

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

**Науково-практичний журнал**

*№ 1 січень 2022*

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:

**Штирбов 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  
**Гнатьєва 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  
**Чвортко 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

№ 1 січень 2022 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 13.01.22 р.

Підписано до друку 13.01.22 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 17.0.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1301/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2022

# 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 Perezбережені у формат .doc для 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

№ 1 січень 2022 р.

## У НОМЕРІ:

### *Економічна наука*

Смоляр А. Г., Жигалкевич Ж. М., Тюх М. О.

Управління логістичною діяльністю підприємства ..... 5

Білоткач І. А.

Інституціональні особливості розвитку конкурентоспроможної логістичної системи маркетингового просування органічної агропромислової продукції України ..... 12

Кулініч Т. В., Авраменко Н. А., Карпенко Є. В.

Системно-синергетичний підхід до управління витратами ..... 20

Кавецький В. В.

Методичні підходи до оцінювання ефективності інвестицій в окремі групи стейкхолдерів ..... 27

Ільченко В. Ю., Хобта М. О., Разводовська В. О., Гребельник М. М.

Моделювання системи екологічного менеджменту інноваційно активних підприємств ..... 34

Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О.

Страховання в системі управління ризиками компанії ..... 41

Федик М. В.

Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій ..... 48

Гуменюк А. М.

Порівняльний аналіз сучасних підходів до визначення сутності поняття "сфера гостинності" ..... 55

### *Державне управління*

Орлова Н. С., Мохова Ю. А.

Електронна готовність органів публічної влади в Україні ..... 61

Рачинський А. П., Дарчин Б. С.

Державна політика в галузі охорони здоров'я України: необхідність комплексності і системності реалізації ..... 67

Васильєв І. О., Тищенко В. О., Прусський А. В., Власенко Є. А.

Охорона праці: питання управління та організації проведення профілактичної роботи ..... 73

Банчук-Петросова О. В.

Парадигма інтеграції зовнішньоекономічної діяльності України ..... 79

Васюк Н. О., Голосай К. С., Сокуренко Н. Б.

Розвиток системи громадського здоров'я в Україні: організаційно-правові засади ..... 83

Яшутін І. М.

Нормативно-правове забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби ..... 90

## **ПЕРЕДПЛАТА**

**ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!**

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 1 / 2022

## CONTENTS:

### *Economy*

Smoliar L., Zhygalkevych Zh., Tiukh N.

MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE ..... 5

Bilotkach I.

INSTITUTIONAL FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE COMPETITIVE LOGISTICS SYSTEM  
OF MARKETING PROMOTION OF ORGANIC AGRICULTURE ..... 12

Kulinich T., Avramenko N., Karpenko Y.

THE SYSTEM-SYNERGETIC APPROACH TO COST MANAGEMENT ..... 20

Kavetskiy V.

METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN CERTAIN GROUPS  
OF STAKEHOLDERS ..... 27

Ilchenko V., Khobta M., Razvodovska V., Grebelnik M.

MODELING OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATIVELY  
ACTIVE ENTERPRISES ..... 34

Bugrov O., Bugrova O., Lukyanchuk I.

INSURANCE IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF COMPANY ..... 41

Fedyk M.

CREATIVE EMPLOYMENT UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ..... 48

Humenyuk A.

COMPARATIVE ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT  
OF "HOSPITALITY" ..... 55

### *Public administration*

Orlova N., Mokhova Y.

ELECTRONIC READINESS OF PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE ..... 61

Rachynskiy A., Darchyn B.

STATE POLICY IN THE HEALTH CARE SPHERE OF UKRAINE: THE NEED FOR COMPLEXITY AND SYSTEMACITY  
OF IMPLEMENTATION ..... 67

Vasyliiev I., Tyshchenko V., Pruskiy A., Vlasenko Y.

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY: ISSUES OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION  
OF PREVENTIVE WORK ..... 73

Banchuk-Petrosova O.

THE PARADIGM OF INTEGRATION OF UKRAINE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ..... 79

Vasuyk N., Golosai K., Sokurenko N.

DEVELOPMENT OF THE PUBLIC HEALTH SYSTEM IN UKRAINE: ORGANIZATIONAL  
AND LEGAL PRINCIPLES ..... 83

Yashutin I.

REGULATORY AND LEGAL MECHANISM OF ENSURING EXECUTIVE DISCIPLINE IN THE BODIES  
OF THE PUBLIC SERVICE ..... 90

## **ПЕРЕДПЛАТА**

*ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!*

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА

УДК 332.145

Л. Г. Смоляр,

*к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*

ORCID ID: 0000-0002-5626-4043

Ж. М. Жигалкевич,

*д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*

ORCID ID: 0000-0002-5847-1302

М. О. Тюх,

*магістрант кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*

ORCID ID: 0000-0003-1752-8904

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.5

# УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

L. Smoliar,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Zh. Zhygalkevych,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

N. Tiukh,

Master's student of the Department of Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

**У статті досліджено сутність логістичного управління та подано різні наукові трактування цього поняття. Виявлено фактори, які впливають на вибір логістичної стратегії підприємства. Визначено принципи організації логістичного управління, які спрямовані на задоволення потреб підприємства та досягнення стратегічних цілей. Сформовано основні логістичні блоки промислового підприємства. Проведено SWOT-аналіз ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" та виявлено наявність потенціалу до нарощування виробничих потужностей та пошуку нових ринків збуту продукції власного виробництва. Виявлено проблеми в організації логістичних процесів підприємства. Проведено оцінку стану організації логістичної діяльності підприємства ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Встановлено, що основною причиною негативної динаміки рентабельності збутових каналів є ситуація з коронавірусною інфекцією, яка вплинула на обсяги виробництва та результати реалізації. Запропоновано здійснити розподіл логістичних функцій у двох напрямках: внутрішньої і зовнішньої логістики. Розроблено ряд заходів логістичного управління, які дозволять підвищити ефективність діяльності підприємства.**

**The article is investigated the essence of logistic management and different scientific interpretations of this notion are presented. Factors that influence the choice of logistic strategy of the enterprise were identified. The principles of organization of logistic management are outlined, which are focused on satisfying the needs of the enterprise and achieving strategic goals. The main logistic blocks of the industrial enterprise were formed. The SWOT-analysis of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" was made and the presence of potential to increase production capacities and search for**

*new markets for sales of own production products was revealed. It was noted that for the implementation of products of own production of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" are used: transport facilities of own logistic center; transport facilities of PJSC "Ukrzaliznytsia"; river transport. The problems in the organization of logistics processes of the enterprise are revealed, which cause additional financial losses due to violations of the terms of delivery of goods, idle production. It was found that an important component of the logistic system is to minimize costs for obtaining the maximum amount of profit in all spheres of activity of the company. The assessment of the state of organization of logistic activity of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" was carried out. It was found that the share of logistics costs in the overall structure of costs of the company grows during the survey period. This is due to an increase in investment in the purchase of trucking equipment and equipment for the transportation of workers between production sectors. It was found that the main reason for the negative dynamics of profitability of distribution channels is the situation with coronavirus infection, which affected the volume of production and the results of implementation. It was determined that the success of logistic activity directly depends on the quality of management decisions and available sources of financing logistic processes. It is suggested to divide logistic functions in two directions: internal and external logistic. It has developed a number of steps of logistic management, which allow to increase the efficiency of the company's activities. It is proposed to analyze the logistic component through the prism of the development of all financial and business activities of the enterprise, provided suggestions for using new methods of management of logistic activity in the enterprise in terms of transport costs management.*

*Ключові слова: логістика, управління логістикою, бізнес-цикли, логістичні взаємозв'язки, запаси.  
Key words: logistics, logistics management, business cycles, logistics relationships, stocks.*

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Задоволення потреби споживача — основне завдання виробничого підприємства. Це створює передумови розвитку системи логістичних зав'язків, ефективна організація якої дозволяє скоротити витрати часу на організацію виробничого процесу та зменшити термін постачання готової сировини до кінцевого споживача. Крім того, важливе місце в організації даного процесу займає територіальний розподіл споживачів продукції,

що створює передумови формування ефективних ланцюгів поставок підприємства.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Логістична діяльність стала основою дослідження для багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-теоретиків. Вагомий внесок у розвиток логістичної системи зробили Абт Ш., Бауерсокс Д., Клосс Д., Харрисон А., Кристофер М., Ларіна Р., Сумець А., Перевозова І. та інші. Особливу роль у вивченні організації логістичної системи підприємства відведено процесам управління. Враховуючи велику кількість наукових праць із зазначеної теми, варто відмітити недостатню розкритий напрям логістичної діяльності на базі промислових підприємств.

**Таблиця 1. Теоретичні підходи до трактування поняття "логістичне управління"**

Автор	Трактування
Кравчук С. [2]	Діяльність, спрямована на створення комплексної концепції логістичних заходів з використанням відповідних інструментів керування і контролю (безпосередньо на підприємстві та у партнерській взаємодії)
Ларіна Р. [5]	Діяльність, яка здійснюється у логічній послідовності з метою виконання чітко окреслених цілей, включаючи планування, організацію, реалізацію та контроль за просуванням товарів (формування логістичної системи та сітки)
Бауерсокс Д., Клосс Д. [3]	Основа для створення стратегічних цілей з метою управління матеріальними та виробничими потоками
Фролова Л. [10]	Цілеспрямований вплив на логістичні потоки для збалансування їх руху у просторі та часі, результат якого проявляється у чистому грошовому потоці
Абт Ш. [1]	Комплекс, який включає в себе стратегію, планування, керування та контроль за матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією для максимального задоволення потреб кінцевого споживача продукції (послуги)

Джерело: складено авторами за основи [1—3; 5; 10].

**МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Метою дослідження є розкриття теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

На сьогодні особливої актуальності набуває розвиток логістичних зв'язків, підвищення взаємодії всіх суб'єктів логістичних відносин. Розуміння сутності та структури логістики як науки обумовлене історичними передумовами розвитку та змістом даного процесу, який був сформований у результаті розвитку товарно-грошових відносин.

Представники вітчизняної та зарубіжної економічної думки по-різному тлумачать поняття та структуру логістичного управління підприємством. Сумець О.М. трактує поняття як філософію управління, яка знаходить

своє відображення через формування системи логістичного менеджменту залежно від ступеня використання та рівня інтеграції процесів [10, с. 196]. На думку Кацьма В.І., логістичне управління робить передбачуваними результати, оскільки об'єктом такого управління виступає наскрізний потік [4, с. 62].

Як свідчить практика, у сфері логістики досить часто використовують поняття логістичне управління. Основні тлумачення цієї категорії відображені в таблиці 1.

Дослідивши вищезазначені підходи, можна зробити висновок, що концепції щодо трактування поняття логістичного управління включають в себе як загальні функції менеджменту, так і специфічні логістичні завдання. До загальних функцій менеджменту (управління) слід включити такі, як планування, організація, мотивація та контроль. До безпосередньо логістичних функцій варто віднести транспортування, зберігання, фізичний розподіл продукції та сировини.

У системі логістичної діяльності варто виділити логістичну стратегію, яка відображає загальну фінансову політику підприємства. Найбільш поширені види стратегій відображені в таблиці 2.

Вибір логістичної стратегії залежить від багатьох факторів. До основних слід віднести:

1. Сферу діяльності підприємства та його розміри.
2. Кількість і динаміку зростання продукції, яку виготовляє підприємство.
3. Фінансову спроможність підприємства.
4. Наявність (відсутність) власної транспортної мережі.
5. Рівень логістичних зв'язків за територіальною ознакою (структура покупців в межах країни та закордоном).
6. Наявність достатнього рівня інформаційного забезпечення [9].

В основі організації логістичного управління закладено ряд принципів, які спрямовані на задоволення потреб підприємства з огляду на його стратегічні цілі. До основних принципів варто віднести: системний підхід, інтеграцію, використання теорії компромісів у межах перерозподілу витрат, використання моделювання та інформаційної підтримки, розробку комплексу логістичних підсистем, використання принципу тотальних витрат, стійкості та адаптивності логістичної системи до різного роду змін [12].

Сучасні концепції логістики фактично представлені як мотиваційний підхід до управління промисловим підприємством (управлінська логіка в системі загально-

**Таблиця 2. Логістичні стратегії розвитку підприємств**

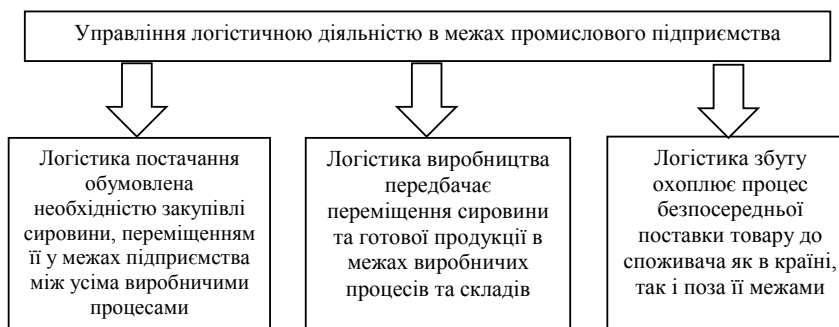
Стратегія	Напрямок реалізації
Мінімізація загальних витрат у сфері логістики	- Оптимізація кількості запасів; - оптимізація варіанту «складування - транспортування»; - оптимізація витрат за окремими функціями у логістиці
Покращення якості логістичного обслуговування	- Покращення якості сервісу; - бенчмаркінг; - покращення якості логістичних операцій
Мінімізація інвестиційних вкладень в логістику	- Оптимізація мережі логістики; - пряме постачання товару до споживача або посередника без використання складування; - оптимізація розміщення об'єктів логістики
Логістичний аутсорсинг	- Оптимізація кількості логістичних посередників; - оптимізація джерел зовнішніх ресурсів; - оптимальний підхід до дислокації суб'єктів логістичної системи

Джерело: складено авторами на основі [9].

го контролінгу). Варто відзначити, що саме інтегральна концепція є найбільш актуальною в сучасних реаліях розвитку бізнесу. Її ефективність визначається через: 1) розуміння взаємозв'язку ринкових механізмів та логістичних зв'язків для досягнення поставлених цілей розвитку підприємства; 2) можливість логістичної інтеграції та партнерства; 3) наявність інноваційних технологічних можливостей (комп'ютерних технологій, спеціалізованих логістичних підприємств, здатних задовольняти потреби товаровиробників).

Вибір концепції логістики залежить від стратегічних орієнтирів підприємства, специфіки виробництва та збутової політики. Проте всі вони зводяться до одного — мінімізації витрат за умови дотримання мінімальних обсягів запасів та готової продукції. Всі концепції виражають ступінь та міру зацікавленості підприємства у забезпеченні власних інтересів та інтересів потенційного споживача [9].

Попри велику кількість наукових праць у сфері дослідження логістичних підходів, варто акцентувати увагу на концепції логістики на промислових підприємствах. Такі концепції відрізняються від концептуальних підходів управління інших підприємств такими ознаками: особливості організації виробничого процесу, організаційні підходи щодо організації логістичних зв'язків, широкий спектр циклів (операційний, фінансовий, управ-



**Рис. 1. Основні логістичні блоки промислового підприємства**

Джерело: складено на основі [7].



**Таблиця 3. SWOT-аналіз ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"**

Сильні сторони	Можливості
Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю	Підвищення власних конкурентних переваг
Диверсифіковані джерела коксівного вугілля	Забезпечення безперервності виробничих процесів
Сприятливе географічне положення	
Слабкі сторони	Загрози
Забруднення навколишнього середовища	Загострення конкуренції
Недостатня продуктивність виробництва	Зміни в законодавчому полі
Залежність від зовнішніх ринків збуту	Простій продукції на залізничних коліях внаслідок низької продуктивності діяльності

Джерело: складено на основі [6; 8].

лінський) тощо. Ці фактори зумовлюють специфічні риси формування логістичної концепції промислових підприємств.

Для підприємств промисловості, зокрема металургійного комплексу, процес управління логістичною системою можна охарактеризувати трьома основними блоками (рис. 1).

Оцінка ефективності організації бізнес-процесів промислового підприємства здійснюється з використанням великої кількості методів, заснованих на загальновідомих нормативах або власних судженнях фахівця. Одним із поширених методів аналізу операційних бізнес-процесів промислового підприємства є SWOT-аналіз ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (табл. 3).

Проведений аналіз сильних та слабких сторін ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" дозволяє зробити висновок про наявність потенціалу до нарощування виробничих потужностей та пошуку нових ринків збуту продукції власного виробництва.

Для підвищення ефективності діяльності основних виробничих етапів важливим є питання організації логістичних процесів. Вони дозволяють економити час у процесі перевезень сировини до пунктів переробки, прискорюють доставку продукції або товарів похідного ви-

робництва до кінцевого споживача. Логістичний процес ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" зображено на рисунку 2.

Основна маса продукції, яка виготовляється, реалізується за межами України: близько 80 % продукції експортується, 20% — розподіляється в межах країни. Це зумовило розгалуження логістичної структури підприємства. Для реалізації продукції власного виробництва ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" використовуються:

1. Транспортні засоби власного логістичного центру;
2. Транспортні засоби ПАТ "Укрзалізниця";
3. Річковий транспорт.

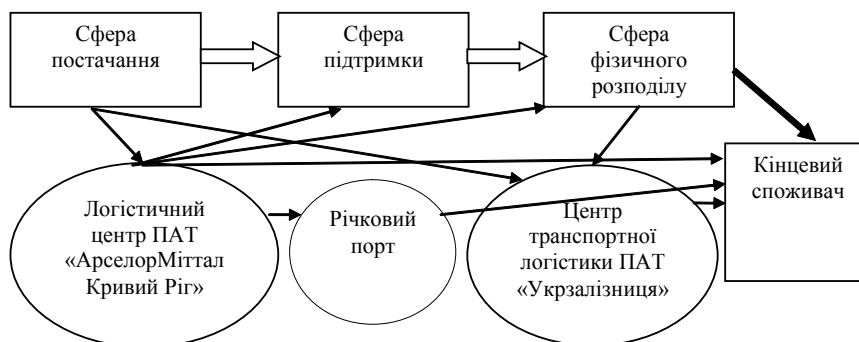
Така система логістики поручі з позитивними аспектами, має ряд недоліків. Використання центру логістики ПАТ "Укрзалізниця" призводить до формування проблем, пов'язаних із зростанням часу транспортування вантажу до кінцевої точки відвантаження товарів, тривалий зростання часу розвантаження та порушення строків доставки, обумовлених у договорах між продавцем та покупцем. Нормативне значення користування вагонами на даному етапі перевищує 21,4 години. Це викликає додаткові фінансові втрати щодо порушення умов поставки товарів, простій виробництва.

Варто відзначити, що підприємство використовує практично однакові підходи до оцінки якості продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках шляхом проведення анкетування клієнта. У процесі формування замовлення покупець чітко формує основні вимоги до металопродукції, яку бажає придбати. Наступним кроком є обробка отриманої інформації, запуск виробничих потужностей у чітко встановлені замовником строки.

З метою задоволення споживачів підприємство здійснює оцінку технічних характеристик товару, маркування для швидкої ідентифікації, зберігання упаковки продукції та інше.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" використовує широке коло інструментів просування товару на внутрішній та зовнішній ринки. Обсяги продажів зростають, що свідчить про ефективність впровадженої маркетингової стратегії. Проте варто відзначити необхідність застосування переважно прямих методів просування товару, не залучаючи посередників між покупцем та продавцем.

Практика функціонування доводить ефективність організації логістичної системи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у поєднанні всіх складових фінансової



**Рис. 2. Схема організації логістичних процесів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" станом на 2019–2020 роки**

Джерело: складено на основі [8].

діяльності підприємства. Наявність стійкої логістичної структури є результатом взаємодії управлінської, організаційної та виробничої ланок (бізнес-процесів).

Важливою складовою логістичної системи є мінімізація витрат для отримання максимального розміру прибутку в усіх сферах діяльності підприємства. Для аналізу продуктивності логістичної системи розраховуємо показники, які дадуть змогу оцінити управлінський потенціал цього напрямку діяльності підприємства (табл. 4).

Динаміка показника розвантажень на одного робітника показує незначне зменшення. Станом на 2020 рік цей показник у порівнянні з 2018 роком знизився на 14,4%. Таке зниження можна пояснити такими факторами:

- зменшення кількості замовлень у зв'язку виникненням епідеміологічної ситуації як у країні, так і поза її межами;
- зростання собівартості виготовленої продукції;
- виникнення часових розривів у зв'язку з недо-виконанням зобов'язань компаній перевізників.

Частка логістичних затрат у загальній структурі витрат підприємства зростає протягом досліджуваного періоду. Це в першу чергу пов'язано із зростанням інвестицій у закупівлю вантажної техніки та техніки для перевезення робітників підприємства між виробничими секторами (рис. 3).

Взаємодія показників, зображених на рисунку 3, дозволяє зробити висновок, що в структурі управління логістичною діяльністю чільне місце займає фінансування транспортного парку та вантажних засобів. Рентабельність інвестицій у логістичну діяльність протягом 2018—2019 роки на позначку 0,9, у 2020 році цей показник набув від'ємного значення, тому що в основі розрахунку даного показника закладений чистий прибуток підприємства. За результатами такого співставлення можна говорити про позитивну динаміку у напрямку фінансування.

Показник рентабельності збутових каналів характеризує гнучкість системи управління логістичною діяльністю підприємства, яка характеризується кількісними та якісними характеристиками цього показника: ступінь просування компанії на ринку, достатньою кількістю збутових точок підприємства, наявність транспортної розв'язки тощо. На негативну динаміку цього показника суттєво вплинула ситуація з коронавірусною інфекцією, яка вплинула на обсяги виробництва та результати реалізації.

Розглянувши динаміку показників логістичної сфери, варто відмітити брак інформації в сфері логістики підприємства. Зазначена стаття видатків включається до загального обсягу собівартості, які відображені у звіті про фінансові результати. Аналізуючи показники логістичної діяльності підприємства, варто відмітити такі характерні особливості:

**Таблиця 4. Показники оцінки стану організації логістичної діяльності підприємства ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"**

Показник	2018	2019	2020
Кількість розвантажень на 1 робітника (місяць)	325,3	287,6	278,5
Кількість скомплектованих замовлень на робітника	138	122,4	101,9
Оборот логістичних активів	1,3	1,1	-0,9
Рентабельність інвестицій, вкладених у розвиток логістики	10,8	9,7	-6,5
Оборотність запасів	6,4	4,4	6,2
Частка логістичних затрат у загальній структурі витрат	0,3	0,4	0,6
Рентабельність збутових каналів	2,3	1,8	1,7
Надійність поставок	0,7	0,9	0,8
Готовність підприємства до поставок	258	297	254
Гнучкість виконання замовлень	1	1	1
Гнучкість оплати	748	754	678
Середній запас на складах	467	425	378
Середній строк запасу	87	76	83
Час обігу товару	120	118	106
Частка запасів в обігу	75	78	83

Джерело: розраховано на основі [8].

1. Спостерігається активне фінансування логістичної сфери підприємства, зокрема: придбання камазів та техніки, які спрямовані прискорити логістичні процеси в середині підприємства (доставка робітників до видобувних шахт та родовищ, заміна навантажувачів та систем переробки сировини).

2. Протягом трьох років спостерігається відносно рівномірне навантаження на робітників з точки зору відвантаження сировини до центрів переробки.

3. Акцентування уваги на формуванні рухомого складу, який дає змогу прискорити ефективність виробничого процесу.

4. Логістична діяльність підприємства направлена на задоволення потреб споживача враховуючи і способи оплати продукції (використовуючи товарний кредит або відстрочку платежів).

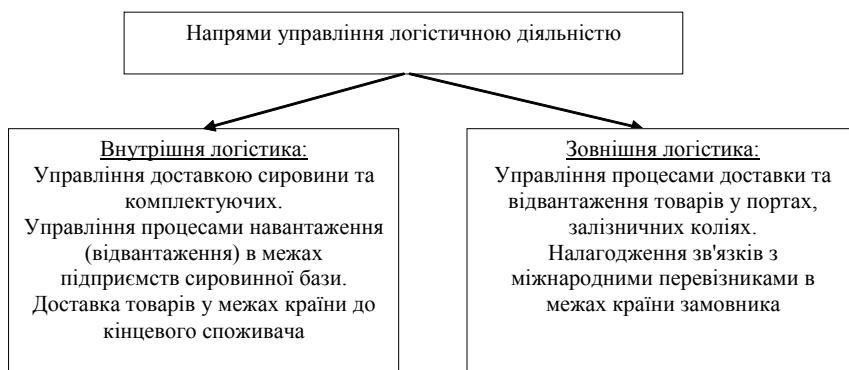
5. Зростання потреби підприємства у пошуку нових шляхів транспортування продукції.

Крім того, варто відмітити гнучкість логістичної системи управління ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"



**Рис. 3. Взаємозв'язок логістичних затрат та рентабельності логістичних інвестицій**

Джерело: складено на основі [8].



**Рис. 4. Напрями управління логістичною діяльністю ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"**

Джерело: складено авторами.

щодо змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі існування. Це проявляється у застосування різних управлінських підходів, створення гнучкої системи прийняття рішень, різних варіантів оплати товарів або сировини з використанням процедури відстрочення платежів, формування авторських замовлень та доставка їх до споживачів.

Успіх логістичної діяльності прямо залежить від якості управлінських рішень та наявних джерел фінансування логістичних процесів. Саме тому варто звернути увагу передусім на формування фінансової політики підприємства.

Удосконалення процесів логістики підприємства передбачають такі заходи:

- скорочення часу перевезень вантажів шляхом використання водного транспорту (морські перевезення). Порушення строків доставки чи пошкодження вантажу компенсуються за рахунок страхування, яке дозволяє мінімізувати втрати продукції у процесі транспортування;

- збільшення власного логістичного центру за рахунок придбання вантажних автомобілів. Позитивний економічний ефект від таких заходів очікується в довгостроковій перспективі.

З огляду на управлінську структуру організації логістичного процесу варто здійснити розподіл логістичних функцій у двох напрямках: внутрішньої і зовнішньої логістики (рис. 4).

Такий поділ дозволить прискорити ефективність організації логістичного процесу, можливі часові розриви.

З точки зору розвитку логістичної інфраструктури варто вжити ряд заходів, які мають на меті економію витрат та підвищення ефективності виробництва фінансово-господарської діяльності (табл. 5).

Фінансування вищезазначених напрямів логістичного управління дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у таких стратегічно важливих напрямках:

- скоротити час між відвантаженням готової продукції з підприємства та доставкою її до споживача;
- зростання продуктивності праці за рахунок нового обладнання;
- економія витрат у зв'язку з можливістю зростання частки доставки шляхом використання морських портів;
- можливість скорочення транспортних витрат у довгостроковій перспективі.

Загалом комплекс запропонованих заходів дозволить збільшити ефективність фінансово-господарської діяльності та забезпечити роботу логістичної системи на належному рівні. Однак варто відмітити той факт, що розвиток логістичної системи не обмежений діями та якістю фінансування лише підприємств. Для розвитку логістичної системи на державному рівні варто скористатись низкою державних програм, запозичивши досвід розвитку логістичних систем у розвинених країн світу. В основі їх логістичної стратегії закладено розбудову єдиної Трансєвропейської транспортної сітки TEN-T, яка має наступні складові:

**Таблиця 5. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємства**

Напрямок	Конкретизація	Окупність	Очікуваний результат
Зростання кількості власних вагонів для внутрішнього відвантаження	Придбати 1200 вагонів для забезпечення поставок між заводами видобутку сировини, обробки та кінцевої переробки	Строк окупності такого заходу становить від 3 до 4 років	Зростання внутрішньої ефективності
Збільшення власного парку автомобілів: - для зовнішнього транспортування 2 самоскиди МАЗ: - в межах виробничої зони; - бортовий автомобіль з рухомою платформою	Поповнення транспортного парку	Від 5 до 7 років	Зростання продуктивності праці
Збільшення частки перевезень через Миколаївський морський порт	Використання великовантажних суден (можна перевозити до 37 тонн вантажу)	Інвестиції в об'єкти оренди морського порту (ремонт та модернізація)	Зменшення витрат, оскільки експорт продукції здійснюється у переважній більшості саме цим видом транспорту

Джерело: складено на основі [8].

1. Усунення перешкод для переміщення транспорту.
  2. Уніфікація систем транспортування.
  3. Усунення бар'єрів (тарифних та технічних).
  4. Підвищення якості безпеки транспорту.
  5. Перехід на екологічно безпечні види транспорту.
- Всі перераховані вище заходи спрямовані на оптимальне використання всіх заданих систем.

## ВИСНОВКИ

У процесі забезпечення власних виробничих та невиробничих потреб компанії у сучасних умовах активно використовують методи та прийоми логістики, спрямовані на мінімізацію затрат і зростання прибутку. Логістика у цьому разі виступає як комплекс із забезпечення матеріальної складової діяльності підприємства, зберігання та кінцева реалізація.

Запропоновано проводити аналіз логістичної складової крізь призму розвитку всієї фінансово-господарської діяльності підприємства, надано пропозиції щодо використання нових методів управління логістичною діяльністю на підприємстві з точки зору управління транспортними затратами.

### Література.

1. Abt S. Zarzadzanie logistyczne w przedsie-  
biorstwie. Warszawa: Panstwowe Wydawnictwo Eko-  
nomiczne, 1998. 368 s.
2. Krawczyk S. Zarzadzanie procesami logistycznymi.  
Warszawa: Panstwowe Wydawnictwo Ekonomiczne,  
2001. 482 s.
3. Доналд Б. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегри-  
рованная цепь поставок. Москва: Олимп-Бизнес, 2005.  
640 с.
4. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управ-  
ління в системі управління підприємством. Економічний  
аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60—65.
5. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Грішин Ю.І., Іляєва О.А.  
Моделі і методи логістичного управління суб'єктами  
господарювання й економікою регіону. Сімферополь:  
ВД "АРИАЛ", 2011. 234 с.
6. Маліч Л.А., Толпезнікава Т.Г., Балашов М.І., Та-  
раторін О.М. Шляхи удосконалення маркетингових  
стратегій проникнення підприємства на міжнародні рин-  
ки. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: [http://  
www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7774](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7774)
7. Мізіна О.В., Авельницька О.В., Грецька І.Р., Со-  
рока О.Ю. Управління логістичною діяльністю енерго-  
постачальних підприємств. Ефективна економіка. 2020.  
№ 5. URL: [http://  
www.economy.nayka.com.ua/pdf/  
5\\_2020/70.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/70.pdf)
8. Офіційний сайт ПАТ "АрселорМіттал Кривий Рір".  
URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
9. Перезовова І. Теоретико-методологічні основи  
економічної експертизи як форми фінансового контро-  
лю. Івано-Франківськ: Тіповіт, 2013. 304 с.
10. Сумец А.М. Логистика: теория, ситуации, прак-  
тические задания: учебное пособие. К.: Хай-Тек Пресс,  
2008. 346 с.
11. Фролова Л.В. Логістичне управління торговель-  
ним підприємством: теорія та методологія: автореф. дис.  
д-ра екон. наук: 08.07.05. Донецьк, 2005.
12. Хаджинова О.В. Логістична стратегія управлін-  
ня витратами великого багатопрофільного промислово-  
го підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук:  
08.06.01. Донецьк, 2006. 23 с.

