впровадження інноваційних технологій та застосовувати нові інструменти удосконалення системи управління якістю із залученням Європейських партнерів, які мають значний досвід у даній сфері. Виходячи з цього, перспективою подальших досліджень є вивчення досвіду впровадження нових технологій управління ресурсами у галузі освіти, скоригованих з урахуванням їх трансформації.

### Література:

1. Андрєєв А.В. Сфера освіти як об'єкт публічного адміністрування. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 3. С. 146—151.
2. Домбровська С.М. Удосконалення механізмів державного управління у сфері реформування вищої освіти як одна із запорок якості навчання. Держава та регіони. Сер.: Державне управління. 2010. № 3. С. 143—146.
3. Колесникова К.О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. URL: <http://www.kbua-ra.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf> (дата звернення: 28.01.2021).
4. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки: URL: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf> (дата звернення: 28.01.2021).
5. Пономаренко Г.О. Поняття та особливості освітніх послуг, які надаються державними вищими навчальними закладами. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2009. № 3 (46). С. 6—14.
6. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 28.12.2020).

7. Ревунець Г.А. Публічне адміністрування освітніх послуг в умовах ринкових трансформацій. Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: матеріали V Міжнар. наук.-практ. форуму, 25 жовт. 2019 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2019. С. 482—484.

8. Хомишин І. Ю. Адміністративно-правове регулювання освіти в Україні. Право і суспільство. 2018. № 4. С. 191—195.

9. Щокін Р.Г. Правове регулювання галузі освіти в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Наше право. 2017. № 1. С. 43—47.

10. Щокін Р.Г. Публічне адміністрування у сфері освіти: підходи до формування поняття. Право і суспільство. 2018. С. 224—230.

### References:

1. Andrieiev, A. V. (2015), "Education sector as an object of public administration", *Naukovyj visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 3, pp. 146—151.
  2. Dombrovs'ka, S. M. (2010), "Improving public administration mechanisms in the field of higher education reform as one of the keys to the quality of education", *Derzhava ta rehiony. Ser.: Derzhavne upravlinnia*, vol. 3, pp. 143—146.
  3. Kolesnykova, K. O. (2013), "The ratio of public administration and public administration in the process of social transformation", available at: <http://www.kbua-ra.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf> (Accessed 28 January 2021).
  4. Ministry of Education and Science of Ukraine (2012), "National strategy of education development in Ukraine for 2012—2021", available at: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf> (Accessed 28 January 2021).
  5. Ponomarenko, H. O. (2009), "Concepts and features of educational services provided by state higher educational institutions", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 3 (46), pp. 6—14.
  6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (Accessed 28 December 2020).
  7. Revunets', H. A. (2019), "Public administration of educational services in the conditions of market transformations", *Intelektual'na ekonomika v umovakh suspil'nykh transformatsij. V Mizhnarodnyj naukovopraktychnyj forum [Intellectual economy in the conditions of social transformations. V International scientific and practical forum]*, ZhNAEU, Zhytomyr, pp. 482—484.
  8. Khomyshyn, I. Yu. (2018), "Administrative and legal regulation of education in Ukraine", *Pravo i suspil'stvo*, vol. 4, pp. 191—195.
  9. Schokin, R. H. (2017), "Legal regulation of education in Ukraine: current status and development prospects", *Nashe pravo*, vol. 1, pp. 43—47.
  10. Schokin, R. H. (2018), "Public administration in the field of education: approaches to the formation of the concept", *Pravo i suspil'stvo*, pp. 224—230.
- Стаття надійшла до редакції 11.03.2021 р.*

Ш. Я. Фараджов,  
аспірант, Національна академія державного управління при Президенті України, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0001-9230-3399

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.109

# ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Sh. Faradzhev,  
Postgraduate student, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

## POWERS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM

*На основі аналізу українського Закону "Про національну безпеку України" від 21 червня 2018 року встановлено, що суб'єктами сектору безпеки та оборони є громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України. Водночас цей список не включає такі установи, як органи місцевого самоврядування та їх посадові особи. Доведено, що це стратегічна вада цього закону, яка унеможливорює ефективне використання всіх наявних ресурсів для досягнення головної мети, — забезпечення національної безпеки України. Тимчасова окупація частини території України є результатом систематичних прорахунків у забезпеченні регіональної безпеки. Формування ефективної системи безпеки на регіональному рівні можна забезпечити за участю місцевих органів влади та їх посадових осіб. Ця теза актуальна у контексті децентралізації публічної влади та подальшого розширення повноважень місцевих органів влади, зміцнення їх матеріально-фінансової бази та формування дієвих територіальних громад. Встановлено, що національна безпека держави насамперед залежить від безпеки регіонів.*

*Based on the analysis of the Ukrainian Law "On National Security of Ukraine" of June 21, 2018, it is established that the subjects of the security and defense sector are citizens and public associations that voluntarily participate in ensuring the national security of Ukraine. At the same time, this list includes institutions such as local governments and their officials. It is proved that this is a strategic shortcoming of this law, making it impossible to effectively use all available resources to achieve the main goal — ensuring the national security of Ukraine. Temporary occupation of part of Ukraine is the result of systematic miscalculations in ensuring regional security. The formation of an effective security system at the regional level can be ensured with the participation of local authorities and their officials. This thesis is relevant now in the context of decentralization of public power and further expansion of the powers of local authorities, strengthening their material and financial base and the formation of effective territorial communities.*

*At the same time, the list does not include the structural aspect of the national security system of Ukraine associated with migration, depopulation and aging, increasing families, deteriorating health and premature mortality, reproductive losses, and the like.*

*The powers of local self-government bodies and their officials are aimed, among other things, at ensuring: law and order, protection of the rights, freedoms and legitimate interests of citizens; mobilization training and timely organized mobilization; military service of citizens of Ukraine; defensive measures; protection of the strategic national interests of Ukraine — gradual democratic*

**development and the creation of safe living conditions, the well-being of a person and a citizen. Negative factors of ensuring the national security of the state appear in the regions; over time, they change from local to global real threats to the national security of the state. The national security of the state primarily depends on the security of the regions.**

*Ключові слова: місцеве самоврядування, національна безпека, органи місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування.*

*Key words: local government, national security; local government bodies; local government officials.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Гібридна війна проти України загострила явища, тенденції та фактори, що можна віднести до реальних та потенційних загроз державному суверенітету, територіальній цілісності, демократичному конституційному ладу, національним цінностям та життєво важливим національним інтересам. Це підкреслює необхідність перегляду державної та регіональної політики національної безпеки в контексті принципів її реалізації, структурних елементів, стратегічних цілей, об'єктно-суб'єктного складу тощо.