### References:

1. Abt, S. (1998), Zarzadzanie logistyczne w prze-  
dsiebiorstwie [Logistics management in the enterprise],  
Panstvole Vidavnictvo Ekonomichne, Warszawa,  
Poland.
2. Krawczyk, S. (2001), Zarzadzanie procesami  
logistycznymi [Logistics process management],  
Panstvole Vidavnictvo Ekonomichne, Warszawa,  
Poland.
3. Donald, B. Dzh. and Kloss, D. Dzh. (2005), Logistika:  
integrirrovannaja cep' postavok [Logistics: an integrated  
supply chain], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.
4. Kats'ma, V. I. (2016), "The essence and role of  
logistics management in the enterprise management  
system", Ekonomichnyj analiz, vol. 23, pp. 60—65.
5. Larina, R. R., Cherep, O. H., Hrishyn, Yu. I. and  
Ilaieva, O. A. (2011), Modeli i metody lohistrychnoho  
upravlinnia sub'iektamy hospodariuvannia j ekonomikoju  
rehionu: monohrafiia [Models and methods of logistics  
management of economic entities and the economy of  
the region: a monograph], VD "ARIAL", Simferopol,  
Ukraine.
6. Malich, L. A., Tolpezhnikava, T. H., Balashov, M. I.  
and Taratorin, O. M. (2020), "Ways to improve marketing  
strategies for enterprise penetration into international  
markets", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 4, available  
at: [http://  
www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7774](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7774)  
(Accessed 9 Dec 2021).
7. Mizina, O. V., Avel'nyts'ka, O. V., Hrets'ka, I. R. and  
Soroka, O. Yu. (2020), "Management of logistics activities  
of energy supply companies", Efektyvna ekonomika,  
[Online], vol. 5, available at: [http://www.economy.  
nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/70.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/70.pdf) (Accessed 12 Dec  
2021).
8. The official site of PC "ArselorMittal Krivoy Rog"  
(2021), available at: [https://ukraine.arcelormittal.com/  
\(Accessed 10 Dec 2021\).](https://ukraine.arcelormittal.com/)
9. Perevozova, I. (2013), Teoretyko-metodolohichni  
osnovy ekonomichnoi ekspertyzy iak formy finansovoho  
kontroliu [Theoretical and methodological foundations of  
economic expertise as a form of financial control], Tipovit,  
Ivano-Frankivsk, Ukraine.
10. Sumets, A. M. (2008), Lohystyka: teoriya,  
sytuatsyy, praktycheskye zadaniya: uchebnoe posobye  
[Logistics: theory, situations, practical tasks: textbook],  
Khaj-Tek Press, Kiev, Ukraine.
11. Frolova, L. V. (2005), "Logistic management of a  
trade enterprise: theory and methodology", D. Thesis,  
Economy of trade and services, Donetsk National  
University of Economics and Trade named after Michael  
Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine.
12. Khadzhyanova, O. V. (2006), "Logistic strategy of  
managing vitrates of the great diversified industrial  
enterprise", Ph.D. Thesis, Economy, organization and  
management of enterprises, Azov State Technical  
University, Mariupol, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 18.12.2021 р.*

*І. А. Білоткач,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного маркетингу,  
Університет імені Альфреда Нобеля  
ORCID ID: 0000-0002-8535-9252*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.12

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ ОРГАНІЧНОЇ АГРОПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

*I. Bilotkach,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of International Marketing, Alfred Nobel University, Ukraine*

### INSTITUTIONAL FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE COMPETITIVE LOGISTICS SYSTEM OF MARKETING PROMOTION OF ORGANIC AGRICULTURE

**Метою дослідження є визначення інституціональної сутності логістичної системи просування органічної продукції, її складові елементи, структуру; сформувані систему інституцій щодо створення ефективної конкурентоздатної системи каналів розподілу органічної агропромислової продукції; узагальнити науковий досвід щодо подальшого удосконалення логістичної інституціональної системи для сталого розвитку органічного агробізнесу в Україні.**

**Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний та аналітичний підхід до вивчення існуючих інституціональних та інституційних особливостей стану та розвитку системи просування органічної сільськогосподарської продукції та особливостей розвитку і регулювання інституціонального забезпечення ефективної конкурентоздатної діяльності каналів розподілу продукції органічного агровиробництва в Україні.**

**Стверджується, що агропродовольча сфера України має значний потенціал для збільшення просування органічної сільськогосподарської продукції як на внутрішній, так і зовнішні споживчі та промислові ринки.**

**Наголошується, що з огляду на ситуацію, що вже склалася на ринку органічної продукції України, одним із факторів для його перспективного розвитку є здійснення ефективної маркетингової діяльності суб'єктів господарювання у продовольчій системі держави, яка залежить від збалансованості розподілу каналів збуту та від вибору відповідної маркетингової стратегії для різних груп товарів. Забезпечення конкурентоспроможності логістичних ланцюгів органічної агропромислової продукції від виробників до споживачів дасть змогу підприємствам ефективно організувати свою маркетингову діяльність.**

**У статті розглядається питання інституціонального забезпечення функціонування каналів розподілу органічної продукції. Розглянуто формальні та неформальні інституції, що забезпечують конкурентоздатну діяльність каналів розподілу органічної продукції на прикладі вітчизняних підприємств та ризики, що мають місце при просуванні органічної продукції українських виробників за кордон. Проведено оцінку забезпечення та діяльності інститутів у сфері розподілу та розроблено комплекс заходів для налагодження ефективної роботи системи просування органічної продукції. Проаналізовано існуючу систему розподілу органічної сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки в різних регіонах України та визначено критерії її конкурентоспроможності. Розглянуто ефективність системи розподілу продукції органічного агровиробництва та надано пропозиції щодо вдосконалення інституціонального забезпечення просуванням органічної агропромислової продукції.**

**Запропоновано авторське визначення сутності терміну "конкуrentоздатний логістичний ланцюг органічної агропромислової продукції" та пропонується авторська система заходів щодо інституціонального формування конкурентоздатних логістичних систем просування продукції органічного агровиробництва на регіональному рівні, державому та міжнародному рівні.**

**Отримані результати дослідження поглиблюють теоретичні та прикладні аспекти інституціонального розвитку і забезпечують можливість активізації інноваційного процесу органічного агровиробництва в Україні.**

**The purpose of the study is to determine the institutional essence of the logistics system for the promotion of organic products, its constituent elements, structure; to form a system of institutions to create an effective competitive system of distribution channels for organic agro-industrial products; to generalize scientific experience on further improvement of the logistics institutional system for sustainable development of organic agribusiness in Ukraine.**

**Theoretical and methodological basis of the study is the dialectical and analytical approach to the study of their institutional and institut features and development of the system of organic agricultural production and features of development and regulation of institutional support for effective competitive channels of distribution of organic agricultural products in Ukraine.**

**It is argued that Ukraine's agri-food sector has significant potential to increase the promotion of organic agricultural products in both domestic and foreign consumer and industrial markets.**

**It is emphasized that given the current situation on the market of organic products in Ukraine, one of the factors of its future development is the effective marketing activities of economic entities in the food system of the state, which depends on balanced sales channels and strategies for different of product groups. Ensuring the competitiveness of logistics chains of organic agro-industrial products from producers to consumers will allow companies to effectively organize their marketing activities.**

**The article considers the issue of institutional support for the functioning of distribution channels of organic products. Formal and informal institutions that ensure the competitive operation of distribution channels of organic products on the example of domestic enterprises and companies that take place in the promotion of organic Ukraine Ukrainian producers abroad are considered. An assessment of the provision and activities of institutes in the field of distribution and developed a set of measures to establish effective operation of the system of promotion of organic products. The existing system of distribution of organic agricultural products and products of its processing in different regions of Ukraine is analyzed and the criteria of its competitiveness are determined. The efficiency of the system of distribution of organic agricultural products is considered and proposals are made to improve the institutional support for the promotion of organic agricultural products.**

**The author's definition of the essence of the term "competitive logistics chain of organic agricultural products" is proposed and the author's system of measures for institutional formation of competitive logistics systems of organic agricultural production at the regional, national and international levels is proposed.**

**The obtained results of the research deepen the theoretical and applied aspects of institutional development and provide an opportunity to intensify the innovative process of organic agricultural production in Ukraine.**

*Ключові слова: органічна сільськогосподарська продукція, органічне агровиробництво, логістичний ланцюг органічної агропромислової продукції, інституціоналізм, розвиток, конкурентоздатність, система, управління просуванням, канали розподілу.*

*Key words: organic agricultural products, organic agricultural production, logistics chain of organic agro-industrial products, institutionalism, development, competitiveness, system, promotion management, distribution channels.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринок органічної сільськогосподарської продукції в Україні має тенденцію до зростання. Його активний розвиток сприяє задоволенню потреб населення в якісних агропромислових товарах та забезпечує конкурен-

тоспроможність виробників та переробників в органічному секторі економіки.

Натепер переважна кількість органічної сільськогосподарської продукції України йде на експорт для забезпечення потреб закордонних споживачів, що пояснюєть-

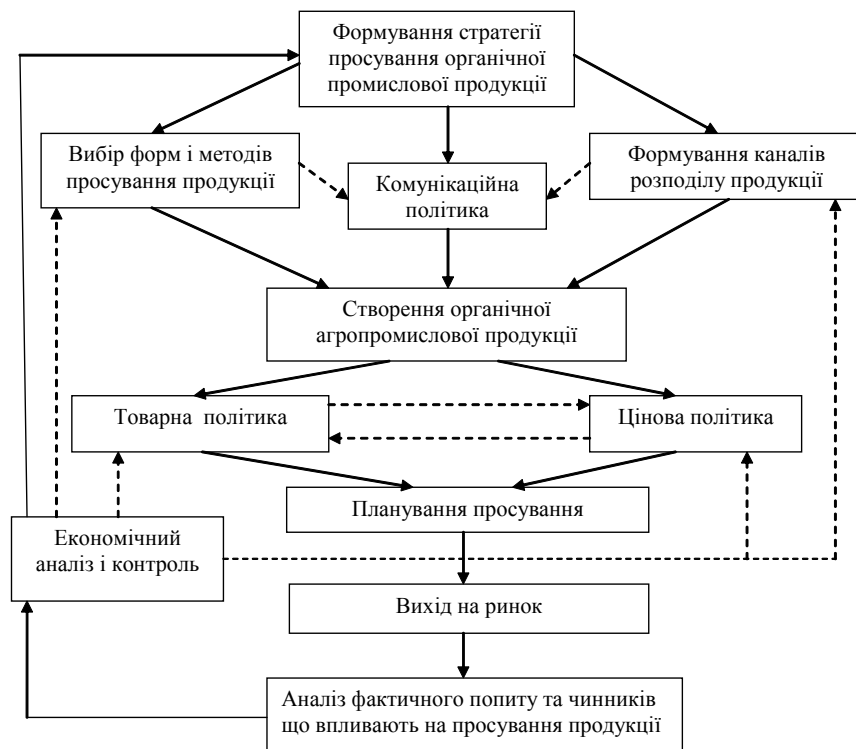


Рис. 1. Етапи управління логістикою органічної продукції

Джерело: складено автором.

ся їх більшою платоспроможністю в порівнянні з українськими споживачькими можливостями.

Попри те, що ринок органічної агропромислової продукції є ринком виробника, є нагальна потреба в розробці та впровадженні дієвих інституціональних вдосконалень в існуючі економічні механізми, в тому числі на рівні логістичних чинників, для забезпечення оптимізації бізнес-процесів при просуванні органічних продуктів від виробника до споживача, що зробить їх більш конкурентоздатними та доступними по ціні як для українських, так і закордонних споживачів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним і прикладним аспектам впровадження та розвитку ринку органічної продукції присвячені наукові праці таких науковців: Р.М. Безус, Л.Г. Мельник, Л.С. Гринів, В.В. Підліснюк, В.І. Артиш, М.І. Кобець, В.В. Писаренко, В.Ф. Сайко, Б.В. Буркинський, Є.В. Милованов, Т.О. Зайчук, Т.Г. Дудар та інші науковці.

Дослідженню розвитку інституціональних процесів в економіці в цілому і в сільському господарстві зокрема присвячені наукові праці О. Гончаренко, С. Ілляшенка, Л. Антоюка, Н. Апатової, Ю. Бажала, В. Вишневського, В. Гейця, В. Дементьєва, П.М. Леоненко, В.Н. Тарасевича, П. Юхимчука, А. Чухно, Ю. Яковця та інші не менше поважні особистості.

Теоретичні питання та проблеми логістики та просування через канали розподілу активно розробляються українськими науковцями, серед яких Є. Крикавський, О. Михайленко, Т. Дудар, О. Дудар, Ю. Воскобийник, М. Фещенко, Т. Боровик та закордонними авторами Ф. Галгано, Р. Толве, М. Коланжело, Т. Скарпа, Ф. Фаваті, М. Карузо та багатьма іншими.

У працях цих авторів розглянуто питання про роль просування продукції, наведено характеристики методів

виведення продукції на ринок, викладено питання планування окремих заходів просування, деталізовано прийоми, що використовуються під час планування і реалізації заходів просування. Проте не досить дослідженим є система інституцій яка повинна забезпечувати ефективне конкурентоздатне просування продукції від виробника до споживачів в Україні та за її межами.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У матеріалах дослідження, представлених у статті ставиться за мету визначити інституціональну сутність логістичної системи просування органічної продукції, її складові елементи, структуру; сформувати систему інституцій щодо створення ефективної системи каналів розподілу органічної агропромислової продукції; узагальнити науковий досвід щодо подальшого удосконалення конкурентоздатної логістичної інституціональної системи для сталого розвитку органічного агробізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження є стан та розвиток інституціональної системи щодо просування органічної агропромислової продукції України як складові ринку органічної сільськогосподарської продукції.

Предметом дослідження є сукупність інституціональних чинників, що використовуються та використання яких можливе при формуванні конкурентоздатної системи просування органічної агропромислової системи України та їх вплив на розвиток органічного агровиробництва.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний погляд на розвиток забезпечення людства якісними продуктами харчування призводить до розу-

**Таблиця 1. Можливі причини погіршення якості під час переміщення органічної продукції України**

Причини порушень	Кількість випадків	Питама вага, %
Забруднення під час зберігання чи транспортування	14	54
Змішування із традиційною продукцією під час виробництва, зберігання чи транспортування	4	15
Перенесення під час оприскування на сусідніх традиційних господарствах	3	12
Інша причина, а саме підозрілий сертифікат	3	12
Застосування заборонених речовин сертифікованими операторами під час виробництва, зберігання чи транспортування	2	7
Всього:	26	100

Джерело: складено автором на основі [5].

міння того що, крім проблеми кількісного та структурного наповнення продовольчого ринку, дуже велику роль відіграє якісна складова дотичних факторів щодо продовольчої продукції [1]. Одним із ключових питань забезпечення людей органічною агропромисловою продукцією є питання логістики, в процесі вирішення яких забезпечується доставка органічних продуктів від виробника до споживача. Система просування охоплює в єдине ціле всіх суб'єктів ринку органічної агропромислової продукції, а засоби логістики є зв'язуючим ланцюгом при пзміні права власності на органічну продукцію в системі просування [2]. При цьому логістична система повинна бути не тільки ефективною з точки зору збереження якості переміщуємих товарів, а і конкурентоздатною, тобто забезпечувати потрібну рентабельність логістичних дій. Схематично систему, що забезпечує переміщення товарів від виробника до споживача можливо представити так (рис. 1).

Як бачимо, управління логістикою органічної продукції є складним явищем, що схематично являє собою поєднанням різних функціональних систем, що чинять безпосередній вплив як на функціонування механізмів мотивації виробництва продукції, так і дають змогу аналітичних дій що забезпечують можливість ефективного просування.

В Україні органічна продукція розповсюджується як через прямі канали розподілу, так і шляхом непрямого розподілу, через спеціалізовані магазини та супермаркети. Попри те, що припрямому розподілі прямий розподілі дохід повинен будти найбільшим, то в умовах ук-

раїнського ринку це правило не завжди працює. Це пояснюється низькою платоспроможністю українських споживачів, що мотивує виробників органічної продукції активно освоювати закордонні ринки та розробляти складні логістичні схеми [6].

Особливе місце в управлінні просуванням органічної продукції, відводиться формуванню ефективних каналів розподілу продукції. Органічний ринок у світі швидко зростає. Попит, що стабільно росте, заохочує виробників та інших гравців ринку ініціювати чи поглиблювати діяльність у галузі виробництва органічної сировини та органічних харчових продуктів. Тим часом ланцюги постачання органічної продукції стають довгими, більш складними та розгалуженими. Україна наділена великими площами земель сільськогосподарського призначення, а також чудовими природними умовами, має гарний потенціал стати однією із провідних країн-постачальниць органічної продукції у світі. Забезпечення відсутності в продукції з України залишків заборонених речовин є відповідальністю і викликом для всіх органічних операторів у ланцюгу постачання органічної продукції. За даними сертифікаційних органів, які працюють в Україні, в 2016 році забруднення продукції під час зберігання та транспортування стало найрозповсюдженішою причиною порушень, виявлених в органічній продукції в Україні, імпортованої до ЄС (див. табл. 1).

Ймовірні основні причини порушень під час імпорту органічної продукції з України, які повідомлялися в Інформаційній системі органічного сільського господарства ЄС (OFIS) наведено у таблиці 1.



**Рис. 2. Компоненти ланцюга постачання органічної продукції**



Мають місце і інші причини погіршення якості під час переміщення органічної продукції України, як-от: використання начиння обробленого забороненими речовинами, перенесення шкідливих речовин під час авіаційного обприскування, а також наявність стійких шкідливих хімікатів у ґрунті (наприклад ДДТ). Кількість цих порушень є незначною.

Як видно з таблиці, основною ймовірною причиною забруднень при просуванні органічної продукції за кордон є забруднення під час транспортування і складає 54%.

Сприйняття органічної агропромислової продукції з точки зору покупців має значну особливість. Купуючі її, вони впевнені в її корисності та у тому, що спосіб її виробництва покращує стан навколишнього середовища та якість ґрунтів на території де вона виробляється. І випадки коли ця продукція з тих чи інших причин виявляється неякісною дуже сильно впливає на мотиваційну зацікавленість у її придбанні.

Таким чином діяльність, пов'язана з органічною продукцією, вимагає особливої уваги, щоб уникнути забруднень, що можуть вплинути на зміну статусу органічної продукції. З одного боку, система органічного виробництва досить добре регулюється і суворо контролюється. Проте, з іншого боку, стандарти не охоплюють всіх аспектів пов'язаних з переміщенням цієї продукції від виробника до споживача. Отже, потрібно розробити та впровадити систему інституцій що буде регламентувати та унеможливити ризики в логістичній системі органічного аграрного сектору.

Якщо розглядати логістичні особливості просування органічної продукції, то теоретичною базою такого просування є логістичні системи, що представлені логістичними ланцюгами та логістичними каналами (або каналами розподілу).

Логістичним ланцюгом органічної агропромислової продукції — це лінійно упорядкована чисельність фізичних чи юридичних осіб які діють у відповідності до чинного законодавства як суб'єкти органічного ринку (виробників, посередників, складів тощо), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення органічної агропромислової продукції від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача та оптимізацію супутніх їм матеріальних та нематеріальних потоків [3].

Кожен логістичний ланцюг формують такі основні складові елементи: інфраструктура, логістика і персонал, що відіграють дуже важливу роль у забезпеченні та контролі органічної якості та здійсненні управління ризиками (рис. 2).

Ланцюги постачання в системі органічного агропромисловства є досить неоднорідними та можуть відрізнятися за такими факторами: кількістю продукції, що підлягає доставці; кількістю операторів органічного ринку; місцем проміжного зберігання в ланцюгу постачання; пунктом призначення кінцевого споживача; видом транспорту.

Зважаючи на можливі фактори ризику, менеджмент органічних агропромислових підприємств повинен обрати найбезпечніший та найбільш прийнятний ланцюг постачання.

Найкращим варіантом забезпечення органічної якості продукції та збереження репутації для фермера був би самовивіз продукції кінцевими споживачами безпосередньо з самого підприємства, або взагалі з варіантом, коли споживачі самі збирають потрібну їм продукцію в місцях її вирощення. Але в цьому варіанті теж виникає значна кількість ризиків щодо можливої неефективності подібної реалізації продукції в економічному сенсі (споживачі будуть вибирати не всю продукцію підряд, а тільки ту що буде їм до вподоби, при цьому залишена продукція може бути приведена до некондиційного стану) [7].

Наступним по ефективності просування є доставка органічної агропромислової продукції кінцевому споживачеві або переробнику власним транспортом. Таким чином фермер убезпечує свою продукцію і мінімізує ризики можливого забруднення.

Взагалі існують такі види логістичних ланцюгів логістичні системи:

- логістичні системи з прямими зв'язками — це системи, у яких матеріальний потік доводиться до споживача без посередників, на основі прямих господарських зв'язків;

- логістичні системи з непрямыми зв'язками — це системи, у яких матеріальний потік доводиться до споживача за участю як мінімум одного посередника;

- комбіновані (гнучкі) логістичні системи — системи, у яких доведення матеріального потоку до споживача здійснюється як за прямими зв'язками, так і за участю посередників.

Щоб визначитися чи забезпечує логістичний ланцюг збереження якості продукції потрібно розробити інституціональний алгоритм перевірки такого ланцюга, що буде включати такі питання:

- достатність інформації щодо самої продукції (її виробника та попередні етапи логістичного просування);

- наявність можливості та ефективного алгоритму перевірки будь-якого етапу логістичного переміщення товару;

- можливість отримання інформації про переміщення товарів на будь-якому етапі логістичного просування;

- наявність сертифікованої системи управління якістю (або іншої аналогічної системи) у суб'єктів господарювання що здійснюють переміщення продукції;

- проведення попередньої оцінки ризиків ланцюга постачання;

- визначення порядку дій при виявленні можливих ризиків та послідовність усунення їх та можливих негативних наслідків при переміщенні продукції;

- визначення повного переліку ризиків при переміщенні продукції з зазначенням алгоритмів роботи з ними.

Отже, потрібно визначити важливу роль логістичних аспектів у забезпеченні зберігання якості органічної продукції в процесі просування. Потрібно також проводити постійний ланцюг постачання на предмет ризиків, які можуть спричинити чи спричинили погіршення якості органічної продукції, до того як укласти угоду з постачальником органічної продукції не тільки на формальному рівні, а враховуючи всі можливі ризики, то це б

**Таблиця 2. Принципова інституціональна класифікація логістичних систем продукції органічного агропромислового виробництва**

Рівень логістичної агрегації (кооперації)	Клас логістичної системи	Форми логістичної системи
I-й рівень	Мікрологістичні підсистеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логістика постачання;</li> <li>• логістика виробництва;</li> <li>• логістика збуту (дистрибуції)</li> </ul>
II-й рівень	Мікрологістичні системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логістика виробничого (переробного) підприємства;</li> <li>• логістика торгівельного підприємства;</li> <li>• логістика підприємств послуг</li> </ul>
III-й рівень	Мегалогістичні системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логістика міжорганізаційних операцій;</li> <li>• логістичні ланцюги «постачання – виробництво - збут»</li> </ul>
IV-й рівень	Мезологістичні системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Логістика кооперації мегалогістичних систем;</li> <li>• логістичні ланцюги поставок</li> </ul>
V-й рівень	Макрологістичні системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Національна система переміщення вантажів, людей, інформації</li> </ul>
VI-й рівень	Міжнародні макрологістичні системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система дистрибуції глобальних фірм;</li> <li>• Міжнародні транспортні системи;</li> <li>• міжнародні системи безпеки</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [4].

значним чином сприяло створенню більш безпечних та надійних ланцюгів постачання органічної продукції [3].

Дуже велике значення має забезпечення логістичних ланцюгів поставок відповідною конкурентоспроможністю. Взагалі під поняттям "конкурентоспроможність логістичного ланцюга" ми розуміємо — здатність певного логістичного ланцюга забезпечити кращі функціонально-фінансові показники діяльності ніж у конкурентів в заданих умовах. Що стосується конкурентоспроможності логістичного ланцюга органічної агропромислової продукції, то у цьому випадку ми розуміємо здатність логістичного ланцюга постачання зберегти задекларовану якість органічної продукції її виробником на шляху до споживача, а також забезпечити відповідні кількісні характеристики товарних партій у відповідності до діючих нормативних втрат, при цьому економічна ефективність забезпечення всіх зазначених процесів повинна бути вищою, ніж у конкурентів та забезпечувати потрібну рентабельність взагалі.

На нашу думку, оцінка конкурентоспроможності логістичної системи органічної агропромислової продукції є сукупністю операцій, що характеризують зміст та результативність логістичної діяльності у ринковому просторі.

Вона має здійснюватися з урахуванням основних маркетингових категорій та дотриманням таких базисних принципів:

1. Орієнтація на конкретні ринки та потреби споживачів.
2. Використання сукупності наукових підходів до оцінки та забезпечення конкурентоспроможності. Оцінюючи конкурентоспроможність логістичної системи органічної агропромислової продукції потрібно застосовувати системний, комплексний та нормативні підходи.
3. Багатовимірність системи оцінки конкурентоспроможності логістичної системи, органічного агровиробництва, тобто врахування різних груп зовнішніх та

внутрішніх факторів конкурентних переваг. Система оцінки конкурентоспроможності повинна мати системний характер і включати такі аспекти: оцінка логістичних витрат, оцінка логістичних активів, оцінка якості задоволення споживачів.

4. Багаторівневість системи оцінки конкурентоспроможності логістичної системи органічної агропромислової продукції, тобто при формуванні показника конкурентоспроможності враховується вплив всіх елементарних розрахункових показників.

5. Орієнтація на кількісні способи оцінки. Інтегральний показник конкурентоспроможності маркетингової логістичної системи повинен враховувати вагомість елементів, що використовуються при його розрахунку.

Процес оцінки конкурентоспроможності логістичної системи продукції органічного агровиробництва передбачає послідовну реалізацію таких етапів:

I-й етап — визначення меж цільового ринку.

II-й етап — виявлення потенційних конкурентів.

III-й етап — розрахунок показника фактичної конкурентоспроможності логістичної системи органічної агропромислової продукції.

IV-й етап — оцінка конкурентних можливостей ринкового середовища.

V-й етап — визначення потенційної конкурентоспроможності логістичної системи органічної агропромислової продукції.

Етап визначення меж цільового ринку є результатом частинною процесу маркетингового дослідження довкілля. Цільовий ринок — це ринок (або його частина), в обслуговуванні якого зацікавлена ця логістична система. Поглиблений аналіз ринку передбачає реальний аналіз ризиків, пов'язаних з виходом на конкретний ринок, оцінку ємності ринку, ранжування ринків по ступеню привабливості та забезпечує інформацію, необхідну для оцінки реального становища логістичної системи. На зазначеному етапі виділяється ринок, який надалі буде орієнтована тривалість логістичної систе-

ми та визначається цільовий сегмент потенційних споживачів. Потім здійснюється анкетування потенційних споживачів, і виявляються їхні очікування щодо якості логістичного обслуговування.

На етапі оцінки конкурентного становища логістичної системи здійснюється виявлення потенційних конкурентів, тобто тих суб'єктів ринку, які обслуговують той же цільовий сегмент та пропонують аналогічні послуги.

Наступний етап передбачає оцінку фактичної конкурентоспроможності аналізованої логістичної системи та порівняння отриманого результату з оцінки діяльності основних конкурентів. Така оцінка конкурентного становища безумовно важлива, проте не менш значущою є оцінка ринкових впливів. Аналіз загроз та можливостей, присутніх у навколишній логістичній системі ринкового середовища, дозволяє зрозуміти процеси, що формують конкуренцію та активізувати власний потенціал для досягнення певних конкурентних переваг.

Показник конкурентоспроможності логістичної системи сільськогосподарської агропромислової продукції пропонується визначати шляхом інтеграції оціночних показників конкурентних переваг:

$$\text{Кл.с.} = \sqrt[5]{\text{РДЗ} \times \text{РЯ} \times \text{РФ} \times \text{РЛВ} \times \text{РР}} \quad (1),$$

де Кл.с. — конкурентоспроможність логістичної системи органічної агропромислової продукції;

РДЗ — рівень виконання договірних зобов'язань;

РЯ — рівень якості логістичних послуг;

РФ — рівень функціональності логістичної системи;

РЛВ — рівень логістичних витрат;

РР — рівень рентабельності логістичних активів.

Особливістю розглянутих показників РДЗ, РЯ, РФ, РЛВ, РР є прагнення кожного з них до одиниці. Безпосереді їх значення визначаються як співвідношення фактичного рівня базисного показника до його планового (або можливого) рівня. Рівність кожного з названих показників одиниці, а отже, і рівність одиниці комплексного показника конкурентоспроможності логістичного ланцюга органічної агропромислової продукції, означає максимальну конкурентоспроможність логістичної системи, що передбачає її ідеальне функціонування, з точки зору якості задоволення споживача. Якщо значення наближаються до одиниці, то оцінювана логістична система органічної продукції має виключно сильний конкурентний статус і навпаки.

Пропонуємо такі градації показника конкурентоспроможності логістичної системи просування органічної агропромислової продукції:

$0 \leq K \leq 0,4$  — слабка конкурентна позиція;

$0,4 < K \leq 0,7$  — середня конкурентна позиція;

$0,7 < K \leq 1$  — сильна конкурентна позиція.

Розроблена методика оцінки конкурентоспроможності логістичної системи органічної агропромислової продукції призначена для оцінки та постійного моніторингу рівня її конкурентоспроможності як у межах України, так і за кордоном.

Важливе значення має також розбудова логістичної інфраструктури органічної агропродовольчої продукції. Передусім необхідно запровадити ведення реєстру національних перевізників органічної продукції, які сертифіковані, і акредитованих сертифікаційних компаній, які надають суб'єктам господарювання відповідні

послуги. Така інформація має бути оприлюднена на сайтах та в офіційних друкованих виданнях спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань аграрної політики та продовольства України, а також Державної транспортної інспекції України та Державної інспекції України з питань захисту прав споживачів.

Державна політика у сфері розвитку органічного виробництва агропродовольчої продукції і сировини потребує доповнення державної статистичної звітності спеціальними формами для відображення результатів діяльності з виробництва та транспортування органічної продукції як всередині країни, так і за кордон [2].

До діяльності на міжнародному ринку суб'єктів (операторів) вітчизняного органічного виробництва спонукають прагнення до завоювання ринкової "ніші", підвищення ефективності виробництва і зміцнення конкурентоспроможності. Сучасний розвиток логістичних систем характеризується тенденціями підвищення рівня логістичної агрегації та якісним інституціональним наповненням. Схематично класи логістичних систем за інституціональною ознакою можна представити таким чином (табл. 2).

Інституціональна класифікація логістичних систем дозволяє визначитися щодо необхідності запровадження потрібних інституційних нововведень на всіх рівнях логістичної агрегації. Тобто, на нашу думку, для забезпечення збереження якісних характеристик виробленої органічної агропромислової продукції на шляху від виробника до кінцевого споживача, потрібна сертифікація всіх ланок логістичного просування. При цьому процес сертифікації повинне охоплювати засоби логістики, умови логістики та людський ресурс, який буде дотичним до органічної продукції.

## ВИСНОВКИ

Агропродовольча сфера України має значний потенціал для збільшення просування органічної сільськогосподарської продукції як на внутрішній, так і зовнішні споживчі та промислові ринки. Одним із шляхів досягнення реалізації цього потенціалу є освоєння сегменту транспортної логістики щодо просування органічної продукції, яка є затребуваною серед споживачів у світі, а її пропозиція є недостатньою з точки зору якісного наповнення. Окрім діяльності підприємств у напрямі розвитку ринку логістичних послуг та заходів із просування органічної продукції, необхідно є організаційно-правова підтримка з боку держави. Вона може виражатися у інституціональному (нормативному) встановленні спеціальних вимог та стандартів щодо надання логістичних послуг по транспортуванню органічної продукції, встановленні вимог щодо сертифікації та маркування транспортних засобів та створення дієвої системи контролю за запропонованими заходами.

Ми дійшли висновку, що непрямий розподіл органічної продукції стає все більш значущим для українських виробників і при забезпеченні високої конкурентоспроможності може мати надзвичайно важливе значення. Потужні виробники продають свої продукти для мереж супермаркетів та переробних підприємств, тоді як дрібним виробникам доводиться продавати свою про-

дукцію посередникам, як правило, за нижчою ціною, щоб не допустити їх виробництва на відходи.

З огляду на ситуацію, що вже склалася на ринку органічної продукції України, одним із факторів для його перспективного розвитку є здійснення ефективної маркетингової діяльності суб'єктів господарювання у продовольчій системі держави, яка залежить від збалансованості розподілу каналів збуту та від вибору відповідної маркетингової стратегії для різних груп товарів. Забезпечення конкурентоспроможності логістичних ланцюгів органічної агропромислової продукції від виробників до споживачів дасть змогу підприємствам ефективно організувати свою маркетингову діяльність. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні найефективніших маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції на ринку України та за кордоном.

Розроблена методика оцінки конкурентоспроможності органічної агропромислової продукції призначена для оцінки та постійного моніторингу рівня її конкурентоспроможності.

Результати оцінки можуть бути використані для вирішення таких завдань: моделювання ситуації у регіональному агропромислому комплексі; визначення положення окремої логістичної системи органічної агролової продукції на регіональному ринку органічної сільськогосподарської продукції; вироблення логістичної стратегії; цілей державного управління та регулювання ринку органічної агропромислової продукції на регіональному, державному та міжнародному рівнях.

#### Література:

1. Андрєєва Н.М., Зіньковська Д.В. Маркетинговий аудит та інституційне забезпечення у системі просування органічної продукції українських товаровиробників. Органічне виробництво і продовольча безпека: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Житомир, 12—13 травня 2016 р. Житомир, 2016. С. 347—351. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5293/1/Organik\\_2016\\_347-351.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5293/1/Organik_2016_347-351.pdf) (дата звернення: 26.12.2021).

2. Білоткач І.А. Інституціональні особливості логістики органічної сільськогосподарської продукції. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 25—27 жовтня 2018 р. Львів, 2018. С. 20—22.

3. Кальченко А.Г. Логістика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.

4. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2004. 448 с.

5. Настави щодо управління ризиками під час післяврожайної обробки, зберігання та транспортування органічної продукції. URL: Керівництво по оцінці ризиків UKP.pdf — Organic Standard <https://templates.organicstandard.ua> (дата звернення: 26.12.2021).

6. Ринок органічної продукції в Україні. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/podiia/item/9994-rynok-orhanichnoi-produktsii-v-ukraini.html> (дата звернення: 26.12.2021).

7. Organic Market Development in Ukraine. URL: <https://www.fibl.org/en/themes/projectdatabase/projectitem/project/493> (дата звернення: 26.12.2021).

#### References:

1. Andryeyeva, N.M. (2016), "Marketing audit and institutional support in the system of promotion of organic products of Ukrainian producers", Orhanichne vyrobnytstvo i prodovol'cha bezpeka: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsi [Organic production and food security: materials of the IV International scientific-practical conference], Zhytomyr, Ukraine, 12—13 may, pp. 347—351, Available at: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5293/1/Organik\\_2016\\_347-351.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5293/1/Organik_2016_347-351.pdf) (Accessed 26 december 2021).

2. Bilotkach, I.A. (2018), "Institutional features of logistics of organic agricultural products", Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu: materialy KhII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference "Marketing and Logistics in Management"], Lviv Polytechnic National University Publishing House, Lviv, Ukraine, pp. 20—22.

3. Kal`chenko, A.G. (2003), Lohistyka: Navch. posib. [Logistics: educational manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Kry`kavs`ky`j, Ye. (2004), Lohistyka dlia ekonomistiv: Pidruchnyk [Logistics for economists: Textbook], Lviv Polytechnic National University Publishing House, Lviv, Ukraine.

5. Organic Standard (2021), "Guidelines for risk management during post-harvest processing, storage and transportation of organic products", Available at: <https://templates.organicstandard.ua> (Accessed 26 december 2021).

6. Kryvenko, O. (2021), "Organic products market in Ukraine", Available at: <http://agro-business.com.ua/agro/podiia/item/9994-rynok-orhanichnoi-produktsii-v-ukraini.html> (Accessed 26 december 2021).

7. FiBL (2021), "Organic Market Development in Ukraine", Available at: <https://www.fibl.org/en/themes/projectdatabase/projectitem/project/493> (Accessed 26 december 2021).

*Стаття надійшла до редакції 29.12.2021 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

Т. В. Кулініч,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: 0000-0003-0110-7080

Н. А. Авраменко,

к. т. н., доцент, професор кафедри митної справи та товарознавства,  
Державний податковий університет

ORCID ID: 0000-0001-7027-0266

Є. В. Карпенко,

к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту,  
Сумський національний аграрний університет

ORCID ID: 0000-0001-6496-6283

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.20

# СИСТЕМНО-СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

N. Avramenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Customs  
and Commodity Science, State Tax University

Y. Karpenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Sumy National Agrarian University

## THE SYSTEM-SYNERGETIC APPROACH TO COST MANAGEMENT

**Метою дослідження є розроблення теоретичних засад використання системно-синергетичного підходу до управління витратами. Розглянуто специфіку використання системно-синергетичного підходу, його значення до вирішення кризової ситуації на підприємстві. Запропоновано інструментарій застосування системно-синергетичного підходу в управлінні витратами, що складається із трьох елементів: удосконалення витрат операційної діяльності, удосконалення витрат фінансової діяльності, оптимізація витрат інвестиційної діяльності. Усі ці елементи, взаємодіючи між собою та посилюючи послідовний вплив один на одного, матимуть системно-синергетичний ефект в управлінні витратами, що виражатиметься підвищенням ефективності діяльності та зміцненням конкурентних позицій підприємства за рахунок цінкових факторів або факторів покращення якості продукції. Новизна дослідження полягає в удосконаленні методів управління витратами із використанням системно-синергетичного підходу.**

**In a dynamically changing technical and technological environment, the ongoing business processes require integrating approaches in crisis management. The system-synergetic approach implies the use of specific optimization methods, which consists of influencing elements, acting independently and interrelated, forming a system. Such a system, affecting the company's internal environment, changes its place in the market and adapts to the changing external environment. The research aims to form a toolkit for applying a system-synergetic approach in cost management. In the research methods of systematization, economic and mathematical modeling, allowing development tools for expenses management using a system-synergetic approach are used. The devices of application of the system-synergetic approach in costs management, consisting of three**

**elements: improvement of operating activity costs, improvement of financial activity costs, optimization of investment activity costs, are offered. All these elements, interacting with each other, will have a system-synergistic effect in cost management, which is expressed in the increase of activity efficiency and strengthening the enterprise's competitive position due to price factors or factors of product quality improvement. The novelty of the research is based on the progress of cost management methods using the system-synergetic approach. Therefore, the study is of practical importance. The cost management system is suitable for integrating into economic processes, regardless of the enterprise's sphere of activity or size. In this case, the synergistic effect will be more pronounced when scaling the application of this approach to cost management. Consistent measures to rationalize costs allow to obtain a system-synergetic effect in the long run, which will have pronounced features in terms of scaling. The practical use of this approach is the ability to create new business models that allow the company to work more efficiently. The subject of further research is to find a balance between possible additional income and possible losses from cost reductions.**

*Ключові слова: система, синергія, системно-синергетичний підхід, оптимізація, управління витратами, інвестиції, розвиток.*

*Key words: system, synergy, system-synergetic approach, optimization, cost management, investment, development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління витратами є достатньо популярною темою дослідження вже кілька десятиліть, однак по сьогоднішній день предмет дослідження не вичерпує своєї актуальності, оскільки під впливом технологічного прогресу з кожним роком формуються нові, сучасні бізнес-моделі в усіх сферах виробничої діяльності. Ці новостворені бізнес моделі вимагають постійного оновлення підходів до управління витратами, які повинні націлюватися на удосконалення техніко-технологічного потенціалу підприємства, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Попри те, що існує чимало досліджень з розроблення напрямів стандартизації, нормування чи оптимізації витрат, всі вони мають конкретне цільове спрямування в області управління витратами: на створення нормативів витрат, на створення стандартів управління витратами, методи скорочення витрат тощо. Водночас комплексних досліджень, які дозволяють вивести управління витратами на новий рівень, практично не здійснюється у вітчизняній науковій практиці, а тому використання таких підходів має важливе наукове та практичне значення і формує актуальність дослідження.

Об'єктом цього дослідження є формування системно-синергетичного підходу управління витратами. Сам по собі синергетичний підхід як методологічний засіб передбачає в онтологічному та гносеологічному плані використання спеціальної стратегії прийняття рішень, що дозволяє об'єднати конкретні заходи у комплекс дій, що в результаті формує цілісну модель впливу, здатну вирішити певне завдання або проблему [3]. Саме тому системно-синергетичний підхід до вирішення проблем найчастіше доцільно застосовувати у антикризовому управлінні, оскільки застосування цього підходу полягає у вирішенні проблеми.

При дотриманні послідовності з використання методів та регулярному й чітко спрямованому їх використанню формується система заходів [5], яка разом із синергетичним результатом формує системно-синергетич-

ний підхід до управління об'єктом дослідження чи експерименту. Управління витратами з використанням системно-синергетичного підходу дозволяє бачити предмет дослідження як цілісність, єдиний механізм регулювання та єдину бізнес-модель, що дозволяє сприймати результат використання такого підходу не як окремі поточні заходи оптимізації, а більш виражено та цілісно, як стратегічний підхід вирішення проблеми.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління витратами є широко досліджуваними у вітчизняній та зарубіжній літературі. Серед сучасних досліджень варто виділити дослідження Олініченко К. [8], який розглядав еволюцію поглядів в управлінні витратами; Полянську А. [10], котра досліджувала методи управління витратами, виходячи із ситуаційного підходу; Адаменко Т. [1], яка аналізувала процесний підхід управління витратами; Ткаченко А. [14], яка розглядала напрями підвищення ефективності управління витратами, Светлова Н. та Івашко І. [13], які досліджували напрями підвищення ефективності управління витратами. Що стосується використання синергетичного підходу, то на сьогодні можна виділити низку сучасних праць Волкової Є. та Невидимової О. [4], які розглядали системно-синергетичний підхід у стійкості природи. До зарубіжних дослідників необхідно віднести Блауберга І. [2; 3], Хакена Г. [15], Морена Е. [7], Кагана М. [5] та Берталанффі Л. [16], які практикували використання цього підходу кілька десятиліть тому та визначили основні філософські принципи цього підходу. Аналогічні та більш сучасні дослідження були проведені Джексоном С. [17], який системно-синергетичний підхід використовував у сучасному фінансовому менеджменті.

Попри це, системно-синергетичний підхід до управління витратами до цього часу не розглядався на науковому рівні, а тому від підтверджує новизну, актуальність та цінність наукового дослідження.

## МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження — формування інструментарію застосування системно-синергетичного підходу в управлінні витратами.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Перш ніж перейти безпосередньо до особливостей застосування системно-синергетичного підходу до управління витратами, для більш повного розуміння його специфіки та значення у теоретико-методологічному контексті розкриємо суть поняття "система" та "синергетика" як сукупності певних елементів, взаємних зв'язків між ними та сукупного впливу.

Системно-синергетичний підхід у фінансовому менеджменті еволюціонував з теорії систем, а тому розглядати його як системний підхід можна як з погляду загальнотеоретичного поняття, так і з погляду спеціального наукового та практичного. Системний підхід у аналізі досліджувався різними авторами [3; 12; 17; 18], які зробили висновок про те, що єдиного визначення поняття не існує, оскільки кожен із авторів "систему" розглядає відповідно до об'єкту досліджень. Однак в цілому, саме поняття системи передбачає певну послідовність дій або закономірність явищ. Етимологія слова "система" передбачає те, що певне явище складається із частин чи елементів. При цьому у роботі Пахомової Н. підкреслено цілеспрямованість даної системи, тобто те, що вона орієнтована на вирішення певного завдання та досягнення певних цілей. Її можна використовувати як множину елементів, що групуються відповідно до поточних завдань та цілей.

Автором загальної теорії системного аналізу є Л. фон Берталанфі, який акцентував на тому, що система — це множина певних елементів, і також те, що ці елементи взаємодіють між собою. Звідси можна дійти висновки, що будь-яка система — це не просто сукупність елементів, які використовуються у певний момент, це результат дії елементів, який відбувається постійно та у довгостроковому вимірі.

Берталанфі зазначає, що системи є закритими по відношенню до зовнішніх чинників, тобто це певні елементи, що мають незалежність від зовнішнього середовища. Результатом роботи такого об'єднання елементів є вихід за межі внутрішнього середовища у зовнішнє [16]. При цьому результат роботи кожної ланки системи є наперед відомим. Mingers J. вважає, що система є об'єктом, який взаємодіє із наперед відомими властивостями [18]. В свою чергу Мельничук вважає, що система має більш широке розуміння. Відповідно до досліджень автора систему формує порядок, що зумовлений правильним розміщенням частин, які зв'язуються між собою у єдине ціле [6, с. 617].

Що стосується синергетики, то це поняття вивчає складні об'єкти у кризових умовах. Фінансове управління постійно здійснюється в умовах протиріч, які призводять до конфліктних ситуацій, які самі по собі формують передкризовий стан. Таким чином, поєднуючи системність та синергетику, можна досягнути основної мети — вирішити проблему кризової ситуації завдяки взаємодії комплексу елементів, які повинні відбуватися у певній наперед передбачуваній послідовності, бути

передбачуваними, посилювати ефект дії від сукупного використання та мати чіткий ефект на об'єкт дослідження.

Відповідно до досліджень Г. Хакена [15], синергетика включає комплекс дослідження процесів та виникнення нових властивостей завдяки формуванню систем. Разом з тим Е. Морен [7] передбачає, що кожна синергетична система характеризується наявністю нових властивостей та якостей, що виникають завдяки єдності та взаємодії елементів. При цьому формування цих нових якостей є новим продуктом організації, вона проявляється як на загальному рівні цілісного об'єкту, сформованого із різних елементів, так і на рівні окремих елементів.

Розглянемо можливість застосування системно-синергетичного підходу в фінансовій площині управління витратами. Мова йде про удосконалення прийомів фінансового управління, які складаються із окремих прийомів удосконалення, однак впливаючи одне на одне та взаємодіючи між собою, створюють загальну систему фінансового управління витратами, що призводить до позитивного впливу на внутрішнє середовище та змінює місце, роль та поведінку підприємства у зовнішньому середовищі.

Проте складне теоретико-методологічне підґрунтя використання цього підходу, практичні аспекти його застосування є простими для імплементації та зрозумілими на рівні стандартних фінансових рішень.

Одним з ключових завдань підприємств, що орієнтовані на системно-синергетичний підхід управління витратами є їх багаторівнева оптимізація, що зумовлює зростання конкурентоспроможності підприємства та підвищення рівня його ефективності діяльності. При цьому управління витратами є завданням комплексним, що вимагає інтегрованих, комплексних рішень на всіх рівнях управління та на всіх етапах створення готового продукту.

### 1. Зменшення витрат операційної діяльності

На початковій стадії оптимізації витрат потрібно знаходити джерела оптимізації витрат операційної діяльності. Для цього необхідно здійснити аналіз витрат підприємства, дослідивши не тільки їх динаміку та структуру, але і синхронність відповідно до доходів. У процесі аналізу можна виявити витрати, які у процесі діяльності попередніх років була надмірними. При цьому починати потрібно з непрямих витрат, а не із прямих витрат виробничого призначення. До таких витрат відносяться: витрати на логістику, витрати на складування, витрати на опалення приміщень та використання електроенергії, витрати на адміністративні цілі, збитки тощо. На наступному етапі потрібно дослідити витрати на оплату праці, чи вони є обґрунтованими відповідно до динаміки продуктивності праці. Будь-які витрати на стимулювання праці повинні мати вплив на обсяги виробітку, реалізації продукції або на покращення якості товарів (робіт чи послуг). Якщо в результаті дослідження визначено, що витрати на стимулювання праці не мають позитивного впливу на результати діяльності підприємства, їх також доцільно скорочувати або вводити нові правила роботи, що орієнтовані на результат.

Розрахунок ефективності системно-орієнтованих методів управління витратами можна з використанням

формули:  $E \rightarrow \min$ :

$$E = \sum_{i=1}^n \Delta E_i \cdot \Delta P \quad (1),$$

де  $E$  — витрати підприємства;

$\sum \Delta E_i$  — сума змінених витрат за статтями оптимізації у складі загальних витрат;

$i$  — елементи витрат;

$n$  — кількість елементів витрат;

$\Delta P$  — коефіцієнт зміни прибутку в результаті оптимізації витрат, при цьому:

$$\Delta P = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta I_i}{\sum_{i=1}^n I} \quad (2),$$

де  $I$  — доходи підприємства;

$\sum \Delta I_i$  — сума абсолютних змін за видами доходу підприємства;

$\sum I$  — загальна сума доходів підприємства;

$n$  — кількість видів доходу.

Тобто оптимізація діючої структури витрат шляхом їх скорочення, оптимізація маркетингових витрат, витрат адміністративного призначення, витрат на збут та інших витрат операційної діяльності призводить до ефективного управління витратами, що забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги, що можуть виражатися ціновими чинниками (за рахунок скорочення ціни) або неціновими чинниками (за рахунок покращення якості продукції, робіт чи послуг). Можливість вивільнення додаткових ресурсів завдяки ефективному управлінню витратами дозволяє направляти їх на більш раціональні для розвитку цілі — для погашення кредиторської заборгованості, яка потребує додаткових фінансових витрат.

## 2. Зменшення фінансових витрат

Позитивних змін у конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства можна досягти під синергетичним впливом зміни витрат операційної діяльності на фінансові витрати. Ефект можна досягти шляхом зниження витрат на сплату відсотків за кредит. При ефективному використанні власного капіталу знижується потреба у залученому капіталу, внаслідок чого підприємство стає більш незалежним від зовнішніх джерел фінансування, а також зменшує або повністю уникає фінансових витрат.

Модель залежності відбувається наступним чином. Якщо  $E \rightarrow \min$ , то  $P \rightarrow \max$ .

Якщо  $P \rightarrow \max$ , то  $E(\text{int}) \rightarrow \min$ .

де  $E$  — витрати підприємства;

$P$  — прибуток підприємства;

$E(\text{int})$  — витрати фінансової діяльності.

## 3. Збільшення капітальних інвестицій

Капітальні інвестиції, на відміну від витрат операційних, слугують запорукою довгострокового розвитку підприємства, оскільки купляючи обладнання, інвестуючи у нові технології, будуючи нові торговельні точки, обороти підприємства збільшуватимуться, що призводитиме до розширення діяльності підприємства або використання більш ефективних технологій, що дозволяють знижувати витрати підприємства чи завойовувати ринки інноваційними продуктами.

Таким чином, якщо підприємство має достатньо власних фінансових коштів, які будуть вивільнені в результаті оптимізації витрат операційної діяльності, зменшенню витрат на сплату відсотків за кредитами, підприємство зможе накопичувати достатні суми для того, щоб інвестувати у розвиток власної діяльності, що є основою системно-синергетичного розвитку підприємства. Модель залежності між збільшення обсягів капітальних інвестицій та скороченням витратами така:

Якщо  $E \rightarrow \min$ , то  $P \rightarrow \max$ .

Якщо  $P \rightarrow \max$ , то  $E(\text{int}) \rightarrow \min$ .

Якщо  $E(\text{int}) \rightarrow \min$ , то  $P \rightarrow \max$ .

Якщо  $P \rightarrow \max$ ,  $\text{CAPEX} \rightarrow \max$ .

де  $\text{CAPEX}$  — капітальні витрати на розвиток діяльності підприємства.

Отже, розвиваючи підприємство комплексно, починаючи із раціонального управління витратами, завершуючи стимулюванням капітальних інвестицій, ефективність діяльності підприємства збільшуватиметься. При цьому ефективність виражається показником прибутку та прибутковості. У свою чергу, оскільки прибуток є складовою власного капіталу, зростатиме і вартість бізнесу.

Це можна зрозуміти виходячи із формули середньозваженої вартості капіталу, що визначається так:

$$WACC = EC \cdot I_{ec} + L \cdot I_l \quad (3),$$

де  $EC$  — вартість власного капіталу;

$I_{ec}$  — частка власного капіталу;

$L$  — вартість позичкового капіталу;

$I_l$  — частка позичкового капіталу.

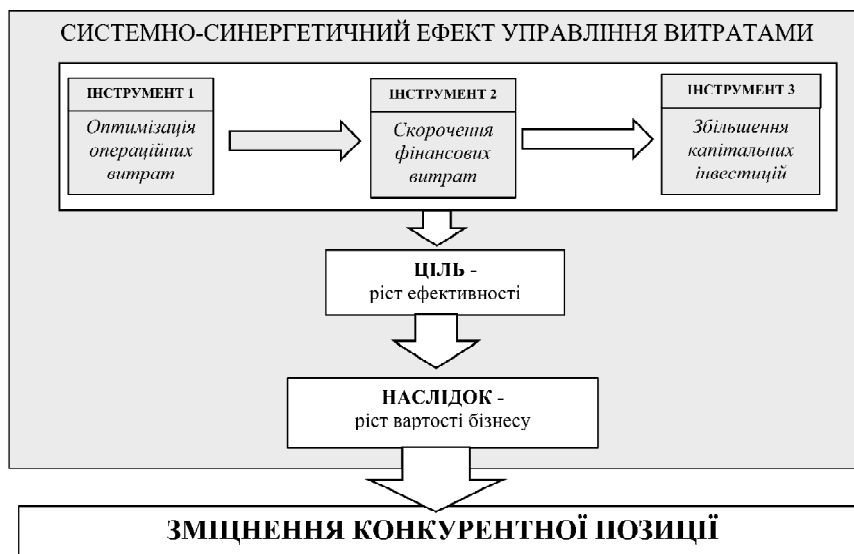
Відповідно до даної формули, збільшуючи питому вагу власного капіталу у загальній сумі активів підприємства, середньозважена вартість капіталу  $WACC$  зростатиме на фоні конкурентних підприємств тієї ж галузі.

Синергетичний ефект створюється на основі об'єднання системи управління витратами. Під синергією в цьому випадку розуміється додаткова премія, яку підприємство може отримати внаслідок впорядкованості даної системи. При цьому синергія та впорядкованість системи знаходяться у прямо пропорційній залежності: чим вищим є рівень впорядкованості, тим меншою буде невизначеність у поведінці учасників системи. Невизначеність в цьому випадку визначається стійкістю, автономністю, платоспроможністю підприємства.

Ефективне системно-синергетичне управління витратами буде проявлятися завдяки створенню ефективних бізнес моделей підприємства, що здатні взаємодіяти між собою ефективно під впливом досконалого фінансового менеджменту. Такий менеджмент приводить у дію такі системно-синергетичні чинники:

- зниження витрат операційної діяльності;
- зниження непрямих виробничих витрат;
- збільшення прибутку, що призводить до зростання власного капіталу;
- зниження потреби у додатково залучених коштів зовнішніх кредиторів;
- збільшення ефективності використання активів;
- застосування активної інвестиційної політики прогресивного розвитку підприємства.





**Рис. 1. Інструментарій застосування системно-синергетичного підходу в управлінні витратами**

Джерело: авторська розробка.

Усі ці чинники мають безпосередній системно-синергетичний вплив на ефективність діяльності підприємства та його місце на ринку товарів чи послуг (рис. 1).

Відповідно до рисунка 1 можна стверджувати, що системно-синергетичний ефект у системі управління витратами виявляється тільки при використанні усіх складових комплексу оптимізації витрат, оскільки вплив окремих інструментів на кінцеву ціль буде менш вираженим.

Застосування цих заходів із оптимізації витрат може збільшувати як прибуток, так і доходи. Водночас при прийнятті нераціональних рішень, доходи підприємства, так само, як і прибуток можуть зменшуватися. Як приклад, це відбувається тоді, коли оптимізація витрат відбувається за рахунок скорочення рівня мотивації персоналу, який зменшуючи свою продуктивність не дозволить отримувати планового рівня доходу. Для того щоб розрахувати системно-синергетичний вплив, використовуються два методи.

1. Статистичний метод базується на основі статистичних даних.

2. Експертний метод застосовується фахівцями в ситуаційному аналізі взаємного впливу інструментів оптимізації витрат.

Відповідно до статистичного методу прогнозований системно-синергетичний ефект на підприємстві можна розрахувати за формулою:

$$SSR = \sum_{i=1}^n E_i \cdot P_i \cdot M_i \pm \Delta R \quad (4),$$

де SSR — системно-синергетичний ефект;

$E_i$  — ефект від застосування  $i$ -ої складової комплексу оптимізації витрат;

$P_i$  — індекс прибутку;

$M_i$  — індекс зміни частки ринку;

$\Delta R$  — додатковий ефект від накладання дії складової комплексу оптимізації витрат.

Експертний метод передбачає визначення експертами основних складових елементів, що можуть вплинути на результати діяльності підприємства і на основі яких визначається наскільки дії одного посилюючого чинника впливають на зміну іншого.

Взаємодію між складовими комплексу оптимізації витрат можна визначити за наступною формулою:

$$SSR_i = \prod_{j=1}^m R_j^L \quad (5),$$

де  $m$  — кількість елементів, що впливають на дію  $i$ -ої складової комплексу оптимізації витрат;

$L$  — показник ступеня, що набуває значення від  $-1$  до  $+1$  залежно від напрямку дії  $j$ -го елемента на  $i$ -й, відповідно, посилює чи зменшує;

$R_j$  — коефіцієнт, що характеризує взаємний вплив  $j$ -х елементів що встановлюється на основі статистичних даних, експертним шляхом або з використанням формули:

$$R_j = \frac{imax}{imin} \quad (6),$$

де  $imax$  — максимальне значення елемента;

$imin$  — мінімальне значення елемента.

Взаємодію складових комплексу оптимізації витрат пропонується розраховувати за формулою:

$$SSR_c = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ij} \cdot W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (7),$$

де  $\Sigma R \cdot W$  — коефіцієнт впливу певної складової комплексу на всю систему;

$W_i$  — вага певного певної складової комплексу оптимізації витрат.

Ці практичні підходи є досить простими та зручними у застосуванні та можуть використовуватися для оцінювання ефекту впливу складових управління витратами з метою підбору найбільш ефективних впливаючих компонентів. При цьому системно-синергетичний ефект, збільшуючи доходи та прибуток, що генерується в процесі інтеграції складових управління витратами, можна

розрахувати за формулою:

$$SSRt = \sum_{i=1}^n P1 + P2 + P3 - \sum_{i=1}^n E1 + E2 + E3 \quad (8),$$

SSRt — загальний синергетичний ефект періоду T;

P1 — додатковий прибуток від скорочення витрат операційної діяльності;

P2 — додатковий прибуток від скорочення фінансової діяльності;

P3 — додатковий прибуток від зростання капітальних інвестицій;

E1 — витрати, пов'язані із оптимізацією витрат операційної діяльності;

E2 — витрати, пов'язані із скороченням витрат фінансової діяльності.

E3 — витрати на інвестиції.

i — номер періоду, i = 1, ..., n;

T — період формування заходів управління витратами;

n — число періодів, за які з'являються додаткові грошові потоки від заходів управління витратами.

Розрахунок синергетичного ефекту дає можливість зрозуміти доцільність дій з оптимізації витрат. Оскільки цей процес є довгостроковим, він вимагає дисконтування. Формула коефіцієнту дисконтування:

$$ki = \frac{1}{(1+r)^i}$$

де r — дисконтна ставка, для розрахунків може використовуватися ставка WACC.

Загалом при зіставленні дисконтної ставки з інфляційними темпами (lr) можливі такі варіанти результатів синергетичного ефекту.

Якщо r = lr — грошового приросту в результаті заходів оптимізації не відбувається;

якщо r > lr — вплив заходів із оптимізації є позитивним;

якщо навпаки r < lr — вплив заходів із оптимізації є негативним і може призвести до збитків.

Особливого значення має системно-синергетичний ефект управління витратами на підприємствах, що складаються із кількох підрозділів, що взаємодіють між собою. Він полягає у об'єднанні різних сфер діяльності підприємства з метою оптимізації організаційної структури, вдосконалення техніко-технологічної бази, оптимізації адміністративних витрат та витрат на маркетинг, розроблення системної інвестиційної політики тощо. Всі ці заходи разом призводять до зростання прибутку підприємства, зміцнення підприємства на конкурентному ринку та підвищення вартості бізнесу. Політика управління витратами на основі системно-синергетичного підходу матиме ще більше вираження при ефекті масштабу, навіть якщо на певному рівні оптимізація може бути невідчутною, то при її застосуванні на всіх рівнях чи у всіх підрозділах, результат стане добре вираженим.

## ВИСНОВКИ

Системно-синергетичний ефект управління витратами полягає у пошуку взаємопов'язаних елементів фінансової системи, які під впливом системної оптимізації даватимуть синергетичний ефект, що націлений на підви-

щення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

У процесі управління витратами з метою отримання синергетичного ефекту запропоновано використання трьох взаємопов'язаних напрямів управління витратами, що при послідовній та чіткій реалізації дозволять отримати позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства та конкурентні позиції на ринку за рахунок цінових конкурентних переваг або нецінових переваг.

Організація системно-синергетичного ефекту передбачає:

1) оптимізацію операційних витрат за складовими: оптимізація адміністративних витрат, витрат на збут, матеріальних витрат, витрат трудових ресурсів, витрат трансакційних тощо;

2) вивільнення додаткових коштів на їх використання на погашення фінансових зобов'язань, тим самим скорочуючи фінансові витрати підприємства;

3) вивільнення коштів, що направляються на удосконалення матеріально-технічної та технологічної бази, що призводить до зміцнення конкурентних позицій на ринку за рахунок покращення якості чи зменшення витрат.

Послідовні заходи із раціоналізації витрат дозволяють отримати системно-синергетичний ефект у довгостроковій перспективі, що матиме виражені ознаки в умовах масштабування.

Практичне використання цього підходу полягає у можливості створення нових бізнес-моделей, які дозволяють працювати підприємству більш ефективно.

Предметом подальших досліджень є пошук точки балансу між можливим додатковим доходом та можливими збитками від скорочення витрат.

## Література:

1. Адаменко Т.М. Управління затратами підприємства: розуміння з позиції процесного підходу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 1, № 3. С. 198—202.
2. Блауберг И.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г. Философский принцип системности и системный подход. Вопросы философии. 1978. № 8. С. 39—52.
3. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М.: Наука. 1973. 270 с.
4. Волкова Е.С., Невидимова О.Г. Устойчивость в природе и обществе: системно-синергетический подход. Вестник ТГУ. 2008. № 317. С. 258—263.
5. Каган М.С. Системный подход и гуманитарное знание. Ленинград: ЛГУ. 1991. 319 с.
6. Мельничук О.С. Словник іншомовних слів. К.: Голос. ред. УРЕ. 1977. 775 с.
7. Морен Э. Метод. Природа Природы. М.: Прогресс-Традиция. 2005. 464 с.
8. Олініченко К.С. Економічні аспекти еволюції поглядів на управління витратами. Вісник Міжнародного слов'янського університету. Економічні науки. 2007. № 1. С. 37—39.
9. Пахомова Н., Эндрес А., Рихтер К. Экологический менеджмент. СПб.: Питер. 2003. 544 с.
10. Полянська А. Ситуаційний підхід до управління затратами підприємства. Вісник Тернопільського на-

ціонального економічного університету. 2011. № 1. С. 134—140. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/21089/1/Полянська%20А..pdf>

11. Попович Л. В. Організація процесу управління витратами. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". 2009. № 27. С. 162—167.

12. Ракитов А.И. Философские проблемы науки: Системный подход. М.: Мысль, 1977. 270 с.

13. Светлова Н.М., Івашко І.В. Напрямки підвищення ефективності управління витратами підприємства та пошук резервів їх зниження. Економіка і організація управління. 2011. № 2. С. 104—110. URL: <http://masters.donntu.org/2015/iem/kamyshnyi/library/article9.htm>

14. Ткаченко А.М. Управління витратами промислового підприємства як один із напрямів підвищення його ефективності. Економічний форум. 2011. № 2.

15. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. Москва-Ижевск: Институт компьютерных исследований. 2003. 320 с.

16. Bertalanffy L. The theory of open systems in physics and biology. Science. 1950. Pp. 23—29.

17. Jackson C.M. Systems thinking: creative holism for managers. Chichester: John Wiley&Sons Ltd. 2003. 352 p.

18. Mingers J. Realising systems thinking: knowledge and action in management science. NY: Springer Science+Business Media, Inc. 2006. 312 p.

References:

1. Adamenko, T.M. (2009), "Enterprise cost management: understanding from the standpoint of the process approach", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 1 (3), pp. 198—202.

2. Blauberg, I.V, Sadovsky, V.N. and Yudin, E.G. (1978), "Philosophical principle of systematicity and systematic approach", Voprosy filosofii, vol. 8, pp. 39—52.

3. Blauberg, I.V and Yudin, E.G. (1973), Stanovleniye i sushchnost' sistemnogo podkhoda [Formation and essence of a system campaign], Science, Moscow, Russia.

4. Volkova, E.S. and Nevidimova, O.G. (2008), "Sustainability in nature and society: a system-synergetic approach", Vestnik TGU, vol. 317, pp. 258—263.

5. Kagan, M.S. (1991), Sistemnyi podhod i gumanitarnoye znaniye [Systematic campaign and humanitarian knowledge], LSU, Leningrad, Russia.

6. Melnychuk, O.S.(1977), Slovyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words], URE, Kyiv, Ukraine.

7. Moren, E. (2005), Metod. Pryroda Pryrody [Method. Nature of Nature], Progress-Tradition, Moscow, Russia.

8. Olinichenko, K.S. (2007), "Economic aspects of the evolution of views on cost management". Visnyk Mizhnarodnoho slov'yans'koho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 37—39.

9. Pakhomova, N., Endres, A. And Richter, K. (2003), Ekologicheskii menedzhment [Environmental Management], Peter, Spb, Russia.

10. Polyanska, A. (2011), "Situational approach to enterprise cost management", Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 1, pp. 134—140, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/21089/1/Полянська%20А..pdf> (Accessed 10 Dec 2021).

11. Popovych, L.V. (2009), "Organization of the cost management process", Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya "Ekonomika", vol. 27, pp. 162—167.

12. Rakitov, A.I. (1977), Filosofskiye problemy nauki: Sistemnyy podkhod [Philosophical problems of science: A systematic approach], Mysl, Moscow, Russia.

13. Svetlova, N.M. and Ivashko, I.V. (2011), "Directions for improving the efficiency of enterprise cost management and finding reserves to reduce them", Economics and organization of management, vol. 2, pp. 104—110, available at: <http://masters.donntu.org/2015/iem/kamyshnyi/library/article9.htm> (Accessed 10 Dec 2021).

14. Tkachenko, A.M. (2011), "Cost management of an industrial enterprise as one of the ways to increase its efficiency", Economic Forum, vol. 2.

15. Hacken, G. (2003), Tainy prirody. Sinergetika: ucheniye o vzaimodeistvii [Secrets of nature. Synergetics: the doctrine of interaction], Institute of Computer Research, Moscow-Izhevsk, Russia.

16. Bertalanffy, L. (1950), "The theory of open systems in physics and biology". Science, pp. 23—29.

17. Jackson, C.M. (2003), Systems thinking: creative holism for managers, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, UK.

18. Mingers, J. (2006), Realizing systems thinking: knowledge and action in management science, Springer Science + Business Media, Inc, NY, USA.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2021 р.