Аналіз законодавства України та наукових публікацій на окреслені теми дозволяють зробити висновок, що місцева влада не входить до складу системи забезпечення національної безпеки України. Це завдання покладено на державу та компетентні органи. Це підтверджується прийнятим Законом України "Про національну безпеку України" від 21 червня 2018 року № 2469-VIII (набув чинності 8 липня 2018 року) [1]. Відповідно до статті 1 цього закону, сектор безпеки та оборони включає різні органи, зокрема, громадян та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України. Водночас, на жаль, цей перелік не враховує органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб. На наш погляд, це стратегічна помилка цього Закону, яка унеможливить ефективне використання всіх наявних ресурсів для досягнення головної мети — забезпечення національної безпеки України.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питання національної безпеки та її складових привернуло увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Це, зокрема, праці А. Баранова, Ю. Барабаша, В. Батюка, С. Білоцького, Ф. Броделя, Г. Волинки, В. Горбуліна, О. Гончаренка, М. Германа, Т. Грабовича, О. Дзьоб, Р. Дарендорфа, А. Єзерова, Я. Жаліло, В. Картавцева, Є. Лисицина, Є. Марчука, М. Мельника, М. Савчина, Г. Ситника, С. Шерігіна, С. Шевчука та ін. Аспекти забезпечення законності, правопорядку, захисту прав, свобод та законних інтересів органами місцевого самоврядування обговорюються в працях О. Батанова, М. Баймуратова, В. Борденюка, Р. Давидова, М. Корнієнко, В. Кравченко, В. Куйбіда, В. Погорілко, М. Пухтинський, В. Рубцова, О. Солоненко, А. Селіванов та ін.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження повноважень місцевих органів влади та їх посадових осіб у забезпеченні національної безпеки України на основі аналізу національного законодавства, практики його впровадження та законодавчих ініціатив, спрямованих на підвищення рівня національної безпеки.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Захист національних інтересів є запорукою існування суверенної держави, гарантією самозбереження та стабільного розвитку суспільства [2, с. 3]. Питання забезпечення національної безпеки України стало значно актуальнішим після тимчасової окупації Криму та Севастополя, деяких районів Донецької та Луганської областей, а також заходів, спрямованих на дестабілізацію ситуації в регіоні Балтійсько-Чорноморсько-Каспійського морів, блокування кораблів, що рухаються до українських портів через Керченську протоку та Азовське море, участь регулярних військ, радників, інструкторів та найманців у бойових діях на території України тощо. Аналіз стану системи національної безпеки та оборони України дає змогу виявити її неефективність, що проявляється у: відсутності сектору безпеки та оборони України як цілісного функціонального об'єднання, підпорядкованого єдиному центру; інституційній недосконалості, непрофесіоналізмі, структурному дисбалансі органів цього сектору; недостатньому забезпеченні та нераціональному використанні ресурсів у цьому секторі [3].

Місцеве самоврядування відповідно до Конституції України є самостійним рівнем публічної влади, і відповідно до Європейської хартії — найбільш близьким до населення. Відповідно до статті 140 Конституції України, місцеве самоврядування — це право територіальної громади — жителів села або добровільне об'єднання мешканців сільської громади, кількох сіл, селищ та міст — самостійно вирішувати проблеми місцевого значення в рамках Конституції та законів України.

Відповідно до положень статті 2 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні": місцеве самоврядування — це гарантоване державою право та реальні можливості територіальної громади — жителів села або добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селищ, міст — самостійно або під відповідальність влади та представники місцевого са-

моврядування вирішувати проблеми, що турбують місцеве населення відповідно до Конституції та законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські поселення, міста ради та їх виконавчі органи, а також представників районних та обласних рад, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст [1]. Крім того, система місцевого самоврядування включає: територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчий сільський орган, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, населених пунктів, міст; орган самоорганізації населення (Ст. 5) [1]. Тож в управлінні сектором безпеки України можуть взяти участь відповідні територіальні громади, відповідні органи державної влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи.

У Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні" перераховано багато повноважень органів місцевого самоврядування та посадових осіб у сфері національної безпеки України. Так, у ст. 38 закріплено повноваження органів місцевого самоврядування щодо забезпечення правопорядку, захисту прав, свобод та законних інтересів громадян.

До переліку питань місцевого значення, вирішення яких знаходиться у повноваженнях органів місцевого самоврядування, відповідно до закону входить життєзабезпечення та безпека життєдіяльності, а також прийняття заходів щодо забезпечення вищого рівня якості життя.

Завдання щодо життєзабезпечення населення мають на меті задоволення повсякденних потреб громадян, які проживають на даній території.

До переліку таких питань належать:

- налагодження в населених пунктах електро-, тепло-, газо- та водопостачання, водовідведення, постачання топлива;

- дорожня діяльність у відношенні автомобільних доріг місцевого значення, включаючи створення та забезпечення функціонування парковок (парковочних місць), а також здійснення інших видів діяльності стосовно використання автомобільних доріг та здійснення дорожньої діяльності відповідно до законодавства України;

- забезпечення малозабезпечених громадян, що потребують покращення житлових умов, житловими помешканнями, організація будівництва житлового фонду, створення умов для сприяння житлових будівництв;

- створення відповідних транспортних послуг для покращення транспортного обслуговування населення;

- створення умов для забезпечення жителів послугами зв'язку, громадського харчування, торгівлі та побутового обслуговування і т.д.