**АГРОСВІТ**

[www.agrosvit.info](http://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 658.152(043.5)

В. В. Кавецький,  
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту,  
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-8752-0807

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.27

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ОКРЕМІ ГРУПИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

V. Kavetskiy,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise and Production Management,  
Vinnytsia National Technical University, Ukraine, Vinnytsia

## METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN CERTAIN GROUPS OF STAKEHOLDERS

*У наведеній роботі розглянуто теоретичні та методичні засади щодо оцінювання ефективності інвестицій в окремі групи стейкхолдерів промислового підприємства. Визначено, що найбільш ефективні інвестиції сприяють підвищенню конкурентоспроможності виробництва, його модернізації, економічному зростанню, забезпечують підвищення ефективності промислових підприємств, які виробляють продукцію з високою доданою вартістю. Виявлено що ефективному управлінню інвестиціями сприятиме використання концепції стейкхолдерів, яка допоможе виявити ключові показники ефективності інвестицій і діяльності підприємств. Також виявлено що в складних і мінливих умовах функціонування вітчизняних підприємств знаходять використання групи методів оцінювання ефективності інвестицій як рекомендовані міжнародною спільнотою, так і альтернативні. Ефективність інвестицій в основних внутрішніх стейкхолдерів можна виміряти й оцінити за допомогою системи показників складових результативності на підґрунті моделей Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка. Наведений підхід дозволяє уникнути проблеми відсутності методики точної оцінки величини людського капіталу підприємства (як результату інвестицій в основних внутрішніх стейкхолдерів) у грошовому вираженні.*

*This paper considers the theoretical and methodological basis for assessing the effectiveness of investments in certain groups of stakeholders of an industrial enterprise. It is determined that the most effective investments help to increase the competitiveness of production, its modernization, economic growth, increase the efficiency of industrial enterprises that produce products with high added value. It was found that the effective management of investment will contribute to the use of the concept of stakeholders, which will help identify key indicators of investment efficiency and performance. It is also established that in difficult and changing conditions, domestic enterprises use a group of methods to assess the effectiveness of investment, both recommended by the international community and alternative. It is determined that one of the significant problems that modern enterprises face in the overall assessment of investment efficiency is the assessment of the effectiveness of investing in human capital. The difficulties that arise from this are to some extent explained by the fact that investing in human capital has a number of features that distinguish them from other types of investment. It is noted that the existing analogy between fixed and human capital is due to the general function of these types of capital in the process of making a profit from the economic activity of an industrial enterprise. It is proved that the assessment of the effectiveness of investment in human capital can be an increase in newly created value while ensuring wage growth at*

*the level of "component" at a rate ahead of inflation. The high level of newly created value allows for such investments in human capital as wages with social contributions, a package of social and educational services that are paid out of income. It is proposed to measure and evaluate the efficiency of investments in the main internal stakeholders using a system of indicators of efficiency components based on the models of Burennikova (Polishchuk) — Yarmolenko. It is noted that the above approach avoids the problem of lack of methods for accurate assessment of the human capital of the enterprise (as a result of investing in major domestic stakeholders) in monetary terms.*

*Ключові слова: оцінювання ефективності, ефективність інвестицій, людський капітал, стейкхолдери, методи оцінювання.*

*Key words: performance evaluation, investment efficiency, human capital, stakeholders, evaluation methods.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток промисловості країни залежить від ефективності інвестицій, наявність яких є важливою умовою дієвого функціонування промислових підприємств. Від ефективності інвестицій відповідним чином залежить інвестиційний клімат у регіоні, країні, тому оцінювання цієї ефективності має бути релевантним, своєчасним, достовірним тощо. Досвід роботи вітчизняних та закордонних підприємств протягом останніх десятиліть показав, що ефективному управлінню інвестиціями сприятиме використання концепції стейкхолдерів, яка допоможе виявити ключові показники ефективності інвестицій і діяльності підприємств.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Загальнонаукові аспекти стосовно інвестицій, загальної і порівняльної ефективностей інвестицій та інвестиційних проєктів досліджено в праці І. Бланка [1] (пропонує обчислювати чистий приведений дохід, індекс дохідності, внутрішню ставку дохідності тощо), А. Гойка [2] (зосереджує увагу на показниках, заснованих на дисконтованих оцінках: чистій теперішній вартості, внутрішній нормі дохідності, індексі прибутковості, коефіцієнті ефективності та ін.), В. Захарченко [3] (акцентує увагу на необхідності обчислення чистого приведенного доходу; внутрішній нормі дохідності; відношенні вигод і затрат; періоді окупності тощо). Подібні підходи застосовували й А. Пересада, В. Стадник, В. Царьов, Д. Черваньов та ін. [4—7].

Ці та інші науковці хоча по-різному підійшли до набору показників щодо ефективності інвестицій, але всі вони виокремили такі показники, як чистий дисконтований дохід, внутрішня норма дохідності, індекс дохідності та період окупності інвестицій. Однак при всій глибині проведених наукових досліджень ними не враховано, що одним із цінних видів інвестицій стають інвестиції в людський капітал. Більш того, вони не взяли до

уваги, яке величезне значення має соціально-економічна оцінка людського капіталу.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Забезпечення управління ефективністю інвестицій, яке визначає напрям розвитку промислових підприємств, нині є актуальною проблемою. Інвестиції можна вважати основою для зростання економіки в цілому, її окремих галузей і кожного підприємства, як первинного осередку економіки. Сьогодні виникає необхідність розробляти й удосконалювати методики вимірювання та оцінювання ефективності інвестицій які враховують концепцію стейкхолдерів і без яких функціонування підприємства та його розвиток певною мірою унеможлиблюються. Метою цього дослідження є розгляд методичних підходів до оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал підприємства для забезпечення удосконалення управління ними.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасні науковці здійснюють оцінювання потреби підприємства в інвестиційних ресурсах у розрізі капітальних і фінансових інвестицій. Наприклад, рівень використання доступного інвестиційного ресурсу ( $P_{\text{викіне}}$ ) в аналізі потенціалу інвестиційної діяльності за рахунок власних ресурсів (прибутку та амортизації) розраховують так:

$$P_{\text{викіне}} = \frac{I_{\text{кап}}}{\Pi_{\text{капіне}} + A_M} \times 100\% \quad (1).$$

де  $I_{\text{кап}}$  — здійснені підприємством капітальні інвестиції;  $\Pi_{\text{капіне}}$  — прибуток, спрямований на капітальні інвестиції;  $A_M$  — сума нарахованої амортизації [8].

Загальновідомим методичним підходом до оцінювання ефективності інвестицій є методика UNIDO (United Nations Industrial Development Organization — спеціальної установи ООН, котра з 1996 р. сприяє промислому розвитку та прискореній індустріалізації країн, що розвиваються, шляхом мобілізації національних і міжнародних ресурсів) [9, с. 12]. За стандартами методики UNIDO для оцінки інвестиційної спроможності, на думку А. Семенова та С. Король, можна використовувати

такі складові [10]: термін окупності (PP); розрахункова норма прибутку на капітал або облікова прибутковість (ARR); чистий приведений (дисконтований) дохід (NPV); внутрішня норма дохідності (IRR); модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR); індекс рентабельності (RI). При оцінюванні ефективності інвестиційного проєкту Д. Мамотенко [11] відмічає необхідність застосування наведених вище показників і додає ще індекс прибутковості (PI) та дисконтований період окупності (DPP).

Звичайно, на сьогодні найбільшу популярність і визнання отримали підходи до аналізу ефективності інвестиційних проєктів, розроблені двома міжнародними організаціями: Всесвітнім банком (World Bank) та Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO). Однак у зарубіжних розробках не відображені особливості сучасної вітчизняної економіки: висока та неоднорідна інфляція, певна невизначеність початкової інформації, високий ризик, нестабільність системи оподаткування. Тому в складних і мінливих умовах функціонування вітчизняних підприємств знаходять використання певні групи методів оцінювання ефективності інвестицій як рекомендовані міжнародною спільнотою, так і альтернативні. Всю сукупність методів можна розподілити за трьома групами: статичні, динамічні та альтернативні.

Статичні методи — це методи, в яких грошові потоки, що виникають у різні моменти, розглядаються як рівноцінні (не враховується фактор часу). Динамічні методи — це методи, в яких грошові потоки, які пов'язані з реалізацією інвестиційного проєкту, приводяться до порівняного виду за допомогою дисконтування, забезпечуючи порівнянність проєктів. Альтернативні методи — це методи, які з'явилися внаслідок глобалізації економіки та зміни умов господарської діяльності, зростання ролі інтелектуального капіталу та цінності партнерських відносин, а також застосування міжнародних стандартів фінансової звітності. Ці методи базуються на концепції доданої вартості (value added) або "економічного" прибутку (economic profit), а визначення підсумкових критеріїв ефективності здійснюється на основі інформації, що міститься у фінансовій звітності організації. Основні методи та показники оцінювання ефективності інвестицій наведено в таблиці 1.

Однак, як зазначає О. Губанова, стосовно статичних, динамічних та частини альтернативних методів — "жоден з перерахованих методів не може бути використаний сам по собі, без урахування результатів за іншими критеріями, тобто застосовувати ці методи варто тільки в комплексі" [12, с. 36]. При цьому необхідно звернути увагу на іншу частину методів, а саме, на альтернативні методи SEE-аналізу як на перспективні методи для застосування у цьому дослідженні. Також необхідно враховувати і певні вимоги до результатів оцінювання ефективності інвестицій, які забезпечать відповідність умовам застосування та поставленим завданням. Основні вимоги до результатів оцінювання ефективності інвестицій наведено в таблиці 2.

**Таблиця 1. Основні методи та показники оцінювання ефективності інвестицій**

Назва показника	Умовне позначення	Міжнародна назва показника
Статичні методи оцінювання ефективності інвестицій		
Термін окупності	PP	Payback Period
Коефіцієнт ефективності інвестицій	ARR	Accounting Rate of Return
Динамічні методи оцінювання ефективності інвестицій		
Чистий дисконтований дохід	NPV	Net Present Value
Внутрішня норма дохідності	IRR	Internal Rate of Return
Індекс дохідності	PI	Profitability Index
Модифікована внутрішня норма дохідності	MIRR	Modified Internal Rate Of Return
Дисконтований термін окупності	DPP	Discounted Payback Period
Альтернативні методи оцінювання ефективності інвестицій		
Стратегічна чиста приведена вартість	SNPV	Strategic Net Present Value
Скорогована поточна вартість	APV	Adjusted Present Value
Економічна додана вартість	EVA	Economic Value Added
Грошова додана вартість	CVA	Cash Value Added
Ринкова додана вартість	MVA	Market Value Added
Рентабельність інвестицій за грошовим потоком	CFROI	Cash Flow Return on Investment
Рентабельність інвестованого капіталу	CROCI	Cash Return on Capital Invested
Реальні опціони	ROV	Real option valuation
Альтернативні методи SEE-аналізу		
Вхідні (загальної продукції процесу)	V, Z, G	SEE-analysis
Результативності процесу	R, J <sub>R</sub>	—
Ефективності (якісної складової результативності)	E <sub>i</sub> , E <sub>II</sub> , J <sub>Ei</sub> , E <sub>2i</sub> , J <sub>E2i</sub> , J <sub>EII</sub>	—
Оцінювання компонент ефективності	D <sub>Zi</sub> , D <sub>Gi</sub> , S <sub>i</sub>	—

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 33; 13, с. 82].

У цьому дослідженні, як і в роботі [13], наслідком процесу вважатимемо продукти цього процесу: продукт як користь — чистий наслідок процесу, продукт як витрати — витратний наслідок процесу, загальний продукт — сукупний наслідок процесу як з позицій користі, так і з позицій витрат; масштабний продукт у вигляді продукту як користі та тієї частини продукту як витрат, кот-

**Таблиця 2. Основні вимоги до результатів оцінювання ефективності інвестицій**

Вимоги	Характеристика
Достовірність	Результати мають відповідати нормативним документам (актам), об'єктивно відображати відповідні показники, котрі мають бути обчисленими за сучасними методиками
Свочасність	Результати мають надходити в належний час, бути доречними, сприяти оперативному впливу на функціонування та розвиток підприємства
Релевантність	Результати повинні відповідати поставленим завданням, узгодженим (стратегічним) цілям та тактичним цілям діяльності підприємства
Раціональність	Результати мають забезпечувати можливість порівняння їх з результатами інших стейкхолдерів, (що викликає необхідність застосування до обчислень єдиних методик) та не повинні мати високу вартість щодо збирання та обробки інформації для отримання цих результатів

Джерело: розроблено автором.

**Таблиця 3. Класифікація методів оцінювання ефективності інвестицій промислових підприємств**

Ознака класифікації	Група класифікації	Методи аналізу інвестиційного потенціалу
За підходом до розробки управлінських рішень	Оперативні	– Метод американської асоціації управління; – Метод інтегрального критерію; – Метод таксономічного показника; – Графічна методика Зав'ялова
	Стратегічні	– STEP-аналіз; – SPACE-аналіз; – PIMS-аналіз; – SEE-аналіз
За принципом формування інформаційної бази	Критеріальні	– SPACE-аналіз; – GAP-аналіз; – PIMS-аналіз; – Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; – Метод інтегрального критерію; – Метод таксономічного показника; – SEE-аналіз
	Експертні	– STEP-аналіз; – Метод американської асоціації управління; – Метод рангів; – Графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	– Метод вивчення профілю об'єкта; – Графічна методика Зав'ялова
	Математичні	– Метод американської асоціації управління; – Метод рангів; – Метод інтегрального критерію; – Метод таксономічного показника – SEE-аналіз
	Логістичні	– STEP-аналіз; – SPACE-аналіз; – GAP-аналіз; – LOTS-аналіз; – PIMS-аналіз
За підходом в оцінюванні	Індикаторні	– STEP-аналіз; – SPACE-аналіз; – GAP-аналіз; – LOTS-аналіз; – SEE-аналіз; – Метод інтегрального критерію; – Метод таксономічного показника

Джерело: побудовано автором з урахуванням [13—15].

ра пропорційна частці продукту як користі у загальному продукті (цей продукт характеризує масштаб процесу — звідси і походить його назва). Показники як індикатори дієвості процесу мають такий вигляд:  $V$  — показник загального продукту процесу;  $Z$  — показник його продукту як витрат (причому  $Z$  є якісною складовою результативності процесу);  $G = (V - Z)$  є показником продукту як вигоди (користі) процесу;  $E = V / Z$  — показник ефективності процесу як відношення показників загального продукту ( $V$ ) і продукту як витрат ( $Z$ );  $K = (G + Z \times G / V)$  — показник масштабного продукту процесу (кількісна складова показника результативності процесу);  $R = K \times E = K \times V / Z = G \times V (1 + V / Z)$  є показником результативності процесу як добутку показника ( $K$ ) масштабного продукту процесу на показник ( $E$ ) його ефективності. Також для оцінювання ефективності інвестицій промислові підприємства можуть використовувати й інші методи, класифікаційний поділ яких наведено в таблиці 3.

Також, однією з суттєвих проблем, з якою доводиться стикатися сучасним підприємствам, є оцінювання

ефективності інвестицій в людський капітал. Складнощі, що виникають при цьому, певною мірою пояснюються тим, що інвестиції в людський капітал мають низку особливостей, які відрізняють їх від інших видів інвестицій:

а) людський капітал не тільки схильний до фізичної і моральної зношеності, але здатний накопичуватися і примножуватися. Зношеність людського капіталу визначається, по-перше, ступенем старіння людського організму і властивих йому психофізіологічних функцій, а по-друге, ступенем моральної (економічної) зношеності внаслідок старіння знань або зміни цінності отриманої освіти. Накопичення людського капіталу здійснюється в процесі періодичного перенавчання працівника і накопичення ним виробничого досвіду;

б) у процесі накопичення людського капіталу його прибутковість підвищується до певної межі, обмеженої верхньою границею активної трудової діяльності, а потім різко знижується. Зміни прибутковості людського капіталу пов'язані з психологічними і фізичними особливостями особи-працівника;

в) під час формування людського капіталу має місце подвійний ефект зростання. Його суть полягає в тому, що в процесі навчання поліпшуються і зростають характеристики і здібності не тільки в того, хто навчається, але й у того, хто навчає, що згодом приводить до обопільного зростання доходів;

г) не будь-які інвестиції в людину можуть бути визнані вкладенням у людський капітал, а лише ті, які суспільно доцільні та економічно необхідні;

д) у порівнянні з інвестиціями в інші різні форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як з точки зору окремої людини, так і з точки зору підприємства.

Відзначимо також, що існують як відмінності між основним і людським капіталом, так і аналогії між ними, які зумовлені загальною функцією цих видів капіталу у процесі отримання прибутку від економічної діяльності промислових підприємств. До спільних рис між людським і основним капіталом відноситься можливість використання при оцінюванні їхньої ефективності єдиної системи показників. Здебільшого в ряді економічних робіт до них відносять, як ми вже зазначали вище, термін окупності інвестицій, чисту приведену вартість, співвідношення витрат і прибутків, річний чистий прибуток, внутрішню норму віддачі. Наприклад, період окупності інвестицій в людський капітал традиційно розраховується так [16]:

$$PP = \frac{K}{\sum_{t=0}^T b_t - \sum_{t=0}^T c_t} \quad (2),$$

$$\text{причому } PP \geq \frac{1}{i},$$

де  $b$  — граничні прибутки;  $c$  — граничні витрати;  $t$  — часовий період;  $i$  — прибутковість використання людського капіталу;  $K$  — розмір інвестицій в людський капі-

тал;  $T$  — період часу формування людського капіталу.

Однак оцінювання ефективності інвестицій, виходячи з періоду окупності, має певні недоліки, які проявляються в тому, що не враховується те, що інвестиційні витрати і доходи різних конкурентних альтернативних інвестиційних проєктів розподілені у часі і мають різні часові характеристики; абсолютний обсяг чистих доходів в різних альтернативних проєктах може суттєво відрізнятись, що при розрахунку періоду окупності не враховується.

На наш погляд, оцінкою ефективності інвестицій в людський капітал може бути збільшення новоствореної вартості з одночасним забезпеченням зростання заробітної плати працюючих на рівні "складової" з темпами, які випереджають інфляцію. Високий рівень новоствореної вартості дозволяє забезпечити такі інвестиції в людський капітал, як заробітна плата з соціальними відрахуваннями, пакет соціальних і освітніх послуг, які виплачуються з прибутку. Своєю чергою в зв'язку з досягнутим за рахунок інвестицій зростанням ефективності і конкурентоспроможності підприємства, збільшується і новостворена вартість. У контексті стейкхолдерської теорії відзначимо, що інвестування в людський капітал передбачає отримання для інвестора визначених переваг, як для себе особисто, так і для третіх осіб.

Як правило, дослідники ефективності у сфері людського капіталу звертаються до техніки аналізу "витрати-вигоди" [17]. При оцінці ефективності інвестування зіставляються інвестиційні витрати всіх видів з результатами (довгостроковими вигодами) у майбутньому. Тому треба визначити цінність майбутніх зисків, порівнявши їх із поточними витратами.

Дослідження науковців різних країн доводять високу ефективність інвестицій у людський капітал, яка нерідко перевищує ефективність інвестицій у фізичний капітал. Однак робіт, які спрямовані на проведення глибокого економічного аналізу ефективності інвестицій в людський капітал підприємства останнім часом не так і багато. Питанням формування моделей кількісного оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал займались В. Царьов [6], О. Ваганян [18], А. Іщук [19], Я. Фітц-енц [20], М. Бургман [16], С. Бастрикін [21]. В основному роботи відображують два напрями проведення оцінювання: перший — вдосконалення підходів та методів розрахунку показників ефективності характерних для проведення аналізу ефективності інвестицій загалом; другий — на основі визначення кількісних та результативних показників, які необхідні для оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал. Незважаючи на наявність достатньої кількості моделей та методів оцінки ефективності інвестування у людський капітал, на думку керівників відділів з управління персоналом українських підприємств, на сьогодні не існує якісної методики комплексної оцінки ефективності інвестування у людський капітал, використання якої не було б дуже складним у розрахунку, працезатратним та не вимагало б введення додаткової штатної одиниці у спеціалізовані відділи підприємств [22]. Обов'язковим елементом всіх сучасних моделей оцінювання ефективності інвестицій в людський капітал підприємства має бути

вимірювання рівня задоволеності персоналу (тобто основних внутрішніх стейкхолдерів), охопленого інвестиційними заходами щодо розвитку людського капіталу.

На нашу думку, ефективність інвестицій в основних внутрішніх стейкхолдерів можна виміряти й оцінити за допомогою системи показників складових результативності на підґрунті моделей Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка. Таке вимірювання сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, у цьому випадку рішень, пов'язаних із інвестиціями промислових підприємств як систем на мікрорівні з виокремленням компонентів такої системи [13; 15].

У якості досліджуваних компонент впливу/формування людського капіталу учасників виробництва відмітимо такі [23]:

— матеріально-грошовий компонент (матеріально-грошова мотивація) проявляється на підприємстві у витратах на оплату праці і відрахуваннях на соціальні заходи;

— компонент групової (колективної) взаємодії, який являє собою частину системи соціально-трудова відносин, які безпосередньо стосуються трудової діяльності і сприяють формуванню відповідної психологічної атмосфери для забезпечення конструктивної взаємодії співробітників та працівників робочих груп в процесі виконання своїх функцій;

— моралізація, яка являє собою формування сукупності норм, цінностей, поглядів, традицій підприємства;

— мобільність, яка характеризується здатністю індивіда якісно вдосконалюватись і швидко адаптуватись до нових умов життєдіяльності;

— інформаційна відкритість підприємства, яка являє собою можливість надання довольного обсягу інформації різним категоріям працівників.

Оцінювання ефективності інвестицій за допомогою системи показників складових результативності на підґрунті моделей Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка в свою чергу потребує оцінювання процесу створення валового доходу підприємствами на основі формування новоствореної вартості кожною цільовою компонентою впливу/формування людського капіталу учасників виробництва цих підприємств. Наведений підхід дозволяє уникнути проблеми відсутності на сьогодні методики точної оцінки величини людського капіталу підприємства або рівня задоволеності персоналу в грошовому вираженні.

У своїй взаємодії наведені компоненти формують інтегральний вплив на ефективність інвестицій, який може бути оцінений інтегральним коефіцієнтом ефективності функціонування складових показників (компонент) впливу/формування людського капіталу учасників виробництва ( $K_{INT}^M$  або  $K_{INT}^A$ ), котрий розраховується за формулами:

а) у випадку мультиплікативної взаємодії

$$K_{INT}^M = \sqrt[q_1 \times q_2 \times q_3 \times q_4 \times q_5] \quad (3);$$

б) у випадку адитивної взаємодії

$$K_{INT}^A = \frac{q_1 + q_2 + q_3 + q_4 + q_5}{5} \quad (4),$$

де  $q_1; q_2; q_3; q_4; q_5$  — складові показники (компоненти) впливу/формування людського капіталу учасників



виробництва підприємства (матеріально-грошовий, колективної взаємодії, інформаційної відкритості, моралізації та мобільності відповідно).

Інтегральний коефіцієнт ефективності функціонування складових показників (компонент) впливу/формування людського капіталу учасників виробництва є репрезентативним критерієм для оцінювання відповідних компонент.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Найбільш ефективні інвестиції сприяють підвищенню конкурентоспроможності виробництва, його модернізації, економічному зростанню, забезпечують підвищення ефективності промислових підприємств, які виробляють продукцію з високою доданою вартістю. Ефективному управлінню інвестиціями сприятиме використання концепції стейкхолдерів, яка допоможе виявити ключові показники ефективності інвестицій в діяльності підприємств. Ефективність інвестицій в основних внутрішніх стейкхолдерів можна виміряти й оцінити за допомогою системи показників складових результативності на підґрунті моделей Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка. Наведений підхід дозволяє уникнути проблеми відсутності на сьогодні методики точної оцінки величини людського капіталу підприємства або рівня задоволеності персоналу в грошовому вираженні. Інтегральний коефіцієнт ефективності функціонування складових показників (компонент) впливу/формування людського капіталу учасників виробництва є репрезентативним критерієм для оцінювання відповідних компонент. Однак на сьогодні не визначені оптимальні кількісні співвідношення між розглянутими компонентами для забезпечення збалансованого розвитку підприємства на основі відповідних інвестицій, що і буде розглянуто в подальших дослідженнях.

#### Література:

1. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент. Учебний курс. К.: Ельга-Н, НикаЦентр, 2001. 448 с.
2. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрямки їх реалізації. К.: Віра, 1999. 320 с.
3. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
4. Пересада А.А. Основы инвестиционной деятельности. К.: Либра, 1996. 344 с.
5. Стадник В.В. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 140-148.
6. Царёв В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. СПб.: Питер, 2004. 464 с.
7. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств К.: Знання-Прес, 2003. 622 с.
8. Касич А.О. Нові підходи до методики аналізу інвестиційної діяльності. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=495> (дата звернення 05.12.2021).
9. Manual for Evaluation of Industrial Project. UNIDO: Vienna, 1986. — 139 p.

10. Семенов А.Г., Король С. Оцінка ефективності від впровадження інвестиційного проєкту. Вісник економічної науки України. 2013. № 1. С. 155—159.

11. Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". 2008. № 628. С. 209-215.

12. Губанова Е.В. Развитие методов оценки эффективности бизнес-планов инвестиционных проектов. Вестник Калужского университета. 2013. № 3—4. С. 3—37.

13. Ярмоленко В. О., Поліщук Н. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2012. № 33 (246). С. 86—93.

14. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.

15. Ярмоленко В.О., Буреннікова Н.В. Вимірювання ефективності процесу функціонування системи з одночасним урахуванням його ефективності у класичному розумінні й коефіцієнта корисної дії: енергетичний аспект. Проблеми економіки. 2019. № 3. С. 178—185.

16. Бургман М.К. Оцінка ефективності інвестицій в людський капітал на основі системи багатofакторних моделей. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 17. С. 22—25. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2013/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2013/7.pdf) (дата звернення: 20.11.2021).

17. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Знання, 2004. 535 с.

18. Ваганян О.Г. Методика оценки эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал. Креативная экономика. 2007. № 9. С. 67—72.

19. Ищук А.С. Особенности и методика оценки эффективности финансовых вложений в человеческий капитал муниципального казенного учреждения. Молодой ученый. 2018. № 24. С. 135—139.

20. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. Москва: Вершина, 2006. 320 с.

21. Бастрыкин С.В. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал как элемент кадровой политики организации. Экономический анализ: теория практика. 2015. № 26. С. 38—48.

22. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ, 2010. 378 с.

23. Ярмоленко В.О., Буреннікова Н.В., Кавецький В. В. Теоретико-прикладні аспекти управління ефективністю інвестицій промислових підприємств з позицій стейкхолдерської теорії: сутність, показники. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 218—229. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-1\\_0-pages-218\\_229.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-218_229.pdf) (дата звернення: 05.12.2021).

#### References:

1. Blank, I. A. (2001), *Investytsyonnyj menedzhment. Uchebnyj kurs* [Investment Management. Training course], Jel'ga-N, NikaCentr, Kyiv, Ukraine.
2. Hojko, A. F. (1999), *Metody otsinky efektyvnosti investytsij ta priorytetni napriamky ikh realizatsii* [Methods for evaluating the effectiveness of investments and priority areas for their implementation], Vira, Kyiv, Ukraine.
3. Zakharchenko, V. I. (2012), *Innovatsijnyj menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii*

ekonomiky: navch. posib. [Innovation management: theory and practice in the transformation of the economy: textbook], Tsentruchovnoi literatury, Kyiv, Ukraine.

4. Peresada, A. A. (1996), *Osnovy ynvestytsyonnoy deiatel'nosti* [Fundamentals of investment activity], Lybra, Kyiv, Ukraine.

5. Stadnyk, V. V. (2017), "Status and factors of economic dynamics of machine-building enterprises of Ukraine", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 140—148.

6. Carjov, V. V. (2004), *Otsenka ekonomycheskoj efektyvnosti ynvestytsyj* [Estimation of economic efficiency of investments], Piter, St.Petersburg, Russia.

7. Chervan'ov, D. M. (2003), *Menedzhment investytsijnoi diial'nosti pidpriemstv* [Management of investment activities of enterprises], Znannia-Pres, Kyiv, Ukraine.

8. Kasych, A. O. (2011), "New approaches to the methodology of analysis of investment activity", *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=495> (Accessed 05 Dec 2021).

9. UNIDO (1986), *Manual for Evaluation of Industrial Project*, UNIDO: Vienna, Austria.

10. Semenov, A. H. and Korol' S. (2013), "Evaluation of the effectiveness of the investment project", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol 1, pp. 155—159.

11. Mamotenko, D. Yu. (2008), "Evaluation of the effectiveness of investment projects", *Visn. Nats. un-tu "L'viv. politehnika"*, vol. 628, pp. 209—215.

12. Gubanova, E. V. (2013), "Development of methods for evaluating the effectiveness of business plans for investment projects", *Vestnik Kaluzhskogo universiteta*, vol. 3—4, pp. 30—37.

13. Yarmolenko, V. O. and Polischuk, N. V. (2012), "Components of the effectiveness of complex systems as objects of modeling", *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 33 (246), pp. 86—93.

14. Fedonin, O. S. (2006), *Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka: navch. posib.* [Potential of the enterprise: formation and evaluation: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

15. Yarmolenko, V. O. and Buriennikova, N. V. (2019), "Measuring the efficiency of the process of functioning of the system while taking into account its effectiveness in the classical sense and efficiency: energy aspect", *Problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 178—185.

16. Burhman, M. K. (2013), "Estimation of efficiency of investments in human capital on the basis of system of multifactor models", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 22—25, available at: [http://www.invest-plan.com.ua/pdf/17\\_2013/7.pdf](http://www.invest-plan.com.ua/pdf/17_2013/7.pdf) (Accessed 20 Nov 2021).

17. Hrishnova, O. A. (2004), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny: pidruchnyk.* [Labor economics and socio-labor relations: a textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine.

18. Vaganjan, O. G. (2007), "Methods for assessing the effectiveness of investment in intellectual capital", *Kreativnaja jekonomika*, vol. 9, pp. 67—72.

19. Ishhuk, A. S. (2018), "Features and methods of assessing the effectiveness of financial investments in human capital of a municipal government agency", *Molodoj uchenyj*, vol. 24, pp. 135—139.

20. Fitc-enz, Ja. (2006), *Rentabel'nost' ynvestytsyj v personal: yzmerenye ekonomycheskoj tsennosti personala* [Return on investment in personnel: measuring the economic value of personnel], Vershina, Moscow, Russia.

21. Bastrykin, S. V. (2015), "Evaluation of the effectiveness of investment in human capital as an element of personnel policy of the organization", *Jekonomicheskij analiz: teorija praktika*, vol. 26, pp. 38—48.

22. Zakharova, O. V. (2010), *Upravlinnia investuvanniam u liuds'kyj kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia: monohrafiia* [Management of investment in human capital: methodology, evaluation, planning: a monograph], DVNZ DonNTU, Donetsk, Ukraine.

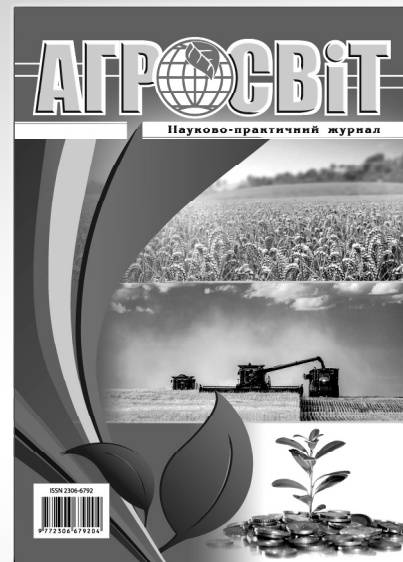
23. Yarmolenko, V. O., Buriennikova, N. V. and Kavetskiy, V. V. (2020), "Theoretical and applied aspects of investment efficiency management of industrial enterprises from the standpoint of stakeholder theory: essence, indicators", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 218—229, available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-1\\_0-pages-218\\_229.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-218_229.pdf) (Accessed 05 Dec 2021).

*Стаття надійшла до редакції 29.12.2021 р.*

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://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**

*В. Ю. Ільченко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4318-0999*

*М. О. Хобта,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-6505-9092*

*В. О. Разводовська,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-3164-4346*

*М. М. Гребельник,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-8385-8261*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.34

## МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*V. Ilchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine  
M. Khobta,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine  
V. Razvodovska,  
Senior Lecturer of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine  
M. Grebelnik,  
Senior Lecturer of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine*

### MODELING OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATIVELY ACTIVE ENTERPRISES

**У статті розглянуто моделювання системи екологічного менеджменту інноваційно активних підприємств. Моделювання системи екологічного менеджменту інноваційно активних підприємств в контексті визначення ефективності кадрової політики, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності доцільно здійснювати з використанням інструментарію таксономічного аналізу. Зокрема, в процесі зазначеного моделювання доцільним є розрахунок: матриці спостереження; стандартизації даних; обрання стимуляторів та дестимуляторів; евклідової відстані; відстані між значенням чинників і еталоном; середньої відстані; середньоквадратичного відхилення; відхилення вектору об'єкту від еталону; загального показника результату управління інноваційною активністю в контексті розвитку кадрової, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності. Отже, з використанням інструментарію таксономічного оцінювання нами запропоновано моделювання системи екологічного менеджменту інноваційно активних підприємств для визначення ефективності кадрової політики, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності. Результати розрахунку зазначеного моделювання дозволили визначити регіони лідери та аутсайтери за рівнем ефективності управління інноваційною активністю. Так, до регіонів-лідерів віднесено м. Київ та Харківську область. У Луганській,**

**Івано-Франківській та Донецькій областях існує потреба перегляду державної політики щодо управління інноваційною активністю в частині вироблення заходів з підтримки кадрової, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної політики.**

**The article considers modeling of the environmental management system of innovatively active enterprises. modeling of the environmental management system of innovatively active enterprises in the context of determining the effectiveness of personnel policy, financial and credit and foreign economic activity should be carried out using the tools of taxonomic analysis. In particular, in the process of this modeling it is advisable to calculate: the observation matrix; data standardization; selection of stimulants and disincentives; Euclidean distance; the distance between the value of the factors and the standard; medium distance; standard deviation; deviation of the object vector from the standard; the general indicator of the result of management of innovation activity in the context of development of personnel, financial and credit and foreign economic activity. Therefore, using the tools of taxonomic assessment, we proposed modeling the environmental management system of innovative enterprises to determine the effectiveness of personnel policy, financial and credit and foreign economic activity. In determining the state priorities of entrepreneurship development, conditions should be created for the implementation of effective export activities by domestic producers: to provide targeted financial support to export-oriented enterprises working in the field of innovation; to involve the most famous domestic universities and research centers in the creation of innovations and assistance to business entities in this direction in order to enable the transfer of new technologies and the introduction of theoretical knowledge into world practice. The results of the calculation of this modeling allowed to determine the regions of leaders and outsiders by the level of efficiency of innovation activity management. Thus, the leaders' regions include Kyiv and Kharkiv region. In Luhansk, Ivano-Frankivsk and Donetsk oblasts, there is a need to review the state policy on innovation management in terms of developing measures to support personnel, financial and credit and foreign economic policy.**

*Ключові слова: природоохоронна діяльність, моделювання, система, екологічний менеджмент, інноваційно активні підприємства, діджиталізація, сталий розвиток.*

*Key words: environmental activities, modeling, system, environmental management, innovative enterprises, digitalization, sustainable development.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Специфіка сучасної української економіки змушує вітчизняні підприємства кардинально переглядати підходи до управління. Інтенсивність конкурентної боротьби, підвищення вимог до якості продукції вимагають впровадження прогресивних управлінських технологій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Множинність змін економічного та правового характеру змушують підприємства швидко адаптуватися до нових умов та правил ведення власної діяльності. Ефективність господарської діяльності залежить від швидкості реакції на часто радикальні перетворення в економіці, що зумовлює внесення коректив не тільки у форми та правила управління

компаніями, але й формування нових пріоритетів у свідомості персоналу у напрямі оптимізації взаємодії у системі "природа-людина". Отже, розвиток екологічного менеджменту як нової світоглядної економіко-правової системи є актуальним для українських підприємств, що прагнуть розширювати свої можливості. Зазначені факти актуалізують тему дослідження.

## **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**

Питання моделювання системи екологічного менеджменту в контексті визначення дієвості кадрової, фінан-

**Таблиця 1. Порядок моделювання комплексного показника оцінювання ефективності системи екологічного менеджменту інноваційно активних підприємств**

Обчислення	Формула	Значення індикаторів
Матриці спостереження	$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1r} & \dots & x_{1j} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2r} & \dots & x_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nr} & \dots & x_{nj} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mr} & \dots & x_{mj} \end{pmatrix}$	де $m$ – сукупність об’єктів, відповідно яких здійснюється моделювання регіонального управління інноваційною активністю; $j$ – множина пропонувані чинників управління інноваційною активністю; $x_{nr}$ – показник чиннику управління інноваційною активністю $r$ для окремого об’єкту $n$
Стандартизації даних	$H_{nr} = \frac{x_{nr} - \bar{x}_r}{\delta_r}; \text{ де}$ $\bar{x}_r = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ir}$ $\delta_r = \left[ \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ir} - \bar{x}_r)^2 \right]^{\frac{1}{2}}$	де $\delta_r$ – стандартне відхилення від еталону; $x_{ir}$ – значення чиннику управління інноваційною активністю $r$ для об’єкту $i$ ; $\bar{x}_r$ – усереднене значення чиннику управління інноваційною активністю $r$ ; $H_{nr}$ – рівень стандартизації чиннику управління інноваційною активністю $r$ для об’єкту $n$
Стимуляторів та дестимуляторів	$H_{0q} = \max H_{iq}, \text{ якщо } q \in S,$ $H_{0q} = \min H_{iq}, \text{ якщо } q \notin S (q = 1, 2, \dots, j)$	де $S$ – сукупність стимуляторів, які позитивно впливають на інноваційну активність регіону; $q$ – значення вхідної ознаки інноваційної активності; $j$ – множина відібраних чинників інноваційної активності; $H_{0q}$ – ознака-еталон $q$ . $H_{iq}$ – результат стандартизації значення чиннику інноваційної активності $q$ для об’єкту $i$
Евклідової відстані	$Z_{no} = \sqrt{\sum_{n=1}^m (z_{nr} - z_{or})^2}$	де $Z_{no}$ – евклідова відстань між окремо визначеними показниками у просторі і вектором-еталоном; $z_{nr}$ – результат стандартизації $r$ -го чиннику $n$ -го об’єкту спостереження; $z_{or}$ – результат стандартизації $r$ -го чиннику в еталоні; $m$ – сукупність об’єктів спостереження
Загальної відстані між значенням чинників і еталоном	$Z_o = \bar{Z}_o + 2D_o$	де $D_o$ – середньоквадратичне відхилення.
Середньої відстані	$\bar{Z}_o = \frac{1}{m} \sum_{n=1}^m Z_{no}$	де $m$ – сукупність об’єктів спостереження; $Z_{no}$ – евклідова відстань між окремо визначеними показниками у просторі і вектором-еталоном
Середньоквадратичного відхилення	$D_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (Z_{no} - \bar{Z}_o)^2}$	де $\bar{Z}_o$ – середня відстань між значеннями чинників та вектором-еталоном
Відхилення вектору $n$ -го об’єкту від еталону	$dv_n = \frac{Z_{no}}{Z_o}$	
Комплексного показнику оцінювання ефективності регіонального управління інноваційною активністю	$T_n = 1 - dv_n$	де $dv_n$ – відхилення вектору $n$ -го об’єкту від еталону

сово-кредитної та зовнішньоекономічної політики завжди знаходилося у вирії наукової думки. Низка відомих вчених [1—10] пропонували методику розрахунку ефективності інноваційної діяльності в контексті макро-, мікро- та мезорівнів. У праці Воронько-Невідничої Т.В. та ін. запропоновано методику оцінювання інновацій фермерських господарств та визначено умови розвитку біоекономічних ферм [1]. У статтях Бровкової К. та ін. та Гуторова А.О. та ін. запропоновано моделі управ-

ління інноваціями та конкретизовано подальший ефективний розвиток китайських високотехнологічних галузей [4; 5]. Дослідниками Разводовською В.О. та ін. та Ложачевською О.М. та ін. отримано модель оцінювання ефективності бізнес-інновацій та визначено вплив людського капіталу на підвищення продуктивності ресторану [3; 6]. Гнатенко І.А. змодельовано життєвий цикл товару в контексті інноваційного розвитку галузі [2]. Отримана модель дозволила визначити точки

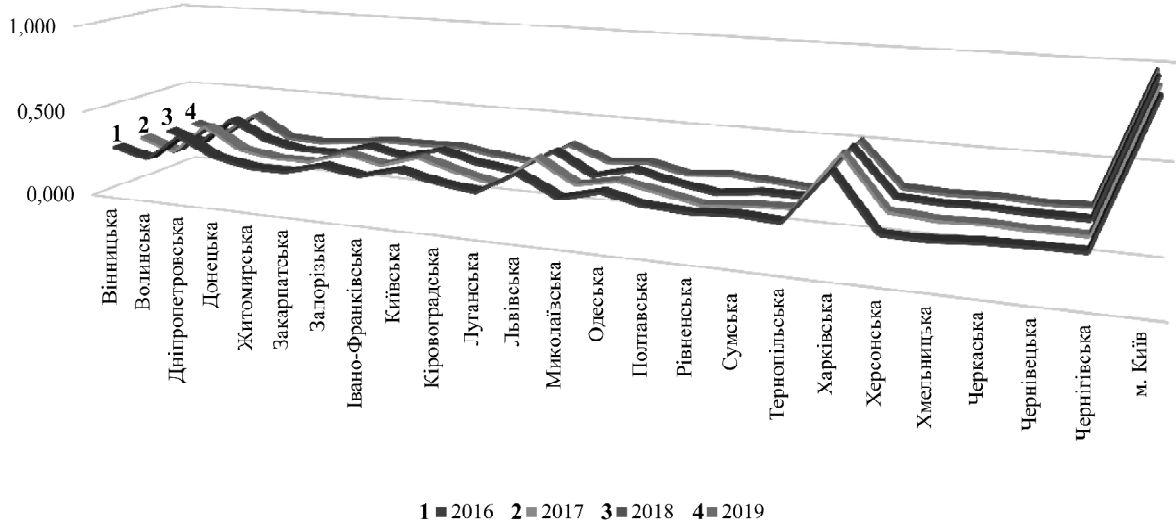


Рис. 1. Результати оцінювання стану кадрової політики

Джерело: розраховано авторами.

співвідношення між життєвим циклом галузі та інноваціями. Михайличенко М. та ін. дослідили, яким чином інноваційна діяльність впливає на сталий розвиток малого та середнього бізнесу Центральної та Східної Європи [7]. Майовець Є. та ін., Розсоха В.В. та ін., Рахметуліна Ж.Б. та ін. запропонували модель оцінювання ефективності виробництва в США та Європі внаслідок розширення каналів передачі технологічних інновацій у аграрному секторі [8—10]. Не применшуючи значення отриманих результатів перелічених вчених, зазначимо необхідність подальшого поглиблення методики моделювання комплексного показнику ефективності системи екологічного менеджменту в контексті розвитку кадрової політики, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності.

### МЕТА СТАТТІ

мета статті — дослідити моделювання системи екологічного менеджменту інноваційно активних підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Пропонуємо моделювання системи екологічного менеджменту інноваційно активних підприємств в контексті кадрової, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності здійснювати з використанням інструментарію таксономічного оцінювання. Зокрема, порядок реалізації моделювання вміщує такі розрахунки (табл. 1).

Проаналізуємо більш детально отримані результати управління інноваційною активністю кадрової, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності. Кадрова складова посідає визначальне місце в розвитку інноваційної активності та формування малого або середнього бізнесу [2]. Кадровий потенціал — це поняття, яке можна досліджувати як окрему категорію в економічній теорії. Дуже часто кадровий потенціал визначається як структурна частина ринку праці, що притаманний окремій території. Окрім того,

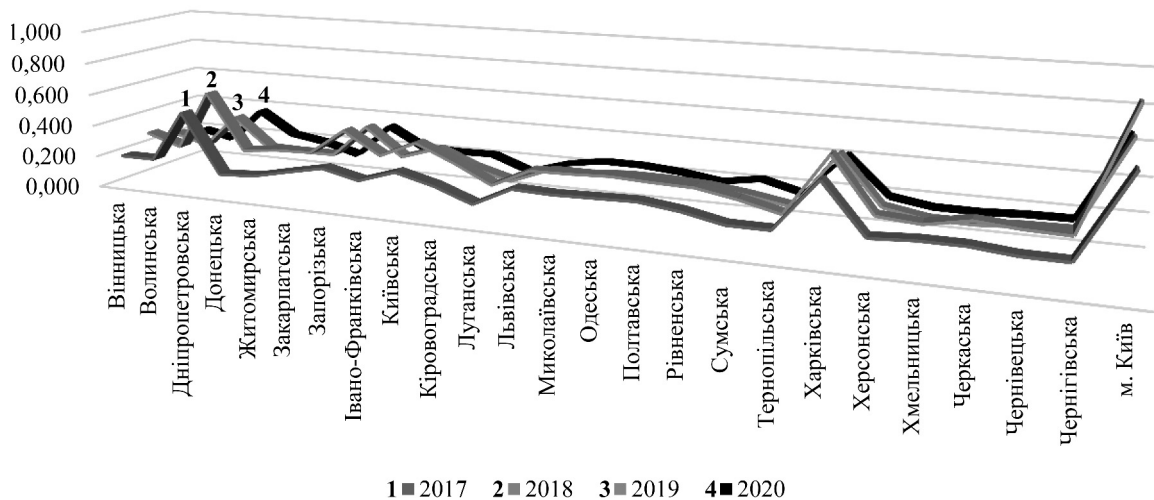


Рис. 2. Результати оцінювання стану фінансово-кредитної діяльності

Джерело: розраховано авторами.

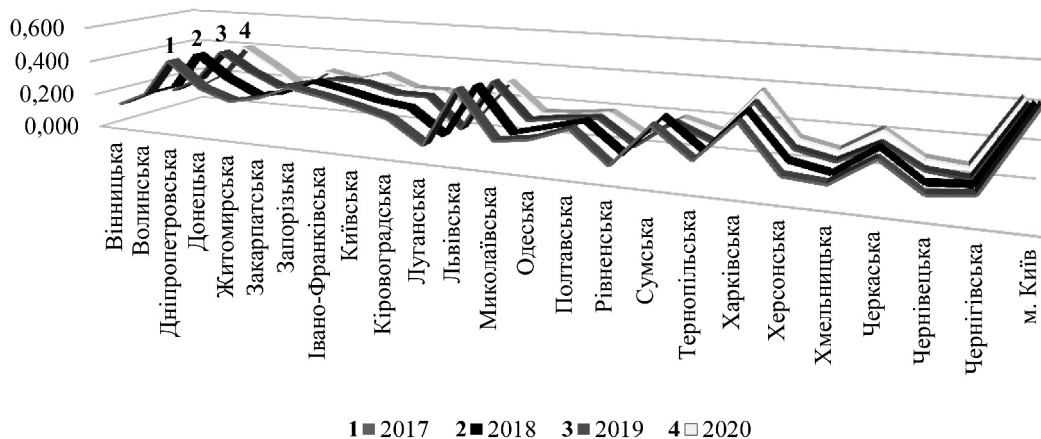


Рис. 3. Результати оцінювання стану зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розраховано авторами.

управління інноваціями відбувається за безпосередньої участі персоналу, управлінців або керівників. Проведені розрахунки відповідно методики зображеної у таблиці 1 дозволяють спостерігати поточний стан кадрової політики у певному регіоні України (рис. 1). Результати визначення стану кадрової політики для регіонів, які зайняли найнижчі позиції за досліджуваним показником, вимагають впровадження сукупності адміністративних дій, що забезпечать стимулювання інноваційної активності. Серед таких дій слід виділити:

- поліпшення рівня освіти, медичного забезпечення та соціальних гарантій для населення;
- підвищення взаємодії між органами державної влади, інфраструктурними елементами та іншими місцевими економічними агентами;
- залучення іноземних трудових ресурсів з високим рівнем освіти;
- організація міжнародних та державних конференцій, симпозіумів, виставок, ярмарок тощо.

Результати оцінки стану фінансово-кредитної діяльності відображено на рисунку 2. Доцільно відзначити, що каркасом ефективної інноваційної діяльності є доступність стейкхолдерів ринку до фінансових джерел, які сприятимуть науковій діяльності в усіх сферах національної економіки та стимулюватимуть залучення населення до створення інновацій. За результатами опитування стейкхолдерів підприємницької діяльності Державною службою статистики України щодо причин, які перешкождали здійсненню інноваційної діяльності найбільша кількість респондентів вказала саме на брак коштів. У разі, коли територія, де планується активний інноваційний розвиток, є інвестиційно непривабливою то якість управління інноваційною політикою буде не ефективною.

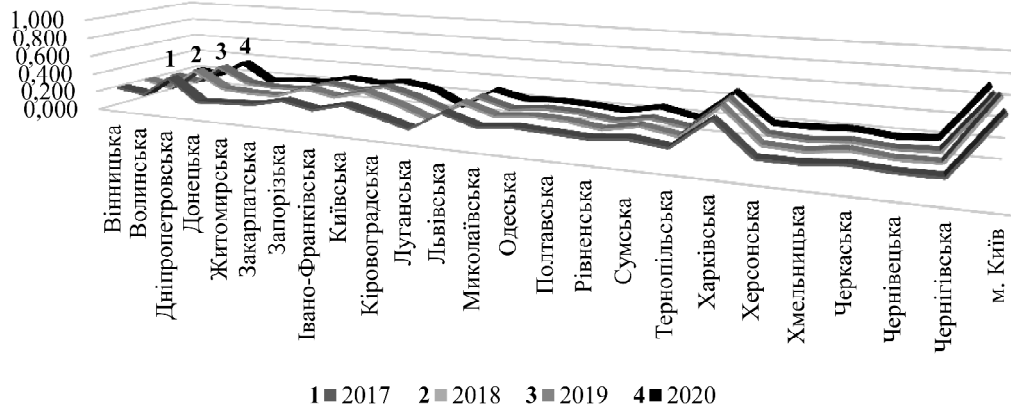
Тому з метою підвищення фінансово-кредитної діяльності необхідним є:

- покриття витрат підприємців на дослідження та наукові розробки;
- надання пільгових кредитів для стартапів;
- прозорість тендерів та справедливий розподіл державних коштів спрямованих на підтримку інноваційного підприємництва між регіонами.

Через те, що в національній економіці є незначним досвід формування державних засобів, стратегій, механізмів стосовно фінансової політики у галузі інновацій, особливо у кризових умовах, перед органами державної влади України постають виключно утруднені проблеми розробки національної програми фінансування, яка потребує залучення досвіду інших найефективніших у своєму розвитку держав-партнерів. Утруднення розробки програм фінансування виникає також за рахунок того, що інноваційна діяльність різноманітна за видами, відповідно інноваційні підприємства різняться між собою. Необхідності залучення різної величини початкових витрат стартового капіталу залежить від типу інновацій, тривалості періоду їх розробки та процесу виходу на ринок. У цьому процесі розвитку існують ключові стадії, на яких життєво важливими для підприємства є достатність фінансування на виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, розробки концепції дослідного зразку-прототипу продукту, перевірки параметрів відповідності ринковим умовам, мінімізація ризику та запуск виробництва. Існує потреба залучення усього ресурсного та регулятивного потенціалу, який би міг використовуватися для фінансової підтримки інноваційних підприємств через комплексне податкове стимулювання учасників інноваційного процесу (державних, приватних, наукових організацій, кредитно-фінансових структур тощо).

Результати оцінювання стану зовнішньоекономічної діяльності зображені на рисунку 3.

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключове значення в контексті підтримки інноваційного розвитку регіонів. Отже, державне управління слід спрямовувати на як найефективнішу політику підтримки національного виробника та розповсюдження вітчизняної продукції на зарубіжному ринку. Основної метою державної політики повинно стати стимулювання інноваційного експорту та програми імпортозаміщення. Саме зростаюча світова конкуренція диктує необхідність надання пріоритету експорту інноваційної високотехнологічної продукції (новітніх технологій наукомісткого виробництва), яка є найбільш конкурентною у світі внаслідок притаманних специфічних властивостей. Отже, при визначенні державних пріоритетів



**Рис. 4. Загальні результати оцінювання регіонального управління інноваційною активністю кадрової, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності**

розвитку підприємництва слід створити умови для здійснення ефективної експортної діяльності вітчизняними виробниками: надавати цільову фінансову підтримку експортно-орієнтованому підприємству, що працює у сфері інновацій; удосконалювати на законодавчому рівні систему віднесення продукції до високотехнологічної, сприяти спрощенню її сертифікації для реального сектору економіки, звільняти виробників даної продукції від податків на експорт; надавати державну допомогу підприємцям з міжнародного нетворкінгу, що сприятиме пошуку необхідних технологічних, фінансових партнерів для реалізації товару або послуги; залучати найвідоміші вітчизняні університети і науково-дослідні центри до створення інновацій та допомоги суб'єктам господарювання у цьому напрямі для того щоб зробити можливими передачу нових технологій і впровадження теоретичних знань у світову практику.

Загальні результати управління інноваційною активністю кадрової, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності відображено на рисунку 4. Таким чином, моделювання системи екологічного менеджменту інноваційно активних підприємств у контексті визначення ефективності кадрової політики, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності доцільно здійснювати з використанням інструментарію таксономічного аналізу. Зокрема, в процесі зазначеного моделювання доцільним є розрахунок: матриці спостереження; стандартизації даних; обрання стимуляторів та дестимуляторів; евклідової відстані; відстані між значенням чинників і еталоном; середньої відстані; середньоквадратичного відхилення; відхилення вектору об'єкту від еталону; загального показника результату управління інноваційною активністю в контексті розвитку кадрової, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Отже, з використанням інструментарію таксономічного оцінювання нами запропоновано моделювання системи екологічного менеджменту іннова-

ційно активних підприємств для визначення ефективності кадрової політики, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної діяльності. Результати розрахунку зазначеного моделювання дозволили визначити регіони лідери та аутсайтери за рівнем ефективності управління інноваційною активністю. Так, до регіонів-лідерів віднесено м. Київ та Харківську область. У Луганській, Івано-Франківській та Донецькій областях існує потреба перегляду державної політики щодо управління інноваційною активністю в частині вироблення заходів з підтримки кадрової, фінансово-кредитної та зовнішньоекономічної політики.

#### Література:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Лещин Д.І., Василенко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 15. С. 23—27.
2. Гнатенко І.А. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика: монографія. Харків: СГ НТМ "Новий курс", 2019. 253 с.
3. Разводовська В.О., Заяц О.В., Парохненко О.С. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. Український журнал прикладної економіки. 2021. № 1. С. 290—297.
4. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. № 1. Pp. 129—135.
5. Hutorov A.O., Hutorova O.O., Lupenko Yu.O., Yermolenko O.A., Voronko-Nevidnycha T.V. Modeling of the Cycle of Reproduction Process in the Agrarian Sector of Economy (Ukraine). Revista Espacios. 2019. Vol. 40. № 7. Pp. 19.
6. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. Laplage In Review. 2021. № 7 (3). Pp. 315—323.



7. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. № 43 (3). Pp. 403—414.

8. Rakhmetulina Z., Pokataieva O., Trokhymets O., Hnatenko I., Rubezhanska V. Optimization of the structure of an innovative cluster on a competitive basis in a free market. Financial and credit activities: problems of theory and practice. 2020. Vol. 4. № 35. Pp. 238—247.

9. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. Pp. 192—198.

10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. Pp. 199—205.

References:

1. Voronko-Nevidnycha, T.V., Leshchyn, D.I. and Vasylenko, M.V. (2018), "Management of enterprise competitiveness in an unstable market environment", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 15, pp. 23—27.

2. Hnatenko, I. (2019), Metodolohichni aspekty rozvytku innovatsijnoho pidpriemnytstva: teoriia ta praktyka [Methodological aspects of innovative entrepreneurship development: theory and practice], New Course, Kharkiv, Ukraine.

3. Razvodovska, V. O., Zayats, O. V., Parokhnenko, O. S. and Hnatenko, I. A. (2021), "Innovation in entrepreneurial activity in the system of effective management of operational activity, competitiveness and marketing", Ukrayinsky zhurnal prykladnoyi ekonomiky, vol. 1, pp. 290—297.

4. Brockova, K., Rossokha, V., Chaban, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 43. 1, pp. 129—135.

5. Hutorov, A. O., Hutorova, O. O., Lupenko, Yu. O., Yermolenko, O. A. and Voronko-Nevidnycha, T. V. (2019), Modeling of the Cycle of Reproduction Process in the Agrarian Sector of Economy (Ukraine), Revista Espacios, vol. 40, № 7, pp. 19.

6. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market", Laplage In Review, vol. 7 (3), pp. 315—323.

7. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M. and Hnatenko I. (2021), "Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization". Management Theory and Studies for Rural

Business and Infrastructure Development, vol. 43 (3), pp. 403—414.

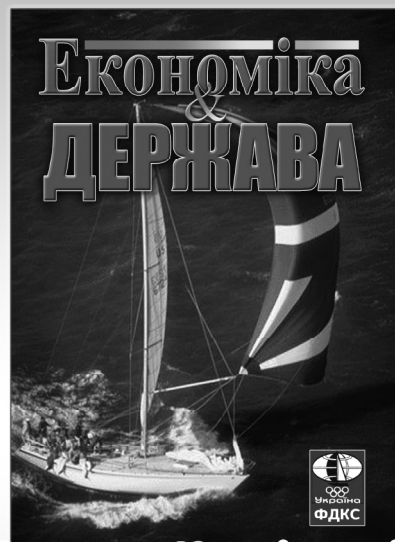
8. Rakhmetulina, Z., Pokataieva, O., Trokhymets, O. and Hnatenko, I., Rubezhanska, V. (2020), Optimization of the structure of an innovative cluster on a competitive basis in a free market, Financial and credit activities: problems of theory and practice, vol. 4, 35, pp. 238—247.

9. Mayovets, Y., Vdovenko, N., Shevchuk, H., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19", Journal of Hygienic Engineering and Design, vol. 36, pp. 192—198.

10. Rossokha, V., Mykhaylov, S., Bolshaia, O., Diukariev, D., Galtsova, O., Trokhymets, O., Ilin, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition", Journal of Hygienic Engineering and Design, vol. 36, pp. 199—205.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2021 р.

Науково-практичний журнал  
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

**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

УДК 330.322:336

О. В. Бугров,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління проєктами,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
ORCID ID: 0000-0002-2325-1545

О. О. Бугрова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,  
Національний університет "Києво-Могилянська академія"  
ORCID ID: 0000-0001-8447-282X

І. О. Лук'янчук,  
студент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: 0000-0002-0077-092X

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.41

# СТРАХУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ

О. Bugrov,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management,  
Kyiv National University of Construction and Architecture  
О. Bugrova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory,  
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"  
I. Lukyanchuk,  
Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## INSURANCE IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF COMPANY

**Стаття розкриває роль і місце страхування в загальній системі корпоративного управління фінансовими та інвестиційними ризиками. В сучасних умовах вкрай ускладненого прогнозування фінансово-економічного стану, страхування, як особливий елемент управління ризиками має потенціал вирішити найбільш загрозливі проблеми для підприємств. Оскільки передача ризиків є найбільш ефективним методом впливу на фінансові та інвестиційні ризики, страхування в ризик менеджменті підприємств грає дуже важливу роль. Водночас як страховики, так і страхувальники зацікавлені в тому, щоб компанії не обмежувались тільки страхуванням, а максимально застосовували й інші методи впливу на ризики. В цій статті запропоновано дворівневу класифікацію впливів на ризики. Відповідно до цієї класифікації, певні методи впливу на ризик відносяться одночасно до двох категорій. Наприклад, лімітування (встановлення і додержання лімітів) є як способом уникнення, так і способом зниження ризику. Порівняно зі самострахуванням, страхування не "заморожує" фінансові ресурси компанії у резервах, а дозволяє діяти більш активно, використовуючи весь наявний корпоративний потенціал. Характерним є те, що запропонована класифікація відрізняє страхування від способів хеджування ризиків.**

**Процес управління ризиками в компанії має постійний і циклічний характер. У статті запропоновано блок-схему процесу корпоративного управління фінансовими та інвестиційними ризиками, який складається з семи етапів. При цьому, в разі, якщо страхування входить до складу аналізованих опцій, то етапи "ідентифікація ризиків", "оцінка ризиків", "визначення впливів", "прийняття рішення" необхідно пройти повторно (для визначення доцільних параметрів договору страхування).**

**Страховий ринок України справляється з задачею збалансованої оцінки фінансових ризиків. Натомість, недоліки методики оцінки інвестиційних ризиків гальмують розвиток відповідного сегменту ринку.**

**Практична цінність цієї статті полягає у тому, що запропонована класифікація сприятиме правильному і повному застосуванню компаніями можливостей впливів на ризики, а наведена процедура – ефективному укладенню договорів страхування.**

**The article reveals the role and place of insurance in the overall system of corporate financial and investment risk management. In modern conditions of extremely difficult forecasting of financial and economic condition, insurance, as a special element of risk management, has the potential to solve the most threatening problems for businesses. As risk transfer is the most effective method of influencing financial and investment risks, insurance is very important for corporate risk management. Meanwhile, both insurers and insureds are interested in ensuring that companies are not limited to insurance, but use other methods of influencing risks as much as possible. This paper proposes a two-level classification of risk influencing methods. According to this classification, certain methods of influencing risk fall into two categories at the same time. For example, limiting (setting and maintaining limits) is both a way to avoid risks and a mode to reduce them. Compared to self-insurance, insurance does not "freeze" company's financial resources in reserves, but allows business to act more actively, using all available corporate potential. It is noteworthy that the proposed classification distinguishes insurance from methods of hedging risks.**

**The risk management process in a company is constant and cyclical. The article proposes a block diagram of the process of corporate financial and investment risk management, which consists of seven stages. Moreover, in the case when the insurance is included to analyzed options, the stages of "risk identification", "risk assessment", "impact assessment" and "decision making" must be repeated (to determine the appropriate parameters of an insurance contract).**

**The insurance market of Ukraine copes with the task of balanced assessment of financial risks. Instead, the shortcomings of used investment risk assessment methodology hamper the development of the relevant market segment.**

**The practical value of this paper is that the proposed classification will contribute to the correct and full use of companies' ability to influence risks, and the procedure – to effective insurance contracting.**

*Ключові слова: управління ризиками, страхування, самострахування, трансфер ризику, страхові премії, страхові виплати.*

*Key words: risk management, insurance, self-insurance, risk transfer, insurance premiums, insurance payments.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Однією з найбільш характерних рис сьогодення є турбулентність розвитку економіки. Бізнес знаходиться під впливом значних ризиків, пов'язаних з глобалізацією, загостренням конкуренції, ускладненням екологічних проблем тощо.

Страхування є одним з дієвих засобів управління ризиками, а роль ризик-менеджменту стає все більш важливою.

Національний банк України в Білій книзі [1] наголошує на тому, що сучасний стан управління ризиками в сфері страхування потребує суттєвого покращення. Зазначене свідчить про те, що дослідження в сфері управління ризиками і страхування є актуальними.

У сучасних умовах вкрай ускладненого прогнозування фінансово-економічного стану страхування як

елемент управління ризиками має потенціал вирішити найбільш загрозливі проблеми для підприємств.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ПО ТЕМІ, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Сучасні умови розвитку економіки вимагають поглибленої уваги до ризиків. Оскільки тема цього дослідження стосується страхування, важливо розглянути цей напрям реакції на загрози у загальній системі впливів на ризики.

Єдиного визнаного деталізованого документу з управління ризиками для організацій всіх напрямків діяльності не існує. При цьому слід зазначити, що у 2013 році було надано чинності ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 "Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику" [2]. Проте цей стандарт не розкриває деталей прийняття рішень стосовно застосування страхування для трансферу фінансових та інвестиційних ризиків.

Реагуючи на той чи інший вид ризику, компанія може застосовувати один з чотирьох підходів: уникнення (запобігання) ризику, зниження ризику, прийняття (утримання) ризику і трансфер (передача) ризику на іншу сторону. При цьому самострахування відноситься до категорії утримання ризику, а страхування — до категорії передачі ризику [3].

В науковій праці [4] зазначено, що завданнями побудови системи управління ризиками на основі корпоративного страхування є:

- своєчасне надання всім зацікавленим особам (насамперед власникам) інформації про характер і рівень ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства;

- розробка та контроль реалізації заходів, спрямованих на зниження рівня ризиків, запобігання негативним подіям;

- надання дієвого механізму управління ризиками на основі ефективного страхового захисту.

Отже, зазначений підхід суміщає уникнення (запобігання) ризику, зниження ризику і трансфер (передачу) ризику на іншу сторону (страхування).

У роботі [5] наведено порівняльну характеристику "основних методів, завдяки яким у компаніях відбувається процес мінімізації фінансових ризиків". Проте система методів у цьому порівнянні не має ієрархічної структури, що призводить до можливості деяких подвійних трактувань. У науковій праці [6] зазначається, що класифікація сукупності методів ризик-менеджменту потребує доопрацювання. Водночас при складанні класифікації варто сфокусуватись саме на методах впливу на ризик і не включати до складу цієї сукупності інструменти інших етапів процесу управління ризиками (зокрема, методи оцінки ризиків).

У відповідності до положення банківської групи "ПРИВАТБАНК" про систему управління ризиками [7], управління ризиком — це процес, за допомогою якого суб'єкт ідентифікує ризики, проводить оцінку їх рівня, здійснює моніторинг та контроль ризиків, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями ризиків. Багатосторонній погляд на процес управління ризиками викладений у РМВОК [8]. Проте наведена у цьому документі блок-схема не відображає циклічний характер відповідного процесу. Крім того, в умовах загострення екологічних проблем варто врахувати досвід управління ризиками в сфері адаптації до зміни клімату [9].