Важливе значення в структурі життєзабезпечення має якість середовища проживання.

Якість середовища існування — поняття комплексне. Під якістю середовища проживання розуміють певні умови, що складаються в середовищі існування, які сприяють або, навпаки, ускладнюють життя людей: позитивно або негативно впливають на їхнє самопочуття, здоров'я. Ці умови складаються з того, що дає людям природа у місцях їх проживання (природні фактори), і

того, як люди самі облаштовують своє середовище проживання (соціальні фактори).

Відповідно до складу повноважень органів місцевого самоврядування за даним напрямком їх діяльності входить:

- організація заходів з охорони навколишнього середовища;

- організація благоустрою та озеленення території, охорони, захисту, відтворення міських лісів, особливо тих, що охороняються природними територіями, розташованих в межах населених пунктів, міського округу тощо;

- створення умов для масового відпочинку жителів і організація облаштування місць масового відпочинку населення;

- забезпечення умов на відповідній території для реалізації заходів з фізичної культури і масового спорту;

- затвердження генеральних планів поселення, правил землекористування і забудови, вирішення інших питань містобудівної діяльності на території.

До цього ж переліку належить і організація утилізації та переробки побутових і промислових відходів як одна з необхідних умов підтримки належної якості довкілля.

Зміст повноважень органів місцевого самоврядування детально розкривають закони України "Про охорону навколишнього середовища", "Про охорону атмосферного повітря", "Про санітарно-епідеміологічне благополуччя населення" та багато інших.

Вирішальне значення у формуванні сприятливого середовища проживання має містобудівна політика території. Відповідно Містобудівного кодексу України до переліку повноважень органів місцевого самоврядування щодо містобудівної діяльності входить, крім іншого, видача дозволів на будівництво, дозволів на введення об'єктів в експлуатацію при здійсненні будівництва, реконструкції, капітального ремонту об'єктів, розташованих на територіях поселень; прийняття рішень про розвиток забудованих територій [1].

Якість середовища існування визначає також грамотне використання надр. Повноваження місцевого самоврядування в цій сфері включають у себе:

- 1) участь у вирішенні питань, пов'язаних з дотриманням соціально-економічних й екологічних інтересів населення території при наданні надр у користування;

- 2) розвиток мінерально-сировинної бази для підприємств місцевої промисловості;

- 3) надання дозволів на розробку родовищ загальнопоширених корисних копалин, а також на будівництво підземних споруд місцевого значення;

- 4) призупинення робіт, пов'язаних з користуванням надрами, на земельних ділянках у разі порушення законодавства;

- 5) контроль за використанням та охороною корисних копалин під час видобутку поширених корисних копалин, а також при будівництві підземних споруд, не пов'язаних з видобутком корисних копалин [1].

Реалізація перерахованих вище питань місцевого значення організовується через галузеве планування і планування комплексного розвитку місцевого самоврядування. Відповідно, в місцевих бюджетах передбачається фінансування галузей економіки та фінансу-

вання цільових програм, у тому числі довгострокових програм комплексного соціально-економічного розвитку.

Загальні принципи організації місцевого самоврядування в Україні включає в себе вирішення таких питань:

- участь у профілактиці тероризму і екстремізму, а також в мінімізації і (або) ліквідації наслідків проявів тероризму та екстремізму;
- участь у попередженні та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- забезпечення первинних заходів пожежної безпеки в межах населених пунктів;
- організація та здійснення заходів з цивільної оборони, захисту населення і території поселення від надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру;
- організація та здійснення заходів з мобілізаційної підготовки підприємств і установ, що знаходяться на цій території;
- створення, зміст і організація діяльності аварійно-рятувальних служб і (або) аварійно-рятувальних формувань на території поселення;
- здійснення заходів щодо забезпечення безпеки людей на водних об'єктах, охорони їх життя і здоров'я;
- створення умов для діяльності добровільних формувань населення з охорони громадського порядку;
- організація охорони громадського порядку разом із представниками поліції на території.