Виходячи з вищезазначеного, в рамках окресленої вище загальної проблеми можна виділити дві частини: слід розробити класифікацію впливів на ризики (з визначенням у ній належного місця страхування) і доопрацювати блок-схему процесу корпоративного управління ризиками (враховуючи його циклічність).

## МЕТА І ЗАДАЧІ СТАТТІ

Мета дослідження — охарактеризувати роль і можливість страхування в загальній системі управління фінансовими та інвестиційними ризиками компанії.

Ця мета окреслює такі задачі дослідження:

- визначити місце страхування у класифікації впливів на ризик;

- схематизувати процес управління ризиком, зважаючи на роль страхування в цьому процесі;

охарактеризувати рівень оцінювання фінансових та інвестиційних ризиків на страховому ринку України.

Дослідження виконано з використанням статистичної інформації по страховому ринку України за 2017 — 2020 роки (щодо страхування фінансових ризиків).

На початку статті наведено класифікацію впливів на ризик, що дозволяє визначити місце страхування в загальній системі ризик-менеджменту. На цьому етапі основний метод дослідження — виявлення причинно-наслідкових залежностей.

Другий етап дослідження розкриває прикладні аспекти ризик-менеджменту в контексті страхування, схематизовано циклічний процес управління ризиками з наголосом на роль страхування. Цю схему розроблено на основі стандартів УКСІР і РМВОК. На цьому етапі основний метод дослідження — узагальнення кращої практики. Крім того, досліджено стан управління ризиками на страховому ринку України шляхом порівняльного аналізу чистих страхових премій та виплат щодо фінансових ризиків.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Способи впливу на ризик у [7] характеризуються наступним чином. Зниження ризику передбачає зменшення або розмірів збитку, або ймовірності настання несприятливих подій. Збереження (прийняття) ризику — створення спеціальних резервних фондів, збільшення витрат для покриття можливих збитків при настанні несприятливих ситуацій. Заходи щодо передачі ризику означають передачу відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику (наприклад, при страхуванні ризиків).

Слід також зазначити, що зниження ризику може відбуватись одночасно і шляхом зменшення можливих розмірів збитку, і шляхом зниження ймовірності спрацювання відповідного тригера. Крім того, заходи впливу на ризик можуть бути як превентивними, так і здійснюваними шляхом реакції на тригери, що вже спрацювали.

Останнім часом наукові дослідження звертають значну увагу на необхідність розвитку страхування ризиків у різних галузях економіки. Однією з важливих і швидко зростаючих галузей сьогоденні є сільське господарство. В цьому контексті, з метою розвитку інструментарію ризик менеджменту, цікавою пропозицією є, наприклад, застосування схеми страхування шляхом створення колективних фондів компенсації, які формуються невеликими фермами з вирощування риби у ставках [10]. Такий підхід знижує ризики фермерів шляхом згладжування тренду отримуваних валових доходів, страхуючи бізнес від банкрутств у випадку повені або інших природних катаклізмів. Водночас, зважаючи на наведену вище укрупнену класифікацію підходів щодо реакції на ризик (уникнення, зниження, прийняття, трансфер), запропонована колективна модель організації ризик-менеджменту скоріше може бути віднесена як самострахування — до прийняття ризику, аніж як страхування — до категорії передачі ризику.

Водночас не завжди колективні схеми ризик-менеджменту можуть бути класифіковані як самострахуван-

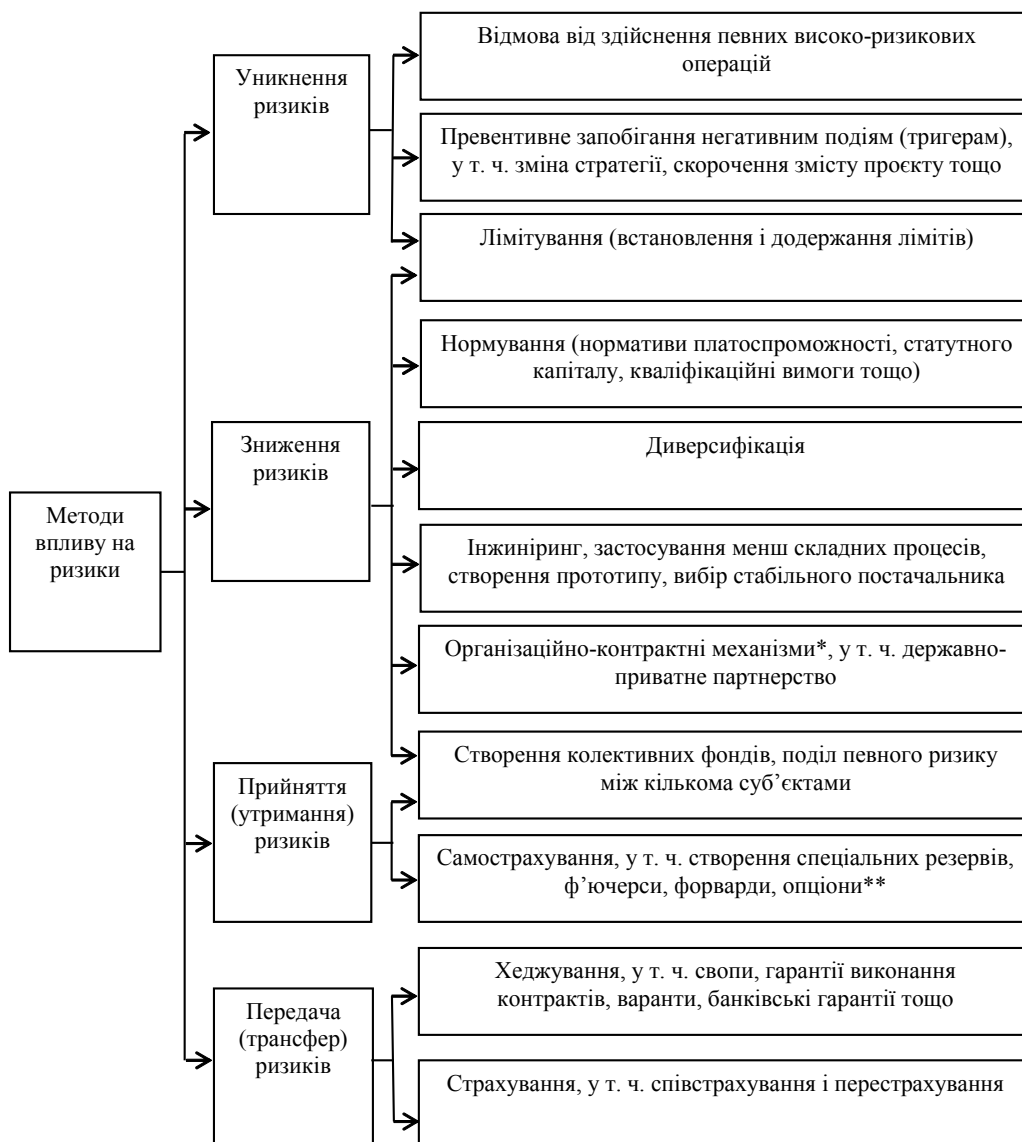


Рис. 1. Класифікація методів впливу на ризики

Примітки:

\*) передбачає розподіл ризиків між зацікавленими сторонами так, щоб кожен ризик був на особі, що має на нього найбільший вплив

\*\*\*) ф'ючерси, форварди, опціони є також методами зниження ризиків.

Джерело: розроблено авторами з використанням [5; 6; 8].

ня. Наприклад, дослідження щодо моделювання системної динаміки страхування індустріальних парків хімічної промисловості [11] підкреслює, що в ризик менеджменті забруднення навколишнього середовища має відбуватись тісна взаємодія трьох груп стейкхолдерів (хімічних компаній, страхових компаній, органів місцевого і державного управління). Отже, у цьому випадку застосовується саме страхування і механізм державно-приватного партнерства.

Слід також зазначити, що часто (стосовно певних тригерів) можуть застосовуватись паралельно кілька з можливих варіантів реакції на ризик (уникнення, зниження, прийняття, трансфер). Так, наприклад, практикується в управлінні ризиками повеней при страхуванні нерухомості на узбережжі Англії [12]. В якості заходів зниження ризиків у такій схемі застосовують просторове планування територій та інжиніринг. Проте ці заходи не можуть повністю усунути ризик повені. Тому як дру-

гий бар'єр захисту від ризиків застосовують трансфер ризиків — страхування від повені виступає частиною страхування. Таким чином, у цій моделі застосовують інтегрований підхід.

Пропоновану класифікацію методів впливу на ризики (для визначення ролі страхування в загальній системі) наведено на рисунку 1.

Відповідно до цієї класифікації, певні методи впливу на ризик відносяться одночасно до двох категорій. Наприклад, лімітування (встановлення і додержання лімітів) є як способом уникнення, так і способом зниження ризику. Крім того, звертає на себе увагу, що страхування є "останнім рядком" ("the bottom line") в представленій класифікації. Це означає, що настання страхового випадку може бути обгрунтовано виправданим лише за умови, коли страхувальником належним чином було вжито інших доцільних заходів впливу на ризик (передбачених планом управління ризиком).

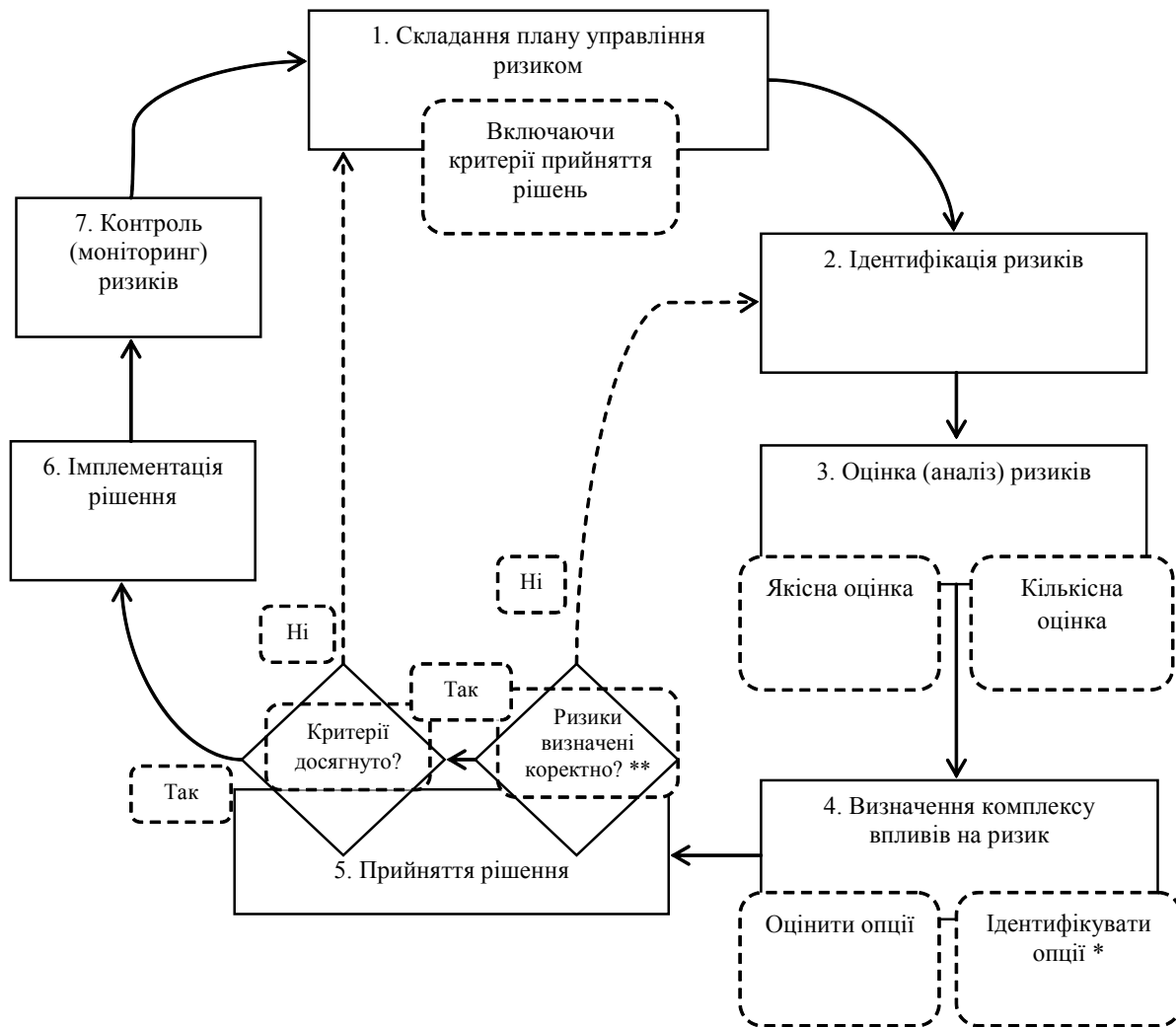


Рис. 2. Процес управління ризиком

Примітки: \*) зважаючи, що трансфер ризику (у т. ч. страхування) є найбільш ефективним методом впливу на фінансові ризики; \*\*) або з метою визначення доцільних параметрів договору страхування.  
Джерело: доопрацьовано авторами на основі [8; 9; 13].

Отже, страхування (укладення страхового договору) є лише одним з методів впливу на ризики, проте, у структурі ризик менеджменту цей метод є дуже важливим. Порівняно зі самострахуванням, цей метод не "заморожує" фінансові ресурси компанії у резервах, а дозволяє діяти найбільш активно, використовуючи весь наявний корпоративний потенціал.

Стосовно процесу управління ризиками у компанії слід зазначити наступне. Принципи належного менеджменту вимагають щоб будь-яка компанія здійснювала управління ризиками, які асоціюються з відповідним бізнесом і умовами на ринку. Насамперед, це потребує ідентифікації тих подій, які, в разі їх старту (спрацювання відповідних тригерів), можуть спричинити відчутні проблеми для організації. Після ідентифікації, має бути оцінена ймовірність виникнення ризикових подій, а також значимість можливих втрат. Методи здійснення таких оцінок (як ймовірності, так і ступеня серйозності втрат) є предметом багатьох сучасних досліджень.

Як зазначено в РМВОК, ризик менеджмент проекту включає складання плану управління ризиками, ідентифікацію, аналіз (оцінку), планування впливів і контроль ризиків [8]. З урахуванням моделі, яка представлена у Звіті УКСІР по адаптації, невизначеності, ризику і прийняттю рішень [9; 13], можна запропонувати таку блок-схему процесу управління ризиками (рис. 2).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз чистих страхових премій та виплат щодо фінансових ризиків протягом 2017–2020 років

Показник	2017	2018	2019	2020
Чисті страхові премії (ЧСП), млн грн	1829,5	1663,8	2151,2	1969,8
Темп зростання ЧСП, %	-	-9,06	29,29	-8,43
Чисті страхові виплати (ЧСВ), млн грн	1803,6	1393,4	1570,2	968,1
Темп зростання ЧСВ, %	-	-22,74	12,69	-38,35
Співвідношення ЧСП до ЧСВ	1,014	1,194	1,370	2,035
Середньорічний курс дол. США, грн	26,60	27,20	28,95	26,96
У доларовому еквіваленті:	-	-	-	-
Чисті страхові премії (ЧСП), млн дол. США	68,8	61,2	74,3	73,1
Темп зростання ЧСП, %	-	-11,06	21,48	-1,67
Чисті страхові виплати (ЧСВ), млн дол. США	67,8	51,2	54,2	35,9
Темп зростання ЧСВ, %	-	-24,45	5,88	-33,79

Джерело: розроблено авторами на основі даних [14–16].

Фокусом уваги цього дослідження є проблематика управління фінансовими та інвестиційними ризиками. Виходячи з цього, варто розглянути динаміку статистичних даних по чистим страховим преміям і чистим страховим виплатам в Україні щодо таких ризиків. Ця інформація може послужити основою для з'ясування того, наскільки вдало (в середньому по ринку) були оцінені зазначені ризики (що було закріплено умовами відповідних укладених договорів). При цьому підкреслимо, що за даними НБУ [14] до 2020 року включно в Україні активність щодо страхування інвестиційних ризиків була нульовою. Таким чином, відповідні дані наведені лише по страхуванню фінансових ризиків (табл. 1).

У контексті аналізу якості управління ризиками в цілому по ринку можна звернути увагу на закономірність, що сума страхових премій має перевищувати суму страхових виплат. Чим вищим є співвідношення чистих страхових премій (ЧСП) до чистих страхових виплат (ЧСВ), тим кращою є якість управління відповідними ризиками з позиції страхових компаній. Динаміка співвідношення ЧСП до ЧСВ, яку графічно представлено на рисунку 3, свідчить про покращення якості оцінки фінансових ризиків з позиції страхових компаній. Крім того, на динаміку вплинуло те, що у 2020 році тренд курсу валют змінився — гривня почала укріплюватись (а валютні ризики є складовою фінансових ризиків).

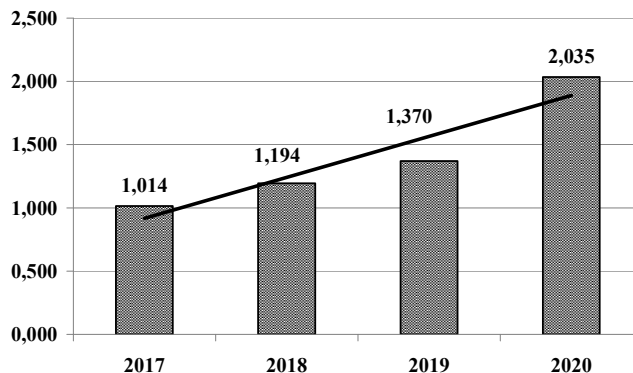
Водночас слід зазначити, що наведені вище дані свідчать про те, що умови договорів щодо страхування фінансових ризиків були доволі справедливими і для страхувальників — оцінка ризиків була такою, що сума страхових премій не надто перевищувала суму страхових виплат. Отже, страховий ринок України справляється з задачею збалансованої оцінки фінансових ризиків. Натомість, недоліки методики оцінки інвестиційних ризиків гальмують розвиток відповідного сегменту ринку.

## ВИСНОВКИ

Сучасні тенденції та умови розвитку економіки вимагають від кожної організації належного рівня управління ризиками. В рамках ризик-менеджменту компанія може застосовувати цілу низку впливів на ризики. Методи впливу на ризики можуть бути поділені на чотири категорії: уникнення ризиків, зниження ризиків, прийняття (утримання) ризиків і передача (трансфер) ризиків. Самострахування відноситься до категорії прийняття (утримання) ризиків. Страхування, у тому числі співстрахування і перестрахування, відноситься до категорії передачі (трансферту) ризиків. Оскільки передача ризиків є найбільш ефективним методом впливу на фінансові та інвестиційні ризики, страхування в ризик-менеджменті підприємств грає дуже важливу роль. Проте як страховики, так і страхувальники зацікавлені в тому, щоб компанія не обмежувалась тільки страхуванням, а максимально застосовувала й інші методи впливу на ризики. В цій статті запропоновано дворівневу класифікацію впливів на ризики.

Аналіз статистичних даних щодо чистих страхових премій та виплат по фінансовим ризикам протягом 2017—2020 років свідчить про те, що рівень точності оцінки таких ризиків у середньому по ринку був достатнім.

Процес управління ризиками в компанії носить постійний і циклічний характер. Управлінський цикл складається



**Рис. 3. Динаміка співвідношення чистих страхових премій до чистих страхових виплат як індикатора якості оцінки фінансових ризиків**

Джерело: розраховано авторами на основі даних табл. 1.

ся з таких етапів: 1) складання плану управління ризиком (включаючи визначення критеріїв прийняття рішень), 2) ідентифікацію ризиків, 3) оцінку ризиків (якісну і кількісну), 4) визначення комплексу впливів на ризик (включаючи ідентифікацію опцій та їх оцінювання), 5) прийняття рішення (із з'ясуванням, чи ризики визначені та оцінені коректно, а також — чи досягнуто критеріїв), 6) імплементацію рішення і 7) контроль ризиків. У разі, якщо страхування входить до складу аналізованих опцій впливів, то етапи 2—5 необхідно пройти повторно (для визначення доцільних параметрів договору страхування).

## Література:

- Біла книга. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні. Національний банк України. 2020. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/White\\_paper\\_insurance\\_pr\\_2020-04-30.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_pr_2020-04-30.pdf?v=4)
- Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Мінекономрозвитку України. 2015. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>
- Trump B.D., Trump J., Linkov I. Nanotechnology Risk Management. *Nanotechnology Environmental Health and Safety*. 2018. Pp. 195—224. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-813588-4.00009-9>
- Нагайчук Н.Г., Третяк Н.М. Корпоративне страхування в системі ризик-менеджменту підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Т. 24. № 1. С. 145—152.
- Loiko V., Boieva M. Управління фінансовими ризиками страхової компанії. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. Т. 2, № 4. С. 21—29. URL: <https://doi.org/10.32750/2019-0203>
- Prykazyuk N., Bilokin' L. Теоретичне упорядкування методів та інструментів фінансового ризик-менеджменту страхових компаній. *Економічний аналіз*. 2017. № 27 (1). С. 139—149. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2017.01.139>
- Положення банківської групи "ПРИВАТБАНК" про систему управління ризиками. ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК". 2012. С. 30. URL: [https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye\\_po\\_upravleniyu\\_riskami.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye_po_upravleniyu_riskami.pdf)

8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Fifth Edition. Project Management Institute. 2013. URL: [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide\\_5th\\_Ed.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf)

9. Willows R.I. and Connell R.K. (eds). UKCIP Technical Report. Oxford: UKCIP. Willows, Robert; Reynard, Nick; Meadowcroft, Ian; Connell, Richenda. 2003. Climate adaptation: Risk, uncertainty and decision-making. UKCIP Technical Report. Oxford, UK Climate Impacts Programme. 166 p. URL: <http://nora.nerc.ac.uk/id/eprint/2969/1/N002969CR.pdf>

10. Watson J.R., Armerin F., Klinger D.H. and Belton B. Resilience through risk management: cooperative insurance in small-holder aquaculture systems. *Heliyon*. 2018. Vol. 4, № 9. P. e00799. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00799>

11. Wang J., Guo Q., Wang F., Aviso K.B., Tan R.R. and Jia X. System dynamics simulation for park-wide environmental pollution liability insurance. *Resources, Conservation and Recycling*. 2021. Vol. 170. P. 105578. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105578>

12. Van der Plank S., Brown S., Nicholls R. J. Managing coastal flood risk to residential properties in England: integrating spatial planning, engineering and insurance. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2020. P. 101961. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101961>

13. Roaf S., Crichton D., Nicol F. Risk, Scenarios and Insurance. *Adapting Buildings and Cities for Climate Change*. 2010. P. 32—50. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-1-85617-720-7.00002-4>

14. Основні показники страхового ринку. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwil6brR6qv0AhVtsYsKHRz3CqYQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2Fstat%2FInsurance\\_companies\\_2021-01-01.xlsx&usq=AOvVaw1aP80n4VZPaJMYOZXONPDg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwil6brR6qv0AhVtsYsKHRz3CqYQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2Fstat%2FInsurance_companies_2021-01-01.xlsx&usq=AOvVaw1aP80n4VZPaJMYOZXONPDg)

15. Підсумки діяльності страхових компаній за 2019 рік. URL: [http://ufu.org.ua/files/stat/SK\\_info2019.pdf](http://ufu.org.ua/files/stat/SK_info2019.pdf)

16. Підсумки діяльності страхових компаній за 2018 рік. URL: <https://forinsurer.com/files/file00654.pdf>

#### References:

1. National Bank of Ukraine (2020), "White book. Future regulation of the insurance market in Ukraine.", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/White\\_paper\\_insurance\\_pr\\_2020-04-30.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_pr_2020-04-30.pdf?v=4) (Accessed 28 December 2021).

2. Ministry of Economic Development of Ukraine (2015), "National standard of Ukraine. Risk management. Methods of general risk assessment. DSTU IEC / ISO 31010: 2013", available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (Accessed 28 December 2021).

3. Trump, B. D., Trump, J., and Linkov, I. (2018), "Nanotechnology Risk Management", *Nanotechnology Environmental Health and Safety*, pp. 195-224, Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-813588-4.00009-9>

4. Nagaichuk, N.G. and Tretyak, N.M. (2016), "Korporatyvne strakhuvannia v systemi ryzyk-menedzhmentu pidpryemstva", *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats'*, vol. 24 (1), pp. 145—152.

5. Loiko, V., and Boieva, M. (2019), "Financial risk management of an insurance company", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2 (4), pp. 21—29. <https://doi.org/10.32750/2019-0203>

6. Prykazyuk, N., and Bilokin', L. (2017), "Theoretical ordering of methods and tools of financial risk management of insurance companies", *Economic analysis*, vol. 27(1), pp. 139—149. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2017.01.139>

7. PATKB "PRVATBANK" (2012), "Regulations of the PRIVATBANK banking group on the risk management system", available at: [https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye\\_po\\_upravleniyu\\_riskami.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye_po_upravleniyu_riskami.pdf) (Accessed 28 December 2021).

8. Project Management Institute (2013), "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)", 2nd ed, available at: [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide\\_5th\\_Ed.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf) (Accessed 28 December 2021).

9. Willows, R.I. and Connell, R.K. (eds) (2003), UKCIP Technical Report. Oxford: UKCIP. Willows, Robert; Reynard, Nick; Meadowcroft, Ian; Connell, Richenda, Climate adaptation: Risk, uncertainty and decision-making. UKCIP Technical Report, Oxford, UK Climate Impacts Programme, available at: <http://nora.nerc.ac.uk/id/eprint/2969/1/N002969CR.pdf> (Accessed 28 December 2021).

10. Watson, J. R., Armerin, F., Klinger, D. H., and Belton, B. (2018), "Resilience through risk management: cooperative insurance in small-holder aquaculture systems", *Heliyon*, vol. 4 (9), e00799, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00799>

11. Wang, J., Guo, Q., Wang, F., Aviso, K. B., Tan, R. R., and Jia, X. (2021), "System dynamics simulation for park-wide environmental pollution liability insurance", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 170, 105578. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105578>

12. Van der Plank, S., Brown, S., and Nicholls, R. J. (2020), "Managing coastal flood risk to residential properties in England: integrating spatial planning, engineering and insurance", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 101961. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101961>

13. Roaf, S., Crichton, D., and Nicol, F. (2010), "Risk, Scenarios and Insurance", *Adapting Buildings and Cities for Climate Change*, pp. 32—50. <https://doi.org/10.1016/B978-1-85617-720-7.00002-4>

14. National Bank of Ukraine (2021), "The main indicators of the insurance market", available at: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwil6brR6qv0-AhVtsYsKHRz3CqYQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2Fstat%2FInsurance\\_companies\\_2021-01-01.xlsx&usq=AOvVaw1aP80n4VZPaJMYOZXONPDg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwil6brR6qv0-AhVtsYsKHRz3CqYQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Ffiles%2Fstat%2FInsurance_companies_2021-01-01.xlsx&usq=AOvVaw1aP80n4VZPaJMYOZXONPDg) (Accessed 28 December 2021).

15. UFU (2020), "Results of insurance companies for 2019", available at: [http://ufu.org.ua/files/stat/SK\\_info-2019.pdf](http://ufu.org.ua/files/stat/SK_info-2019.pdf) — [SK\\_info2019.pdf](http://ufu.org.ua/files/stat/SK_info2019.pdf) (Accessed 28 December 2021).

16. Forinsurer (2019), "Results of insurance companies for 2018", available at: <https://forinsurer.com/files/file00654.pdf> — [file00654.pdf](https://forinsurer.com/files/file00654.pdf) (Accessed 28 December 2021).

*Стаття надійшла до редакції 30.12.2021 р.*



М. В. Федик,  
к. е. н., асистент кафедри аналітичної економіки та міжнародної економіки,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: 0000-0002-1067-6843

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.48

## КРЕАТИВНА ЗАЙНЯТІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

M. Fedyk,  
PhD in Economics, Assistant of the Department of Analytical Economy  
and International Economics, Ivan Franko National University of Lviv

### CREATIVE EMPLOYMENT UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

**В умовах пандемії COVID-19 відбувається динамічна трансформація структури глобальної економічної системи. Ринок праці також стрімко змінюється та характеризується оновленням вимог до компетентностей фахівців, їх особистісних рис та навичок. На основі таких трансформацій креативні індустрії стають більш перспективними, отримують прихильність серед громадян, які прагнуть самореалізовуватись навіть в умовах жорстких карантинних обмежень. Визначено, що сучасні креативні індустрії в умовах діджиталізації змінюються, більше, ніж будь-який інший сектор діяльності, вони пристосовані до цифрових трансформацій та сучасних моделей споживання, стимулюють ріст зайнятості серед громадян; креативна праця має на меті вдосконалити роботу підприємств, зокрема підвищувати об'єми продажів традиційних видів продукції, забезпечувати модернізацію промислових процесів у напрямі їх раціоналізації, впливати на динаміку реструктуризації виробництва; все це у сукупності підкреслює важливість креативної зайнятості у державі та актуалізує потребу у дослідженнях проблематики із врахуванням сучасних цифрових трансформацій.**

Наукова стаття являє собою оригінальне дослідження особливостей розвитку креативної зайнятості в умовах динамічної цифровізації та актуалізації процесів впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у буденність сучасного суспільства.

Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння, абстракції, аналізу та узагальнення, а також табличного і графічного моделювання.

У науковій роботі було детерміновано сутність поняття "креативна зайнятість". Виокремлено перспективи розвитку вищезазначеного сегменту діяльності. Досліджено стан розвитку креативної діяльності в Україні та в світі в умовах цифрових трансформацій і розвитку ІКТ та інновацій. Під час аналізу було зацентровано увагу на динаміці цифровізації суспільства та визначено впливовість цих процесів на тенденції зростання креативної діяльності. У такий спосіб, результати дослідження дозволили підкреслити важливість інтеграції цифрових технологій у економічні процеси, особливо в контексті стимулювання креативної зайнятості.

**Under the conditions of the COVID-19 pandemic, a dynamic transformation of the structure of the global economic system is taking place. The labour market is also rapidly changing; it is characterized by renewed requirements for the specialists' competencies, their personality traits and skills. On the basis of such transformations, creative industries are becoming more promising, gaining favour among citizens striving for self-fulfillment even under severe quarantine restrictions. It has been determined that modern creative industries under the conditions of digitalization are changing more than any other sector of activity forasmuch as they are adapted to digital transformations and modern consumption patterns, stimulating employment growth among citizens; the goal of creative work lies in improving the enterprises' activities, in particular, in increasing sales of traditional types of products, ensuring the modernization of industrial processes in the direction of their rationalization, influencing the dynamics of production restructuring. All of this taken in totality emphasizes the importance of creative employment in the state and actualizes the necessity for problematic research, taking into account modern digital transformations.**

The present academic paper is an original research of the development features of creative employment in the context of dynamic digitalization and actualization of the processes of introducing information and communication technologies in the everyday life of modern society.

*The study of the problematic issues has been carried out through the use of methods of comparison, abstraction, analysis and generalization, as well as tabular and graphical modelling.*

*The essence of the concept of "creative employment" has been determined in the scientific work. Prospects for the development of the above segment of activity have been highlighted. The state of development of creative activity in Ukraine and in the world under the conditions of digital transformations and development of ICT and innovations has been investigated. In the course of the analysis, attention has been focused on the dynamics of the digitalization of the society and the influence of these processes on the growth trends of creative activity. Therefore, the results of the research have made it possible to emphasize the importance of integrating digital technologies into economic processes, especially in the context of stimulating creative employment.*

*Ключові слова: креативна зайнятість, інформаційно-комунікаційні технології, креативна економіка, цифрове суспільство, креативні індустрії.*

*Key words: creative employment, information and communication technologies, creative economy, digital society, creative industries.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні трансформації у світі, глобалізаційні процеси та оновлення структури світової економіки мають суттєвий вплив на стан соціально-економічного розвитку держав. Відповідно, ті тренди, котрі отримали свій початок на глобальному ринку (особливо ті, які пов'язані із розвитком креативного потенціалу та творчої діяльності), поступово стають невід'ємними частинами національних систем різних країн. Хоча кожна із держав, у т. ч. й Україна, характеризується різним рівнем розвитку, проте стратегічні цілі є подібними. Насамперед, це створення оптимальних умов для сталого і стабільного зростання країни. Україна є перспективною державою, а тому прагне відповідати вимогам глобального ринку, який потребує креативних працівників, творчих рішень у контексті виконання формальних операційних завдань. Відповідно, вітчизняна державна політика одним із стратегічно важливих векторів управління на шляху побудови сучасної економіки визначає активізацію діяльності креативних індустрій, як тих, котрі здатні поєднати у собі економіку й культуру, охоплюють соціально-економічні, високотехнологічні, цифрові та інноваційні аспекти розвитку і країни, і бізнесу.

Таким чином, розвиток креативних індустрій та ріст рівня креативної зайнятості стали важливими аспектами в контексті побудови спроможної економіки, здатної відповідати глобальним трендам та протистояти кризовим явищам. Зважаючи на цифрові трансформації, поле для реалізації креативних рішень стало широким, а тому кожен із фахівців отримує додаткові можливості щодо втілення власних унікальних ідей у практику. Відповідно, аналізуючи окреслену проблематику, виникає необхідність у дослідженні не лише тих тенденцій, які характерні для креативної зайнятості як самостійного сектора діяльності, а і проблемних аспектів, що перешкоджають розвитку креативних індустрій, а також перспектив зростання в умовах цифрових трансформацій.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концепт "креативний клас" як самодостатнє економічне явище був введений у практику у 2002 році. Саме тоді американський соціолог Р. Флорида у своїй праці

детально охарактеризував сутність креативного класу — верстви населення, "учасники якого беруть участь у роботі, функція якої полягає у створенні нових значущих форм" [1].

Проблемам реалізації творчого потенціалу та рівню креативної зайнятості на сучасному етапі постіндустріального розвитку приділено значну увагу у працях таких науковців, як Ю. Ушкаренко, А. Чмут, К. Синякова [2], Ю. Сотнікова [3], Н. Азьмук [4], Ю. Гринчук, Н. Коваль [5], Ю. Сиваш, І. Кичко, А. Холодницька та ін. Так, Ю. Ушкаренко, А. Чмут, К. Синякова досліджують перспективи розвитку креативної економіки на засадах стимулювання креативної зайнятості в державі в умовах реалізації євроінтеграційних прагнень та актуалізації процесів цифрових трансформацій. Науковцями визначено, що розвиток креативної діяльності є стратегічно важливим вектором державного управління в контексті створення оптимальних умов для реалізації креативного потенціалу; креативна економіка, як середовище для втілення творчих управлінських рішень, повинна бути побудована на засад безперервного інноваційного розвитку. При цьому основним джерело інноваційних ідей виступає людський капітал, який сьогодні характеризується як високоінтелектуальний, сповнений креативним потенціалом і талантом [2, с. 70]. Ю. Сотнікова досліджує аспекти розвитку творчого потенціалу та креативної зайнятості; науковець визначає, що креативними можна визначити такі соціально-економічні відносини, які передбачають розробку та реалізацію нетипових управлінських рішень щодо виробництва, обміну, розподілу та споживання; креативна діяльність формується на "неординарних ідеях, стратегіях і концепціях, які покликані вирішувати питання, спираючись на новітні знання з використанням принципово нових рішень" [3, с. 124]. Н. Азьмук аналізує сутність та тенденції креативної зайнятості в умовах сучасних трансформацій, інтеграційних процесів та глобальної цифровізації. Науковець визначає, що креативна зайнятість — це такий тип праці, який доцільно охарактеризувати як процес використання особою власних особистих креативних здібностей та творчого потенціалу для створення нового продукту або послуги; діяльність можна віднести до класу креативної в тому випадку, якщо вона носить індивідуальний характер та має переважно нематеріальну

складову результату праці [4, с. 36]. В умовах цифровізації така праця може бути організована на засадах використання прогресивних інновацій, ІКТ та цифрових технологій. Ю. Гринчук та Н. Коваль аналізують креативний потенціал України, досліджують причини, що впливають на його формування, та узагальнюють перспективи розвитку креативного потенціалу суспільства в умовах цифрових трансформацій. Науковцями визначено, що Україна сьогодні належить до переліку тих держав, які характеризуються достатньо високим рівнем креативного потенціалу (як реалізованого, так і потенціалу розвитку), який базується, передусім, на талантах та творчому мисленні (людському капіталі). З метою розвитку креативної зайнятості державі доцільно звернути увагу на вирішення проблем, пов'язаних із виїздом все більшої кількості молоді, яка власне і є носієм креативного потенціалу. За умови збереження динамічного "відтоку мізків" поступово відбудуватиметься занепад креативних індустрій та критичне зниження креативної зайнятості [5, с. 14]. Вагоме значення в процесах розвитку креативної праці займають світові рейтинги та звіти міжнародних організацій, які досліджують аспекти соціально-економічного зростання держав та глобальні тренди світового ринку праці в умовах цифровізації [6—8].

Вищезокреслені наукові роботи та міжнародні звіти всебічно розкривають проблематику креативної зайнятості, її сутність, характерні риси та роль у структурі глобалізаційних процесів. Проте безпрецедентна пандемія COVID-19 мала значний вплив на світову економіку та ринок праці, що сприяло зміні економічних систем кожної із держав світу. Відповідно, сьогодні основним викликом для суспільства залишається збереження економічної активності із дотриманням тих вимог, котрі отримали місце у буденності працівників та бізнесу із введенням карантинних обмежень. Однією із таких тенденцій можна вважати активізацію цифрових трансформацій. Відповідно, значення дослідження полягає у виокремленні шляхів підтримки креативної зайнятості в умовах цифрового суспільства та низького рівня безпосередньої соціальної взаємодії внаслідок поширення пандемії.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — дослідження особливостей розвитку креативної зайнятості в умовах динамічної цифровізації та актуалізації процесів впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у буденність суспільства. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження було сформовано та вирішено важливі науково-практичні завдання, зокрема:

- 1) проаналізувати сутність креативної зайнятості як перспективного напрямку діяльності в умовах потреби неформальних рішень та креативних методів вирішення типових виробничо-господарських проблем;
- 2) здійснити порівняльну характеристику рутинної та креативної зайнятості;
- 3) дослідити тенденції розвитку творчої діяльності в умовах цифровізації, а також критерії здатності країни забезпечити сприятливе середовище для росту креативної зайнятості.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На зміну індустріального суспільства прийшло креативне та сповнене творчими ідеями, нетиповими рішеннями глобальних проблем, пов'язаних із низькою ефективністю актуальних методів зміцнення і забезпечення стійкого зростання держави та бізнес-сектору, зокрема. Таким чином, сьогодні розвиток країни залежить від неформальності управлінських рішень та активності креативних індустрій, як тих, які забезпечують трансформацію традиційних підходів регулювання економічних процесів у напрямі підвищення рівня їх інноваційності та високої технологічності. Відповідно, креативність можна визначити як фактор успіху, рису сучасного фахівця, яка є необхідною для "формулювання нових ідей та їх реалізації у процесі створення культурного продукту, проведення наукових відкриттів чи впровадження інновацій у виробничі процеси" [9, с. 113].

Так, у "Звіті про майбутнє професій 2020", сформованого Світовим економічним форумом (World Economic Forum — WEF), визначено ключові якості майбутніх фахівців, якими має оволодіти кожен із спеціалістів до 2025 року. Зокрема, до базових компетентностей віднесено такі:

- 1) аналітичне мислення та інноваційність;
- 2) здатність до розв'язання складних операційних проблем;
- 3) критичне мислення та аналіз;
- 4) креативність, оригінальність та ініціативність;
- 5) лідерство і впливовість на соціальну думку;
- 6) високий рівень цифрової грамотності, достатній не лише задля використання, а також і для створення прогресивних технологій [7].

Варто визнати, що роль ініціативності та творчого підходу до розв'язання тактичних задач лише зростатиме. Це підтверджується і результатами дослідження McKinsey Global Institute "Зміна навичок: автоматизація та майбутнє робочої сили", у якому визначено, що попит на креативність продовжить зростати до 2030 року, особливо в умовах автоматизації управління бізнес-процесами [8]. На основі детермінування ролі креативності можна визначити, що креативна зайнятість є процесом чи напрямом діяльності, в межах якого відбувається максимальне залучення особою власного творчого і креативного потенціалу, що забезпечує створення сучасного, принципово нового продукту або послуги.

До креативних індустрій, діяльність яких розвивається на основі творчого потенціалу робітників та неформальності їх рішень, ЮНЕСКО віднесло дві групи. Такі групи були сформовані за критерієм безпосередності впливу на креативну діяльність. Тобто це ті, у яких працівники фактично втілюють свої творчі задуми та ті, які мають певний зв'язок із першою групою, проте фахівці цих індустрій займаються в основному допоміжною діяльністю, необхідною для виведення креативної продукції на ринок:

- 1 група: дизайн, кіноіндустрія, телебачення, видавнича справа, фотографія, галерейний бізнес, сценічні мистецтва, традиційні ремесла, фестивалі тощо;
- 2 група: виробництво музичних інструментів і звукозаписного устаткування, архітектура, реклама, вироб-

ництво друкарського устаткування, програмного забезпечення, аудіо і відеоустаткування.

Таким чином, за визначенням організації до креативних індустрій належать ті, які "поєднують створення, продукування та комерціалізацію нематеріальних сенсів культурного характеру" [10].

Існують значні відмінності між креативною зайнятістю та рутинною традиційною працею, організованою на договірних засадах. Кардинальна розбіжність між цими двома класами полягає у тому, за що отримуються гроші працівники, тобто у результаті їх праці:

— заробітна плата представників робітничого та обслуговуючого класів переважно надається за здійснену роботу відповідно до плану виконання робіт;

— заробітна плата креативного класу є оплатою за діяльність, пов'язану із проєктуванням і створенням чогось нового. Важливою рисою креативної зайнятості є вищий ступінь автономії та гнучкості в порівнянні із іншими видами діяльності [1].

Розвиваючи цю думку, можна стверджувати, що креативна діяльність спрямована на комерціалізацію людського таланту та його трансформацію у джерело отримання доходів [11, с. 40].

Окрім вищеокресленої відмінності, яка була визначена ще Р. Флоридою та доповнена сучасними дослідниками, існує сукупність інших, які стали очевидними в ході розвитку креативних індустрій та динамічного росту креативної зайнятості в світі (табл. 1).

Креативна праця є процесом створення інноваційного продукту або вдосконалення існуючого за допомогою залучення особистісних ресурсів — внутрішнього потенціалу, креативу, творчих здібностей та суб'єктивного бачення. Стратегічною метою такої діяльності є максимальне задоволення особистих потреб (у т. ч. потреб у самореалізації) та суспільних, пов'язаних із прагненням громадян створити ефективне для життя середовище, сповнене інноваційними продуктами та високотехнологічними послугами. Ключовим аспектом ефективності креативної праці є ті умови, в яких особистість реалізує свій потенціал. Середовище значно впливає на бажання особи до проявів творчості та генерування креативних ідей. На наш погляд, цифрові технології є саме тими засобами, які забезпечують розширення можливостей для носія креативних ідей щодо практики їх втілення.

Цифрові трансформації є рушійними чинниками в структурі змін, які сьогодні відбуваються у секторі креативної зайнятості.

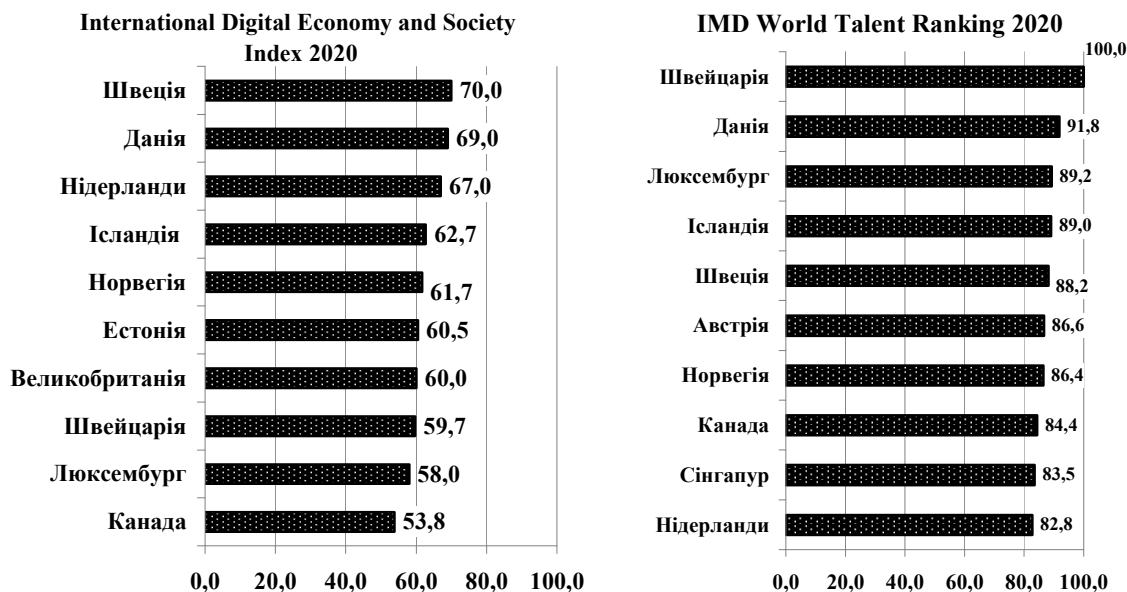
**Таблиця 1. Порівняльна характеристик креативної та рутинної зайнятості**

<i>Критерій</i>	<i>Креативна зайнятість</i>	<i>Рутинна зайнятість</i>
Предмети і засоби праці	Залежать від ідеї, над практикою втілення якої працює особистість. Проте в основі організації праці закладено інтелект, знання і досвід, що і є основними засобами забезпечення діяльності	Предметами виступають ресурси, сировина, матеріали, інформація. Засобами праці є уся сукупність інструментів, яка може бути використана особистістю під час практичної діяльності, а це устаткування, обладнання чи інші інструменти
Організаційний аспект	Діяльність організована із врахуванням індивідуальних особливостей і потреб фахівця. В основу робочого процесу закладено людські якості: креативність, самоорганізація, дисципліна, самообмеження, внутрішня вмотивованість	Формалізований порядок діяльності, обмежений посадовими інструкціями, методичними рекомендаціями та стандартними вимогами до організації робочого процесу; уніфікований спосіб взаємодії людини із засобами праці
Технології діяльності	Сучасні, автоматизовані, спрямовані на підтримку та максимальне розкриття особистісного творчого потенціалу індивіда. Технологія роботи обирається особистістю, проте в загальному вона є гнучкою та адаптивною до буденності і стилю креативного мислення, що створює передумови для широкого використання цифрових технологій та ІКТ у творчій діяльності	Традиційні технології, визначенні методичними і технічними документами, пристосовані до рівня розвитку інфраструктурного забезпечення. Порядок діяльності жорстко регламентований, а спосіб здійснення впливу на предмети праці формалізований і типовий
Характер зайнятості	Діяльність спрямована на вирішення складних завдань нетиповими способами з метою досягнення максимальної соціальної та економічної ефективності	Має на меті вирішення переважно рутинних завдань
Результат	Принципово новий, унікальний та/або інноваційний продукт чи послуга або покращення характеристик продукту, що існує з метою його осучаснення чи підвищення рівня функціональності	Типовий продукт або послуга, який може бути відтворений без жодних змін багато разів

Джерело: складено автором за даними [4, с. 32].

тивної зайнятості. Деіндустріалізація та глобалізація акцентують увагу на важливості поєднання креативної діяльності із цифровими технологіями, оскільки такий симбіоз здатен забезпечити використання інформації не лише в якості ресурсу, а і в якості засобу для генерування інноваційного контенту та його широкого розповсюдження. З точки зору активного розвитку креативної діяльності, цифровізацію доцільно визначити як одне із ключових явищ, здатних впливати на доступність творчого змісту тих креативних рішень, реалізація яких має місце у суспільно важливих секторах діяльності. Таким чином, буденна праця наповнюється творчими ідеями. З одного боку, вона стає методом досягнення унікального результату, проте, з іншого — сам процес діяльності можна охарактеризувати як високо ефективний, раціональний та результативний. Фактично діджиталізація дає поштовх для максимального розкриття креативного потенціалу фахівця в процесі створення ним товарів і послуг із подальшим виходом результатів роботи на традиційні та нетрадиційні ринки, а також ринки інтелектуальної власності.

Існує стійка залежність між рівнями інтеграції цифрових технологій у буденність суспільства та показниками конкурентоспроможності талановитих, творчих працівників, як основних суб'єктів генерування і реалізації креативних управлінських рішень. Рівень розвитку цифрових технологій та загальна динаміка цифро-



**Рис. 1. Порівняльна характеристика рівня цифровізації держав та здатності національних економік до розвитку креативної зайнятості**

Джерело: складено автором за даними [6; 12].

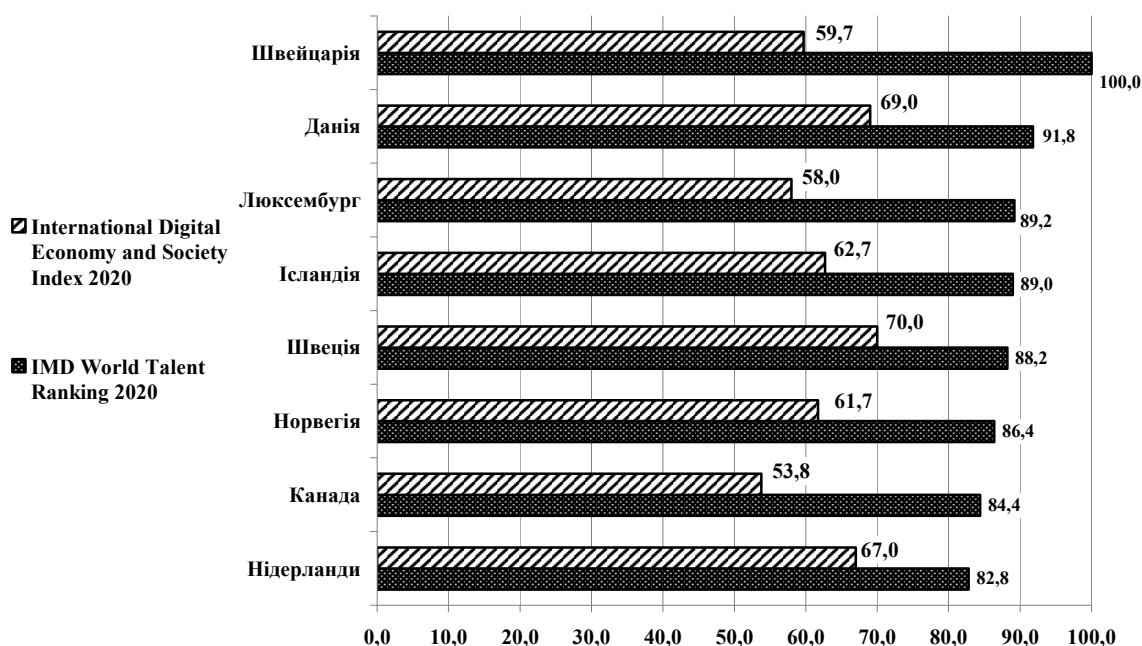
візації отримали своє відображення у інтегральних показниках I-Digital Economy and Society Index 2020 (далі — I-DESI 2020) [12] та IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020 [13]. Індекси відображають кількісну характеристику зміни якості життя населення та рівня цифрової та інформаційної конкурентоздатності країн-членів ЄС. Показником, який вимірює спроможність національних економік до забезпечення сприятливого середовища для розвитку та утримання креативних працівників може слугувати IMD World Talent Ranking. Показник характеризує здатність національних економік зростати на основі використання креативного потенціалу громадян та розвитку кре-

ативної зайнятості як фактору посилення конкурентоспроможності держави. Топ-10 держав, які зайняли позиції лідерів у вищенаведених рейтингах відображено на рисунку 1.

Можна стверджувати про існування взаємозв'язку між позиціями держав у рейтингах:

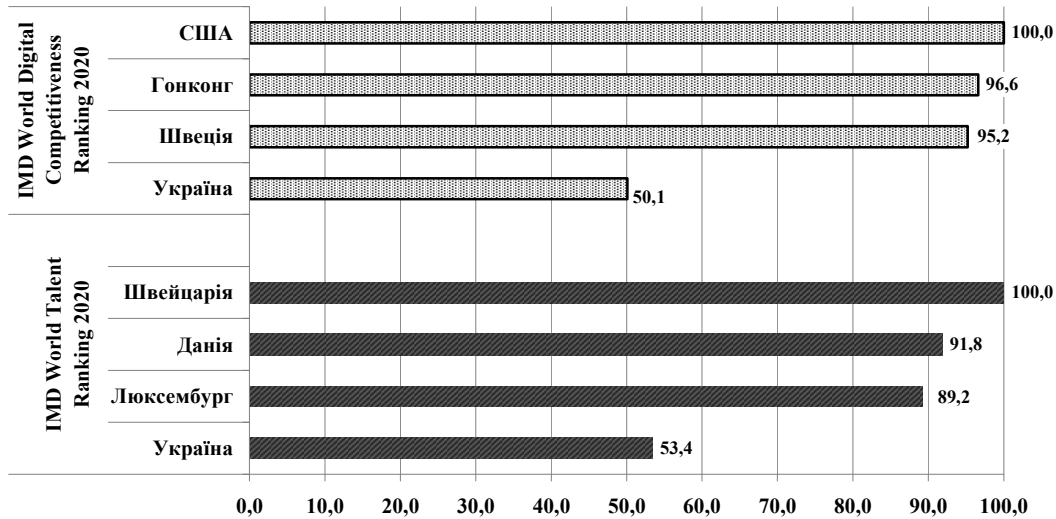
— з одного боку, високі показники розвитку цифрових технологій сприяють зростанню креативних індустрій;

— з іншого боку, стійкість розвитку сфери креативної зайнятості сприяє вдосконаленню роботи креативних галузей та поширенню практики використання прогресивних цифрових та інформаційно-комунікаційних



**Рис. 2. Показники розвитку цифрового середовища для утримання працівників креативних сфер у деяких державах світу в умовах динамізації цифрових трансформацій**

Джерело: складено автором за даними [6; 12].



**Рис. 3. Місце України у структурі рейтингів IMD World Talent Ranking 2020 та IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020**

Джерело: складено автором за даними [6; 13].

технології задля втілення творчих ідей, створення креативних інноваційних продуктів та послуг (рис. 2).

Аналізуючи вітчизняну практику розвитку креативної зайнятості в умовах цифровізації, варто звернути увагу на недостатньо високі позиції України. Україна не потрапляє до рейтингу I-DESI 2020, проте рівень цифрових трансформацій в нашій державі можна визначити на основі Індексу цифрової конкурентоспроможності IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020. Показник використовують для аналізу і оцінки здатності країн впроваджувати та досліджувати цифрові технології, які з часом призводять до трансформації не лише урядової практики, а і бізнес-моделей чи суспільства загалом. Цифрову конкурентоспроможність оцінюють за трьома основними критеріями: знання, технології та готовність до майбутнього. Показники IMD World Talent Ranking 2020 та IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020 для України, а також їх порівняння із показниками держав-лідерів рейтингів відображено на рисунку 3.

Дані, зазначені на рисунку 3 свідчать про недостатній рівень розвитку креативної діяльності в Україні. Рівень цифрового розвитку держави так само є незадовільним, особливо порівнюючи його із динамікою цифрових трансформацій, яка характерна для високо розвинених держав світу. А тому, на нашу думку, в перспективі доцільною є робота над усуненням актуальних проблем у сфері розвитку креативної діяльності. Нижче наведені проблеми є, по-перше, руйнівними для сегменту ринку, який займається творчою роботою, а по-друге, знижують ефективність цифрових технологій як інструментів організації творчого процесу діяльності:

1. Проблеми створення новітнього креативного продукту чи послуги в умовах цифрових трансформацій. На початку роботи над креативною ідеєю відслідковується низький рівень підтримки творчих ініціатив. Як правило, на цьому етапі фахівці не мають чи не можуть отримати належних навичок, пов'язаних із реалізацією власного потенціалу методом використання цифрових технологій. Спеціаліст, не маючи фінансової можливості

забезпечити собі навчання та підвищення рівня цифрової грамотності, втрачає можливості самореалізації через нестачу досвіду застосування інноваційних технологій в межах творчої діяльності.

2. Проблеми виробництва чи безпосередньої роботи над практичним втілення креативної ідеї у життя. Ця група проблем несе у собі проблеми із початковим капіталом, необхідним для реалізації ідеї, цифровою інфраструктурою, котра є необхідною для перманентної підтримки зв'язків із аудиторією чи створення контенту, а також бар'єрами для фінансування процесів креативної діяльності.

3. Проблеми, пов'язані із дистрибуцією. Творець креативного продукту чи послуги відзначається низькою забезпеченістю інфраструктурними об'єктами через відсутність дієвих практичних шляхів державного регулювання креативної діяльності в умовах цифровізації. Таким чином, автор контенту, який одночасно є і виробником творчого продукту, не має належного на законодавчому рівні захисту створеного креативного товару/послуги та процесу їх розробки.

4. Проблеми споживання та участі. На стадії споживання та участі основними проблемами є низький рівень витрат населення на культурні потреби, недостатня активність споживача, використання цифрових технологій у контексті здійснення незаконних дій з об'єктами інтелектуальної власності, недобросовісність (зокрема, піратство, аналізуючи кіноіндустрію). Окрім того, внаслідок низького рівня цифрової грамотності споживачі втрачають можливості участі в культурному житті дистанційно.

## ВИСНОВКИ

Під час дослідження було визначено, що креативна зайнятість це такий тип діяльності, в основі якого закладено принцип максимально ефективного застосування особистісного творчого, креативного потенціалу та неформального мислення з метою створення принципово нового продукту чи вдосконалення вже існуючого. Креативна зайнятість може бути окремим напрямом

діяльності або ж інструментом оптимізації формальних виробничо-господарських чи інших економічних процесів у контексті їх раціоналізації та пристосування до сучасних умов, зокрема цифрових трансформацій. Варто наголосити, що креативна зайнятість, як самостійний напрям діяльності, може бути більш високоефективною саме в умовах цифрового суспільства, оскільки ІКТ дозволяють усунути межі між споживачем та творцем креативного продукту. Проте взаємодія сторін можлива за умови спроможності держави підтримувати розвиток цифрових технологій та поширювати їх застосування у суспільному житті. Як свідчать показники проаналізованих у роботі рейтингів, а це I-DESI 2020, IMD World Talent Ranking 2020 та IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020, Україна не готова до тотальної цифровізації, що стосується і діяльності креативних індустрій. На шляху адаптації роботи креативних індустрій до цифрового середовища доцільним є проведення роботи над усуненням проблем, пов'язаних із процесами створення новітнього креативного продукту чи послуги в умовах цифрових трансформацій, їх практичного виробництва, дистрибуції, споживання та участі споживачів у взаємодії із виробником креативного продукту.

Література:

1. Florida R. The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York, NY: Basic Books, 2002.
2. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 67—72.
3. Сотнікова Ю. В. Креативна економіка в Україні: реальність чи перспектива? Інфраструктура ринку. Серія "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика". 2017. Вип. 3. С. 123—127.
4. Азьмук Н.А. Креативна зайнятість: сутність, значення, напрями формування в Україні. Ринок праці та зайнятість населення. Серія: Нова економіка і зміни у світі праці. 2019. № 1—2 (58). С. 30—38.
5. Гринчук Ю.С., Коваль Н.В. Креативний потенціал України: аналіз, напрями розвитку. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 6—15. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.6
6. IMD World Talent Ranking 2020, Switzerland: IMD World Competitiveness Center. 2021. Available at: <https://www.imd.org/> (дата звернення 04.12.2021).
7. The Future of Jobs Report 2020, Switzerland: The World Economic Forum, 2020. Available at: <https://www.weforum.org/> (дата звернення 04.12.2021).
8. Wladawsky-Berger I. Automation and the Changing Demand for Workforce Skills. The Wall Street Journal. 2018. Available at: <https://blogs.wsj.com/cio/2018/10/12/automation-and-the-changing-demand-for-workforce-skills/> (дата звернення 04.12.2021).
9. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге / за наук. ред. О. Жилінської. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.
10. Naylor R., Todd J., Moretto M. and Traverso R. Cultural and Creative Industries In the Face of COVID-19. An Economic Impact Outlook. France: UNESCO, 2021. 62 p.

11. Іщенко Ю.Д. Креативна діяльність в Україні: методика дослідження та просторові тенденції. Український географічний журнал. 2018. С. 39—46. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2018.01.039>
12. International Digital Economy and Society Index 2020. Final report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. Available at: <https://op.europa.eu/en/> (дата звернення 04.12.2021).
13. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020. Available at: <https://www.statista.com/> (дата звернення 04.12.2021).

References:

1. Florida, R. (2002), The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life, Basic Books, New York, USA.
2. Ushkarenko, Iu. V., Chmut, A. V. and Syniakova, K. M. (2018), "Creative economy: the essence of the concept and the significance for Ukraine under the European integration", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 18, pp. 67—72.
3. Sotnikova, Ju. V. (2017), "Creative economy in Ukraine: reality or perspective?", *Infrastruktura rynku. Serija "Demografija, ekonomika praci, social'na ekonomika i polityka"*, vol. 3, pp. 123—127.
4. Az'muk, N. A. (2019), "Creative employment: principles, significance, trends of development in Ukraine", *Rynok praci ta zajnjatist' naselennja. Serija: Nova ekonomika i zminy u sviti praci*, vol. 1—2 (58), pp. 30—38.
5. Hrynychuk, Y. and Koval, N. (2020), "Creative potential of Ukraine: analysis, development directions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 6—15. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.6.
6. IMD World Competitiveness Center (2020), "IMD World Talent Ranking 2020", available at: <https://www.imd.org/> (Accessed at 04 December 2021).
7. The World Economic Forum (2020), "The Future of Jobs Report 2020", available at: <https://www.weforum.org/> (Accessed at 04 December 2021).
8. Wladawsky-Berger, I. (2018), "Automation and the Changing Demand for Workforce Skills", *The Wall Street Journal*, available at: <https://blogs.wsj.com/cio/2018/10/12/automation-and-the-changing-demand-for-workforce-skills/> (Accessed at 04 December 2021).
9. Zhylyns'ka, O. (2017), *Ukraina 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku [Ukraine 2030: Balanced development doctrine]*, 2nd ed, Kal'variia, L'viv, Ukraine.
10. Naylor, R., Todd J., Moretto, M. and Traverso, R. (2021), *Cultural and Creative Industries In the Face of COVID-19, An Economic Impact Outlook*, UNESCO, France.
11. Ishchenko, Yu. D. (2018), "Creative activity in Ukraine: research methodology and spatial trends", *Ukrainian Geographical Journal*, vol. 1, pp. 39—46. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2018.01.039>
12. Publications Office of the European Union (2021), "International Digital Economy and Society Index 2020. Final report", Luxembourg, available at: <https://op.europa.eu/en/> (Accessed at 04 December 2021).
13. Statista (2020), "IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020", available at: <https://www.statista.com/> (Accessed at 04 December 2021).