Так, Закон України "Про протидію тероризму" визначає термін "протидія тероризму" як діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування з:

- а) попередження тероризму, в тому числі щодо виявлення та подальшого усунення причин і умов, що сприяють вчиненню терористичних актів (профілактика тероризму);
  - б) виявлення, попередження, припинення, розкриття та розслідування терористичного акту (боротьба з тероризмом);
  - в) мінімізації та (або) ліквідації наслідків проявів тероризму.
- Відповідно до національного законодавства органи місцевого самоврядування самостійно:
- а) здійснюють підготовку та утримання в готовності необхідних сил і засобів для захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, навчання населення способам захисту і діям в цих ситуаціях;
  - б) приймають рішення про проведення евакуаційних заходів в надзвичайних ситуаціях і організовують їх проведення;
  - в) здійснюють в установленому порядку збір та обмін інформацією в галузі захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, забезпечують своєчасне оповіщення та інформування населення, в тому числі з використанням спеціалізованих технічних засобів оповіщення та інформування населення в місцях масового перебування людей, щодо загрози виникнення надзвичайних ситуацій;
  - г) здійснюють фінансування заходів у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій;

д) створюють резерви фінансових і матеріальних ресурсів для ліквідації надзвичайних ситуацій;

е) організують і проводять аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи, а також підтримують громадський порядок під час їх проведення; при недостатності власних сил і засобів звертаються за допомогою до органів виконавчої влади;

ж) сприяють сталому функціонуванню організацій у надзвичайних ситуаціях;

з) створюють при органах місцевого самоврядування постійно діючі органи управління, спеціально уповноважені на вирішення задач в області захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій.

В якості самостійного блоку слід виділити повноваження місцевого самоврядування в сфері національної оборони.

Окрім того, ст. 15 Закону України "Про оборону" від 6 грудня 1991 року № 1932-XII встановлює завдання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у галузі оборонної роботи. Органи місцевого самоврядування самостійно [7]:

- проводять заходи з цивільної оборони, розробляють і здійснюють плани цивільної оборони та захисту населення;
  - проводять підготовку і навчання населення в галузі цивільної оборони;
  - підтримують у стані постійної готовності до використання системи оповіщення населення про небезпеки, що виникають при веденні військових дій або внаслідок виникнення надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру;
  - проводять заходи з підготовки до евакуації населення, матеріальних і культурних цінностей у безпечні райони;
  - проводять першочергові заходи з підтримки сталого функціонування організацій у воєнний час;
  - створюють і мають у своєму забезпеченні в цілях громадянської оборони запаси продовольства, медичних засобів індивідуального захисту та інших коштів.
- Закон України "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" від 21 листопада 1993 р. містить широкий спектр повноважень органів місцевого самоврядування, спрямованих на забезпечення національної безпеки та оборони держави. Відповідно до закону органи виконавчої влади суб'єктів і органи місцевого самоврядування [6]:
- організують і забезпечують через відповідні органи мобілізаційну підготовку та мобілізацію;
  - керують мобілізаційною підготовкою утворень і організацій, діяльність яких пов'язана з діяльністю зазначених органів або які знаходяться в сфері їх підпорядкування;
  - розробляють мобілізаційні плани;
  - проводять заходи з мобілізаційної підготовки суб'єктів;
  - проводять у взаємодії з органами виконавчої влади заходи, що забезпечують виконання мобілізаційних планів;
  - укладають договори (контракти) з організаціями на постачання продукції, проведенні робіт, виділення сил і засобів, про надання послуг з метою забезпечення мобілізаційної підготовки;

— у разі неспроможності (банкрутства) організацій, що мають мобілізаційні завдання (замовлення), вживають заходів з передачі цих завдань (замовлень) іншим організаціям, діяльність яких пов'язана з діяльністю зазначених органів або які знаходяться в сфері їх підпорядкування;

Водночас ст. 1 Закону України "Про військовий обов'язок і військову службу" від 25 березня 1992 року № 2232-XII покладає на органи місцевого самоврядування забезпечення виконання військового обов'язку громадянами України поряд з державними органами, військовими формуваннями, підприємствами, установами й організаціями незалежно від підпорядкування і форм власності в межах їх повноважень. Вони сприяють військовим комісаріатам у їх мобілізаційній роботі у мирний час і під час оголошення мобілізації, включаючи:

а) організацію в установленому порядку своєчасного оповіщення та явки громадян, які підлягають призову на військову службу за мобілізації, поставки техніки на збірні пункти або до військових частин, надання будівель, споруд, комунікацій, земельних ділянок, транспортних та інших матеріальних засобів відповідно до планів мобілізації;

б) організацію та забезпечення військового обліку і бронювання на період мобілізації та на воєнний час громадян, які перебувають в запасі і що працюють в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та організаціях, діяльність яких пов'язана з діяльністю зазначених органів або які знаходяться в сфері їх підпорядкування, забезпечення подання звітності з бронювання в порядку, визначеному урядом України;

в) організацію в установленому порядку своєчасного оповіщення та явки громадян, що входять до складу апарату військових комісаріатів;

г) вносять до органів державної влади пропозиції щодо вдосконалення мобілізаційної підготовки.

До питань місцевого значення віднесено також інформування населення про радіаційну обстановку через газети, телебачення, журнали, радіо, бюлетені і т.п., інформування про надзвичайні події і катастрофи, що загрожують безпеці та здоров'ю громадян, і їх наслідки.

Крім перерахованих, за органами місцевого самоврядування закріплені повноваження з евакуації і захисту населення від іонізуючих випромінювань у разі аварій на об'єктах використання атомної енергії.

З огляду на це, органи та посадові особи місцевого самоврядування є суб'єктом національної безпеки в Україні. Адже вони відповідають усім характеристикам, властивим суб'єктам системи національної безпеки, а саме: а) мають особливе місце в системі національної безпеки; б) наділені виключними повноваженнями; в) дії та дії суб'єктів системи національної безпеки в основному мають владний характер; г) мають різні права та обов'язки; д) мають спеціальний механізм реалізації своїх повноважень [9, с. 376].

Органи місцевого самоврядування та посадові особи відіграють важливу роль у забезпеченні переважної більшості структурних аспектів системи національної

безпеки України. Українські дослідники стверджують, що в системі національної безпеки доречно наголосити на таких структурних аспектах: державно-політичному, соціально-економічному, національно-культурному, екологічному, інформаційному [9, с. 28]. Водночас у списку відсутній структурний аспект системи національної безпеки України, пов'язаний з міграцією, депопуляцією та старінням, збільшенням сімей, погіршенням стану здоров'я та передчасною смертністю, репродуктивними втратами тощо. Зараз загрози в цьому секторі стали реальними. Однак досвід європейських країн показує, що прагнення до демократичних перетворень в країні може бути марним, якщо воно не супроводжується духовними, включаючи гуманні, етичні та моральні цілі, спрямовані на обов'язкове врахування інтересів людини, їх гармонізацію суспільних інтересів, гарантії прав і свобод людини та механізми їх захисту. Все більше вчених доходять до висновку, що поширена в нашій країні демографічна криза є лише результатом єдиного процесу — кризи моралі та духу [10, с. 344]. З огляду на це, слід також враховувати морально-духовний структурний аспект системи національної безпеки України.