*Стаття надійшла до редакції 03.01.2022 р.*

УДК 640.41 (477)

А. М. Гуменюк,  
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0000-0003-0757-1853

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.55

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ "СФЕРА ГОСТИННОСТІ"

A. Humenyuk,  
Postgraduate student of the Department of International Tourism  
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

### COMPARATIVE ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF "HOSPITALITY"

*У статті було здійснено систематизація наукових підходів стосовно визначення сутності поняття "сфера гостинності", виділено основні сутнісні, які характеризують вказаний феномен. Виділено, керуючись змістом узагальнення наукових підходів, основні сутнісні ознаки, які характеризують поняття "сфера гостинності", серед яких, зокрема: ознака орієнту на задоволення традиційного клієнтського попиту, цивілізаційна (або еволюційна) ознака, структурна ознака, ознака клієнтоорієнтованості, ознака інноваційності в контексті орієнту на створення та надання нових видів послуг (продуктів), які відповідають характеру попиту туристів. Встановлено, що перший підхід, сформульований в рамках ознаки орієнту на задоволення традиційного клієнтського попиту не пов'язаний із розумінням сфери гостинності у якості системи сервісів, що мають ознаки функціонування на випередження, і, відповідно, цільові орієнтири їх розвитку знаходяться в площині задоволення традиційних потреб туристів в цій сфері і отримання від надання послуг гостинності прибутку на рівні суб'єктів вказаного сектору. Доведено, що другий цивілізаційно-структурний підхід пов'язано із акцентом на характеристики цього феномену в контексті змін прогресу та часу (в розрізі цивілізаційної (або еволюційної) ознаки) і в розрізі його структурних складових (посилання на структурну ознаку). Визначено, що третій науковий підхід оснований на визначенні досліджуваного поняття сфери гостинності в контексті її розвитку за напрямком клієнтоорієнтованості (ознака клієнтоорієнтованості). Визначено універсальне трактування сутності поняття сфера гостинності, яке сформульовано з огляду на універсальний підхід до розуміння зазначеного феномену.*

*The article systematizes the scientific approaches to defining the essence of the concept of "hospitality sphere", highlights the main essences that characterize this phenomenon. Guided by the content of generalization of scientific approaches, the main essential features that characterize the concept of "hospitality", among which, in particular: a sign of reference to meet traditional customer demand, civilization (or evolutionary) feature), a structural feature, a feature of customer orientation, a feature of innovation in the context of the focus on the creation and provision of new services (products) that meet the nature of tourist demand. It is established that the first approach formulated within the framework of the guideline to meet traditional customer demand is not related to the understanding of hospitality as a system of services with signs of functioning ahead, and, accordingly, the targets of their development are in the field of traditional needs. tourists in this field and receiving profits from the provision of hospitality services at the level of entities in this sector. It is proved that the second civilizational-structural approach is related to the emphasis on the*



*characteristics of this phenomenon in the context of changes in progress and time (in terms of civilizational (or evolutionary) trait) and in terms of its structural components (reference to structural trait). It is determined that the third scientific approach is based on the definition of the studied concept of hospitality in the context of its development in the direction of customer orientation (a sign of customer orientation). The universal interpretation of the essence of the concept of the sphere of hospitality is defined, which is formulated taking into account the universal approach to understanding this phenomenon. It is established that the hospitality industry is a complex of industries in the service sector, which is dynamically transforming in view of changes in technology, social development and globalization, whose businesses carry out economic activities in the field of customer-oriented customer service (temporary accommodation, catering, entertainment and leisure, excursion service) and additional accompanying direction (transport services, services translators, information support, sports and wellness services, telecommunications services), and focused on meeting the needs of tourists and putting forward innovative proposals that provide for the development of the market environment.*

*Ключові слова: сфера гостинності, туризм, готельний бізнес, громадське харчування, попит, клієнто-орієнтованість.*

*Key words: hospitality, tourism, hotel business, catering, demand, customer orientation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах покращення економічної ситуації, забезпечення позитивних змін розвитку територій, підвищення інвестиційної та інноваційної привабливості на рівні регіонів, країни, росту національної безпеки відбувається збільшення показників в'їзного, виїзного та внутрішнього туризму, покращення розвитку сфери гостинності. Вказана індустрія є однією із найбільш динамічних у складі основних секторів економіки багатьох країн. Протилежні тенденції, пов'язані із нестабільністю в економіці, непрозорими умовами для залучення інвесторів, скороченням туристичних потоків (з огляду на дію карантинних заходів, які обмежують пересування туристів у рамках країн, територій, через погіршенням фінансових доходів населення і зниженням попиту на туризм), складними політичними умовами та зниженням рівня безпеки через військові загрози стан розвитку сфери гостинності погіршується. Сучасні умови функціонування такого сектору економіки є складним як для України, так і для міжнародного середовища. Удосконалення розвитку за даним напрямком потребує здійснення як практичних, методичних заходів покращення, так і розвитку теоретичної бази. Важливим напрямом у такому напрямі є концептуалізація сутності питання сфери гостинності, яке, попри широке використання, не знайшло універсального визначення в середовищі науковців.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання встановлення характеристики та сутності досліджуваної категорії вивчали: А. Баранова [1], Р. Браймер [13], В. Дедок [2, с. 456], І. Єгупова [3], К. Костін [4, с. 61], Н. Лангвінієно, І. Дауноравічініч [14, с. 906], Н. Лохман [11, с. 5], Т. Ляхова, Ю. Кулінка

[5, с. 186], О. Мандзяк [6], А. Мартієнко, О. Дишкантюк [7, с. 74], О. Панфілова, А. Шарапова [8], Є. Попов [9, с. 91], О. Похомчикова [10], А. Уніят, О. Альховіцька [12].

## МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Мета статті — систематизація наукових підходів стосовно визначення сутності поняття "сфера гостинності". В цілях досягнення зазначеної мети встановлено такі завдання: узагальнення наукових підходів стосовно формулювання досліджуваного поняття; представлення універсального трактування сутності зазначеного феномену.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проаналізуємо стан розвитку наукової думки в контексті визначення концепту сфери гостинності, який сформовано на сучасному етапі. Вказане дослідження здійснюється з огляду на те, що науковці не висувають єдиного погляду на зазначену проблематику.

По-перше, можна виділити підхід, оснований на характеристиці і визначенні цього поняття в розрізі напрямку задоволення традиційного попиту клієнтів у послугах сфери гостинності (ознака орієнтури на задоволення традиційного клієнтського попиту). Зазначений підхід не передбачає розуміння зазначеного феномену у якості системи сервісів, що мають ознаки функціонування на випередження, і, відповідно, цільові орієнтири їх розвитку знаходяться в площині задоволення традиційних потреб туристів у такій сфері і отримання від надання послуг гостинності прибутку на рівні суб'єктів вказаного сектору.

У межах визначеного першого наукового підходу слід виокремити погляди Н. Лангвінієно, І. Дауно-

равінітіч [14, с. 906]. Зокрема, автори вказують, що індустрія гостинності є бізнесом, який складається із різних сервісів (туристичні послуги, послуги розміщення, послуги харчування, розважальні послуги та послуги дозвілля, супутніх послуг гостинності) і реалізується за рахунок отримання вигід від задоволення потреб клієнтів у надання послуг у цій сфері. Визначаємо, що у представленому формулюванні дослідники здійснили акцент на елементи зазначеного першого наукового підходу. А саме: було вказано на орієнтир індустрії на задоволення традиційного попиту туристів у отриманні загальних послуг гостинності. Можемо зазначити, що такий підхід в цілому є вірним стосовно функціонування багатьох суб'єктів сфери гостинності, які не орієнтовані на інноваційний розвиток, але через такий підхід їх конкурентні позиції зазнають значного скорочення. Така ситуація обумовлена тим, що в стратегії їх розвитку не передбачено орієнтир на забезпечення лідерських позицій в ринковому середовищі, пошук удосконалень у різних сферах управління (кадровій, технологічній, фінансовій, процесній тощо), розвиток та покращення складу та якості продуктів (послуг), розробку нових напрямків та сегментів ринку.

Згідно із змістом першого наукового підходу потрібно виділити визначення сутності досліджуваного поняття, подане в роботі І. Єгупової [3]. На думку авторки, сфера гостинності є комплексом індустрій, які обслуговують гостей за напрямом надання послуг розміщення та послуг харчування (життєво необхідних послуг, що має основне значення для мандрівників). Дослідниця вказує, що сфера гостинності характеризується лише зазначеними напрямками забезпечення традиційних потреб туристів, акцентує увагу на необґрунтованості віднесення до її складу інших індустрій (окрім сфери гостинності та сфери громадського харчування). Варто зауважити дискусійність підходу І. Єгупової, і відмітити, що в основі подорожівання лежить не стільки отримання послуг тимчасового розміщення і харчування, скільки відвідування нових місць, територій, видатних місцевостей, отримання нових вражень від дозвілля та розваг, які можуть бути представлені гостям в подорожі з боку суб'єктів сфери гостинності.

У площині змісту першого наукового підходу потрібно відзначити формулювання сутності зазначеного поняття, наведене у дослідженні А. Уніят, О. Альховіцької [12]. Визначено, що автори наголошують, що сфери гостинності є підприємницькою діяльністю в сфері послуг, яка передбачає здійснення прийому і обслуговування туристів. Також дослідники відзначають, що сфера гостинності представлена індустрією закладів громадського харчування, готельним бізнесом і сферою розваг і відпочинку. Можемо констатувати, що позиції дослідників стосовно трактування досліджуваного феномену відповідають положенням першого наукового підходу, зокрема, відмічено орієнтир сфери гостинності на задоволення традиційного клієнтського попиту (здійснення прийому і обслуговування туристів).

По-друге, потрібно відмітити цивілізаційно-структурний підхід, пов'язаний із акцентом на характеристики даного феномену в контексті змін прогресу та часу (в розрізі цивілізаційної (або еволюційної) ознаки) і в розрізі його структурних складових (посилання на

структурну ознаку). Є також широкий спектр досліджень, у рамках яких науковці розглядають сутність цього поняття тільки з огляду на одну із ознак.

Відповідно до положень другого наукового підходу потрібно відзначити трактування зазначеного поняття, представлені в роботі О. Похомчикової [10]. Авторка визначає індустрію гостинності як:

— міжгалузевий комплекс, що складається з основних підприємств готельного, ресторанного, туристичного сектору та сектору сфери розваги, а також допоміжних підприємств, що їх обслуговують, який орієнтований на максимальне задоволення попиту та упередження запитів туристів шляхом представлення клієнтоорієнтованого сервісу [10, с. 6]. У контексті зазначеного формулювання дослідниця здійснює акцент на структурній ознаці (вказівка складу суб'єктів, які функціонують у сфері гостинності за основним та додатковим профілем діяльності);

— сукупність готелів та підприємств громадського харчування [10, с. 12]. Вказане трактування визначене у вузькому розумінні і воно не повністю відповідає поглядам авторки та структуру індустрії гостинності, визначену в попередньому трактуванні;

— міжгалузевий сектор сфери послуг, що активно розвивається, тісно взаємопов'язаний з індустрією туризму, що складається з численних підприємств і організацій, націлених на максимально повне задоволення запитів і переваг туристів, мандрівників, а також місцевого населення в організації їх відпочинку та дозвілля [10, с. 12]. Слід зазначити, що представлене визначення сформульовано під кутом як цивілізаційної (або еволюційної) ознаки (акцент на розвитку), так і в рамках структурної ознаки (посилання на численні підприємства і організації). Хоча, зауважуємо, що в цьому трактуванні О. Похомчикова [10] не представила такого вичерпного переліку секторів походження підприємств, які входять до сфери гостинності, який наведено в першому визначенні.

Згідно із змістом другого наукового підходу потрібно розглянути визначення сутності вказаного поняття, подане в роботі О. Панфілової, А. Шарапової [8]. Зокрема, дослідниці зазначають, що сфера гостинності — це елемент сервісної економіки, представлений сектором туроператорів і туристичних агентів, сектором екскурсійного обслуговування туризму і подорожей, сектором обслуговування конгресів і конференцій, сектором санаторно-курортного та спортивно-оздоровчого обслуговування, сектор готельного господарства, сектором культури та просвіти, сектором громадського харчування, сектором побутового обслуговування, сектором розваг, дозвілля та спорту, додатковими супутніми секторами [8, с. 571]. Потрібно зауважити, що наведене визначення представлено з огляду на пріоритет характеристики вказаного феномену в площині структурної ознаки.

Слід розглянути формулювання досліджуваного трактування, поданого в межах другого наукового підходу, представлене в роботі В. Дедок [2, с. 456]. А саме: автором вказується, що сфера гостинності, є:

— самостійною соціально-економічною системою, основу якої утворюють послуги з тимчасового розміщення та харчування, що надаються всім категоріям

споживачів засобами розміщення, об'єктами харчування, іншими підприємствами та організаціями на комерційній основі, для яких ці послуги є основним видом діяльності та не можуть бути виключені з асортименту пропонованих послуг. Вказане трактування розроблене в контексті орієнту на структурну ознаку, варто відмітити, що В. Дедок [2, с. 456] при структуризації цього феномену більший акцент здійснює на підприємствах розміщення та харчування, а на інші підприємства вказує лише опосередковано;

— диверсифікованим міжгалузевим багатофункціональним комплексом, що об'єднує організації та підприємства різних сфер діяльності, які надають послуги, що базуються на принципах гостинності, усім категоріям споживачів. Зазначене трактування автора також, як і попереднє, подане під кутом посилання на структурну ознаку, хоча в його основі немає визначального акценту на видах секторів сфери гостинності.

Необхідно відмітити трактування сутності досліджуваного поняття, визначеного в контексті орієнту на положення другого наукового підходу, яке представлене в роботі К. Костіна [4, с. 61]. Зокрема, автор стверджує, що сфера гостинності виступає сектором економіки, який визначається найбільш динамічним розвитком, що поєднує всі супутні галузі, які спеціалізуються на обслуговуванні людей — діяльність туристичних фірм, готелів, підприємств харчування та торгівлі, будівництва туристичних об'єктів, транспорту, навчальних закладів з підготовки кадрів. Можемо зауважити, що надане трактування сформульовано в розрізі орієнту на цивілізаційну (або еволюційну) ознаку (посилання на динамічний розвиток сектору) і в контексті структурної ознаки (вказівка на структурні елементи індустрії гостинності). Дослідник не визначає вичерпний перелік структурних елементів сфери гостинності, акцентуючи увагу лише на тих, які вважає пріоритетними за цим напрямом.

Заслуговує на визначення позиція А. Баранової [1] стосовно визначення сутності зазначеного поняття, сформульоване із посиланням на зміст другого наукового підходу. Встановлено, що авторка визначає сферу гостинності як міжгалузевий комплекс, що спеціалізується на обслуговуванні людей, що приїжджають у певну місцевість і включає сукупність засобів розміщення, громадського харчування, об'єктів пізнавального, розважального, ділового, оздоровчого та спортивного призначення, а також організації з виготовлення туристичного спорядження та сувенірів. Потрібно відмітити, що дослідниця здійснює акцент на структурній ознаці, яка характеризує досліджуваній нами феномен, перелік структурних елементів, визначений у трактуванні є широким, хоча не виділено певні сектори, що представляють супутні послуги в сфері гостинності.

Можна відмітити формулювання сутності вказаного феномену, подане в контексті другого наукового підходу, яке розроблене О. Мандзяк [6, с. 651]. Автор стверджує, що сфера гостинності є індустрією, яка перебуває в умовах постійного розвитку під впливом швидких змін глобалізації, і представлена сектором громадського харчування, готельним сектором, сектором розваг і відпочинку. Додатково О. Мандзяк [6, с. 652]

відмічає ґрунтовність класифікації структури сфери гостинності залежно від існуючої в Україні класифікації видів економічної діяльності (скорочено — КВЕД). Слід констатувати, що зміст трактування, наведеного автором відповідає положенням другого наукового підходу, а саме: визначаємо акцент на цивілізаційної (або еволюційній) ознаці (вказівка на динамічність змін в контексті глобалізаційних трансформацій) та посилання на структурну ознаку даного феномену.

Керуючись змістом другого наукового підходу потрібно виділити трактування сутності зазначеного поняття, визначене в роботі Т. Ляхової, Ю. Кулінка [5, с. 186]. Авторами відмічається, що сфера гостинності є комплексом галузей економіки, орієнтованих на обслуговування людей засобами спеціалізованих суб'єктів підприємницької діяльності, об'єднаних на основі принципу гостинності. Також автори відмічають, що сфера гостинності представлена готелями, іншими засобами, які надають послуги розміщення, об'єктами ресторанної сфери, засобами транспортного сектору, засобами та об'єктами розважального сектору, об'єктами оздоровчої, ділової, спортивної сфер тощо [5, с. 186]. Вивчення формулювання вказаного поняття свідчить, що автори керують переважно орієнтиром на структурну ознаку, також враховано ознаку клієнтоорієнтованості (вказівка на те, що принцип гостинності об'єднує всі підприємства досліджуваної сфери).

Потребує виділення визначення сутності вказаного поняття, подане в дослідженні Р. Браймера [13], яке представлене з огляду на зміст другого наукового підходу. Зокрема, автор зазначає, що сфера гостинності є збірним поняттям для численних і різноманітних форм підприємницької діяльності і їх суб'єктів, які спеціалізуються на ринку послуг, пов'язаних з прийомом та обслуговуванням гостей. Констатуємо, що погляди зазначеного автора сфокусовані з огляду на зміст другого наукового підходу (акцент на структурній складовій), також передбачено ознаку клієнтоорієнтованості (посилання на функціонування з метою прийому та обслуговування гостей).

По-третє, необхідно відмітити науковий підхід, оснований на визначенні досліджуваного поняття сфери гостинності в контексті її розвитку за напрямом клієнтоорієнтованості (ознака клієнтоорієнтованості). Характеристика зазначеного феномену в розрізі цього підходу також може супроводжуватись врахуванням інших сутнісних ознак, які його визначають, зокрема, структурною ознакою, цивілізаційною (або еволюційною) ознакою тощо. Варто зауважити, що характеристики сфери гостинності, визначені в рамках третього наукового підходу відмінні від тих, які подані в межах першого наукового підходу тим, що задоволення клієнтського попиту передбачено не тільки в розрізі традиційних запитів, але і в контексті постійного створення нових пропозицій, що формуються під впливом змін суспільства та світогляду споживачів. Відповідно, положення третього наукового підходу вирізняються ознакою інноваційності в контексті орієнту на створення та надання нових видів послуг (продуктів), які відповідають характеру попиту туристів.

У площині третього наукового підходу можемо проаналізувати трактування сутності зазначеного поняття, представлене в дослідженні А. Мартієнко, О. Дишкантюк [7, с. 74]. Зокрема, автори відмічають, що сфера гостинності є комплексом секторів економіки, зайнятих матеріальним і нематеріальним виробництвом, підприємств, економічна діяльність яких орієнтована на створення продуктів (послуг) гостинності, їх надання і забезпечення задоволення попиту споживачів у позитивних враженнях. Наведене формулювання зазначеного поняття передусім передбачає орієнтир на ознаку клієнтоорієнтованості (вказівка на діяльність сфери гостинності за напрямом забезпечення задоволення попиту споживачів у позитивних враженнях), також зазначене визначення враховує загальні аспекти структурної ознаки (акцент на секторах економіки, які задіяні у сфері гостинності (але вказано лише, що це сектори економіки, зайняті матеріальним і нематеріальним виробництвом), підприємствах зазначених секторів, які здійснюють розробку і надання послуг гостинності. Окремо варто відзначити, що дослідники при визначенні орієнтиру сфери гостинності на клієнтоорієнтованість вказують лише необхідність забезпечення задоволення попиту споживачів у позитивних враженнях і не зазначають потребу задоволення традиційних потреб у послугах гостинності (серед яких: послуги тимчасового розміщення, послуги громадського харчування тощо).

УВ контексті посилання на положення третього наукового підходу (ознаку клієнтоорієнтованості) можна дослідити трактування сутності поняття сфери гостинності, представлене в роботі Н. Лохман [11, с. 5]. У рамках зазначеного трактування відмічено, що сфера гостинності виступає у якості одного із найбільш динамічних секторів економіки, є важливим елементом інтегрування ринку туризму країни на міжнародний ринок, є особливим самостійним сектором, який представлений сукупністю індустрій та суб'єктів підприємницької діяльності, функціонування яких орієнтовано на забезпечення різноманітних напрямків попиту клієнтів стосовно різних видів розваг і відпочинку. В характеристиці такого феномену визначено склад сфери гостинності, представлений підприємствами основних індустрій (туризму, ресторанного бізнесу, готельної сфери, сфери розваг і відпочинку) та додаткових індустрій, серед яких виокремлюються транспортна сфера, інформаційна підтримка та фінансовий сектор. Констатуємо, що наведене формулювання сутності вказаного поняття розроблене з огляду на ключову ознаку клієнтоорієнтованості, структурну ознаку, також відмічаємо врахування цивілізаційної (або еволюційної) ознаки (акцент на тому, що сфера гостинності виступає у якості одного із найбільш динамічних секторів економіки).

У розрізі третього наукового підходу потрібно відзначити визначення сутності вказаного поняття, розроблене в роботі Є. Попова [9, с. 91]. Автор вказує, що індустрія гостинності є міжгалузевим комплексом із виробництва товарів та послуг для туризму, економічною системою, що складається із галузей та підприємств, функції яких полягають у задоволенні попиту на різні види відпочинку та розваг туристів. Потрібно

вказати, що зазначене трактування сформульовано з огляду на ознаку клієнтоорієнтованості (посилання на те, що функції елементів сфери гостинності полягають у задоволенні попиту на різні види відпочинку та розваг туристів), також відзначаємо, що передбачено врахування структурної сутнісної ознаки.

Керуючись змістом наукових підходів нами було виділено основні сутнісні ознаки, які характеризують поняття "сфера гостинності", серед яких, зокрема: ознака орієнтиру на задоволення традиційного клієнтського попиту, цивілізаційна (або еволюційна) ознака, структурна ознака, ознака клієнтоорієнтованості, ознака інноваційності в контексті орієнтиру на створення та надання нових видів послуг (продуктів), які відповідають характеру попиту туристів. На підставі вивчення зазначених сутнісних ознак визначимо універсальне трактування досліджуваного феномену. Сфера гостинності — це комплекс індустрій сфери послуг, що динамічно трансформується з огляду на зміни технологій, суспільний розвиток та глобалізаційні зміни, суб'єкти підприємництва яких здійснюють економічну діяльність в сфері клієнтоорієнтованого обслуговування гостей за основним (тимчасового розміщення, громадського харчування, розваг та дозвілля, екскурсійним обслуговуванням) та додатковим супутнім напрямом (транспортні послуги, послуги перекладачів, інформаційне забезпечення, спортивно-оздоровчі послуги, телекомунікаційні послуги), і орієнтовані на задоволення потреб туристів та висунення інноваційних пропозицій, які передбачають розвиток ринкового середовища. Вказане трактування враховує основні сутнісні ознаки, передбачає визначення досліджуваного поняття в розрізі універсального підходу до розуміння цього феномену.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні здійснена систематизація наукових підходів стосовно визначення сутності поняття "сфера гостинності", виділено основні сутнісні, які характеризують вказаний феномен. На підставі узагальнення наукових підходів виділено основні сутнісні ознаки, які характеризують поняття "сфера гостинності", серед яких, зокрема: ознака орієнтиру на задоволення традиційного клієнтського попиту, цивілізаційна (або еволюційна) ознака, структурна ознака, ознака клієнтоорієнтованості, ознака інноваційності в контексті орієнтиру на створення та надання нових видів послуг (продуктів), які відповідають характеру попиту туристів. Перший підхід, сформульований в рамках ознаки орієнтиру на задоволення традиційного клієнтського попиту не пов'язаний із розумінням сфери гостинності у якості системи сервісів, що мають ознаки функціонування на випередження, і, відповідно, цільові орієнтири їх розвитку знаходяться в площині задоволення традиційних потреб туристів у цій сфері і отримання від надання послуг гостинності прибутку на рівні суб'єктів вказаного сектору. Другий цивілізаційно-структурний підхід, пов'язаний із акцентом на характеристиці даного феномену в контексті змін прогресу та часу (в розрізі цивілізаційної (або еволюційної) ознаки) і в розрізі його структурних скла-

дових (посилання на структурну ознаку). Третій науковий підхід, оснований на визначенні досліджуваного поняття сфери гостинності в контексті її розвитку за напрямком клієнтоорієнтованості (ознака клієнтоорієнтованості). Керуючись змістом зазначених сутнісних ознак, визначено універсальне трактування сутності поняття сфера гостинності, яке сформульовано з огляду на універсальний підхід до розуміння такого феномену. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть бути розкриті в контексті наукового обґрунтування інноваційних засад створення нових послуг у цій сфері.

Література:

1. Баранова А.Ю. Организация предпринимательской деятельности в сфере туризма. М.: ИНФРА-М, 2017. 180 с.
2. Дедок В.М. Теоретические аспекты функционирования индустрии гостеприимства. Беларусь у сучасным свеце. 2020. № 1. С. 452—459.
3. Єгупова І.М. Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/590/566>
4. Костин К.Б. Проблемы развития туристско-гостиничной индустрии России и эффективные подходы к их решению. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2013. № 1. С. 61—67.
5. Ляхова Т.М., Кулінка Ю.С. До аналізу поняття "гостинність". Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність. 2021. № 1. С. 185—188.
6. Мандзяк О.М. Індустрія гостинності в умовах глобалізованого світу: аспектуалізація проблеми. Молодий вчений. 2017. № 1 (41). С. 651—654.
7. Мартієнко А.І., Дишкантук О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. № 2 (30). С. 72—78.
8. Панфилова Е.А., Шарапова А.Е. Индустрия гостеприимства как структурный элемент сервисной экономики. Аллея науки. 2018. № 1 (17). С. 566—573.
9. Попов Е.А. Индустрия гостеприимства: понятие, состав и факторы развития. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 5 (103). С. 90—93.
10. Похомчикова Е.О. Индустрия гостеприимства: эволюционный подход: автореф. канд. ... экон. наук: 08.00.05. Иркутск, 2015. 24 с.
11. Розвиток індустрії гостинності: сучасний погляд / за наук. ред. Н.В. Лохман. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 170 с.
12. Уніят А.В., Альховіцька О.Є. Перспективи розвитку ринку готельних послуг в Україні: світовий досвід та вітчизняна практика. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18923/1/%D0%A3%D0%9D%D0%86%D0%AF%D0%A2%20%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%A5%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%A6%D0%AC%D0%9A%D0%90.pdf>
13. Brymer R.A., Brymer Rh., Cain L.N., Orlowski M. Hospitality management: An introduction to the industry. Dubuque: Kendall Hunt Publishing, 2019. 456 p.

14. Langvinieno N., Daunoravicinjtc I. Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2015. № 213. Pp. 902—910.

References:

1. Baranova, A.Yu. (2017). Organizatsiya predprinimatelskoy deyatel'nosti v sfere turizma [Organization of entrepreneurial activity in the field of tourism]. INFRA-M, Moscow, Russia.
2. Dedok, V.M. (2020), "Theoretical aspects of the functioning of the hospitality industry", Belarus u suchasnym svetse, vol. 1, pp. 452—459.
3. Yehupova, I.M. (2021), "Hospitality industry: concept, composition and place in the service sector", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 29, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/590/566> (Accessed 29 Dec 2021).
4. Baranova, A.Yu. (2017), Organizatsiya predprinimatelskoy deyatel'nosti v sfere turizma, vol. 1, pp. 61—67.
5. Liakhova, T.M. and Kulinka, Yu. S. (2021), "To the analysis of the concept of "hospitality"", Ekonomichnyi rozvytok derzhavy ta yii sotsialna stabilnist, vol. 1, pp. 185—188.
6. Mandziak, O.M. (2017), "Hospitality industry in a globalized world: aspectualization of the problem", Molodyi vchenyi, vol. 1 (41), pp. 651—654.
7. Martiienko, A.I. and Dyshkantiuk, O.V. (2017), "The essence of hospitality as an economic category", Ekonomika: realii chasu, vol. 2 (30), pp. 72—78.
8. Panfilova, E.A. and Sharapova, A.E. (2018), "The hospitality industry as a structural element of the service economy", Alleya nauki, vol. 1 (17), pp. 566—573.
9. Popov, E. A. (2013), "Hospitality industry: concept, composition and development factors", Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, vol. 5, pp. 90—93.
10. Pohomchikova, E.O. (2015), Industriya gostepriimstva: evolyutsionnyiy podhod [The hospitality industry: an evolutionary approach], Irkutsk, Russia.
11. Lohman, N.V. (2021), Rozvytok industrii hostynnosti: suchasnyi pohliad [Development of the hospitality industry: a modern view], DonNUET, Kryvyi Rih, Ukraine.
12. Uniat, A.V. and Alkhovitska, O.Ie. (2021), "Prospects for the development of the hotel services market in Ukraine: world experience and domestic practice", available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18923/1/%D0%A3%D0%9D%D0%86%D0%AF%D0%A2%20%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%A5%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%A6%D0%AC%D0%9A%D0%90.pdf> (Accessed 29 Dec 2021).
13. Brymer, R.A., Brymer, Rh., Cain, L.N. and Orlowski, M. (2019), Hospitality management: An introduction to the industry, Kendall Hunt Publishing, Dubuque, USA.
14. Langvinieno, N., Daunoravicinjtc, I. (2015), "Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry", Procedia — Social and Behavioral Sciences, vol. 213, pp. 902—910.

*Стаття надійшла до редакції 04.01.2022 р.*

УДК 35.07(455)

Н. С. Орлова,  
д. держ. упр., професор, професор кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та регіональної економіки,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID ID: 0000-0003-0785-751X

Ю. А. Мохова,  
д. держ. упр., доцент магістратури державного управління Центру післядипломної  
освіти, Донецький національний технічний університет, м. Покровськ  
ORCID ID: 0000-0002-0093-2620

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.61

# ЕЛЕКТРОННА ГОТОВНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

N. Orlova,  
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration, Public  
Administration and Regional Economy, Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
Y. Mokhova,  
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of Master of Public Administration of the Center for  
Postgraduate Education, Donetsk National Technical University, Pokrovsk

## ELECTRONIC READYNES OF PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE

**УВ статті обґрунтовано, що, попри наявність достатніх передумов для переходу до методів електронного управління актуальною залишається проблема покращення рівня електронної готовності в органах публічної влади. Метою статті є визначення ефективних напрямів підвищення рівня електронної готовності органів публічної влади для успішного реформування системи публічного управління в Україні. Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Міністерства цифрової трансформації України, офіційні вебсайти Пенсійного фонду України, Державної податкової служби, Національної служби здоров'я України, Національного агентства України з питань державної служби, Міністерства внутрішніх справ, статистичні дані та звіти про результати їх діяльності. На основі дослідження досягнень у сфері електронного урядування та з метою визначення ефективності реалізації концепції електронного урядування проведено оцінку електронної готовності органів державного управління на основі аналізу показників кількості зареєстрованих користувачів, наданих електронних послуг, опрацьованих електронних звернень. Запропоновано заходи для підвищення електронної готовності на рівні державної установи, реалізація яких дозволить підвищити ділову репутацію установи та конкурентоспроможність електронних послуг, що надаються органом.**

**The article substantiates that despite the existence of sufficient prerequisites for the transition to e-government methods, the problem of improving the level of e-readiness in public authorities remains relevant. The aim of the article is to identify effective ways to increase the level of e-readiness of public authorities for the successful reform of the public administration system in Ukraine. The information base of the study is the statistics of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, the official websites of the Pension Fund of Ukraine, the State Tax Service, the National Health Service of Ukraine, the National Civil Service Agency of Ukraine, the Ministry of Internal Affairs, statistics and reports. Based on the study of achievements in the field of e-government and to determine the effectiveness of the concept of e-government, an assessment of e-readiness of public administration was conducted based on analysis of the number of registered users, provided e-services, processed**

***e-applications. The results of the assessment of electronic readiness of the Pension Fund of Ukraine, the State Tax Service, the National Health Service of Ukraine, the National Agency of Ukraine for Civil Service, the Ministry of Internal Affairs allowed to allocate the State Tax Service, National Health Service of Ukraine, National Agency of Ukraine for Civil Service, as public administration bodies with a high rate of electronic readiness, which indicates the adoption of highly effective management decisions and the implementation of an effective management system at the level of public administration. Measures are proposed to increase e-readiness at the level of public institutions (ensuring sustainable and secure operation of e-services; providing reasoned responses to citizens' proposals, their fuller consideration and accountability of officials, including online dashboards and online trackers of citizens' inquiries and answers authorities working in real time to increase accountability, strengthening the analytical capabilities of public open data monitoring tools with artificial intelligence algorithms to detect non-obvious corruption risks), which will increase the business reputation of the institution and the competitiveness of electronic services provided by the body.***

*Ключові слова: електронне урядування, електронна готовність, публічна влада, інформаційно-телекомунікаційні системи, інформація.*

*Key words: e-government, e-readiness, public authority, information and telecommunication systems, information.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Електронна готовність розуміється як багатомірне соціально-технологічне явище, яке складається із певних сфер діяльності, які включають у себе такі сфери готовності: доступна інфраструктура, ефективне управління, демократичне управління та корисні послуги. В органах публічної влади є достатні передумови для переходу до методів електронного управління та покращення рівня електронної готовності. Найбільшими пріоритетами є залучення населення до методів електронного урядування, стимулювання електронної демократії, які в свою чергу вимагають запровадження надання адміністративних електронних послуг населенню та бізнесу. Актуальним залишається проблема інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу та підготовка державних службовців та користувачів до впровадження цифрових технологій.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розбудови інформаційного суспільства та використання потенціалу новітніх інформаційних технологій в публічному управлінні дослідили Амосов О. [1], Бурик З. [2], Гордієнко Л. [1], Клімушин П. [3], Клименко І. [4; 5], Линьов К. [4], Литвинова Г. [5], Мохова Ю. [6; 7], Орлова Н. [2, 6; 7], Панчук А. [5], Ралдугін Є. [5], Спаськов Д. [8], Фурашев В. [9], Ющенко Н. [1] та інші. Низький ступінь електронної готовності органів публічної влади свідчить про наявність проблем, які потребують термінового вирішення. Попри достатню кількість наукових праць у цьому напрямі необхідним є виділення напрямів підвищення рівня електронної готовності органів публічної влади для розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства.

### МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є визначення ефективних напрямів підвищення рівня електронної готовності органів публічної влади для успішного реформування системи публічного управління в Україні.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Методики оцінки електронної готовності, прозорості, е-демократії направлені на виявлення стану, у якому знаходиться електронне урядування в Україні та на формування засад для постійно діючого регулярного моніторингу, сумісного із підходами, прийнятими у ЄС.

Оцінка електронної готовності розуміється як багатомірне соціально-технологічне явище, яке включає організаційно-технічну базу, сферу електронного управління, фактори ефективності електронного управління. Кожна із складових має базові індикатори оцінки сегменту.

На виконання доручення Кабінету Міністрів України Національним центром електронного урядування ДП "Держінформресурс" в анонімному порядку проведено опитування профільних слухачів Національної академії державного управління при Президентові України з метою оцінки готовності використовувати інформаційні технології в управлінні на благо людей та підвищення ефективності управління. Результати опитування свідчать про те, що працівники обласних державних адміністрацій (ОДА) мають нижчий рівень електронної готовності, ніж працівники центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) через різний статус установ і завдань, які вони вирішують. Графічно індекси електронної готовності представлено на рисунку 1.