## ВИСНОВКИ

На сучасному етапі державотворення України реформування повноважень органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення національної безпеки є одним з головних завдань державного управління, особливо актуальним це стає у контексті децентралізації публічної влади та подальшого розширення повноважень місцевих органів влади, зміцнення їх матеріально-фінансової бази та формування дієвих територіальних громад. Повноваження органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб повинно бути спрямовано, серед іншого, на забезпечення: правопорядку, захист прав, свобод та законних інтересів громадян; мобілізаційне навчання та своєчасну організовану мобілізацію громадян України на військову службу; оборонні заходи; захист стратегічних національних інтересів України, поступовий демократичний розвиток та створення безпечних умов життя, добробуту людини та громадянина. Національна безпека держави насамперед залежить від безпеки регіонів.

## Література:

1. Про національну безпеку України [Електронний ресурс]: Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>. — Назва з екрана.
2. Дзьобань О.П. Національна безпека в умовах соціальних трансформацій (методологія дослідження та забезпечення) [Електронний ресурс]: монографія / О.П. Дзьобань. — Харків: Константа, 2006. — 440 с. — Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/1498109>. — Назва з екрана.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року "Про Стратегію національної безпеки України" [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>. — Назва з екрана.

4. Ситник Г.П. Концептуальні засади забезпечення національної безпеки України [Електронний ресурс]: навч. посіб.: у 3 ч. / Г.П. Ситник. — Київ: НАДУ, 2010. — Ч. 3: Державна політика та основи стратегічного планування забезпечення національної безпеки. — 208 с. — Режим доступу: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/4c47ea67-658a-41f9-9a6f-756fbc6e1100.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/4c47ea67-658a-41f9-9a6f-756fbc6e1100.pdf). — Назва з екрана.

5. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс]: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>. — Назва з екрана.

6. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію [Електронний ресурс]: Закон України від 21 листоп. 1993 р. № 3543-XII. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3543-12>. — Назва з екрана.

7. Про оборону [Електронний ресурс]: Закон України від 6 груд. 1991 р. № 1932-XII. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1932-12>. — Назва з екрана.

8. Про військово-цивільні адміністрації [Електронний ресурс]: Закон України від 3 лют. 2015 р. № 141-VIII. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/141-19>. — Назва з екрана.

9. Антонов В.О. Конституційно-правові засади національної безпеки України: монографія / В.О. Антонов. — Київ: ТАЛКОМ, 2017. — 576 с.

10. Цвігун І.А. Демографічна безпека України та напрями її регулювання: монографія / І.А. Цвігун. — Кам'янець-Подільський: Зволейко Д.Г., 2013. — 400 с.

## References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (Accessed 05 March 2021).

2. Dzoban, O.P. (2006), Natsionalna bezpeka v umovakh sotsialnykh transformatsii (metodolohiia doslidzhennia ta zabezpechennia) [National security in con-

ditions of social transformations (research methodology and security)], Konstanta, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://www.twirpx.com/file/1498109> (Accessed 05 March 2021).

3. President of Ukraine (2015), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine from May 6, 2015 "On the Strategy of National Security of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> (Accessed 05 March 2021).

4. Sytnyk, H.P. (2010), Kontseptualni zasady zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Conceptual principles of ensuring national security of Ukraine], Vol. 1—3, NADU, Kyiv, Ukraine, available at: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/4c47ea67-658a-41f9-9a6f-756fbc6e1100.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/4c47ea67-658a-41f9-9a6f-756fbc6e1100.pdf) (Accessed 05 March 2021).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (Accessed 05 March 2021).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), Law of Ukraine "On mobilization training and mobilization", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3543-12> (Accessed 05 March 2021).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), Law of Ukraine "On defense", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1932-12> (Accessed 05 March 2021).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On military-civilian administration", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/141-19> (Accessed 05 March 2021).

9. Antonov, V.O. (2017), Konstytutsiino-pravovi zasady natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Constitutional and legal principles of national security of Ukraine], TALKOM, Kyiv, Ukraine.

10. Tsvihun, I.A. (2013), Demohrafichna bezpeka Ukrainy ta napriamy yii rehuliuвання [Demographic security of Ukraine and directions of its regulation], Zvoлейко Д.Н., Kamianets-Podilskyi, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 21.03.2021 р.*

## ПЕРЕДПЛАТА

**ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!**

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА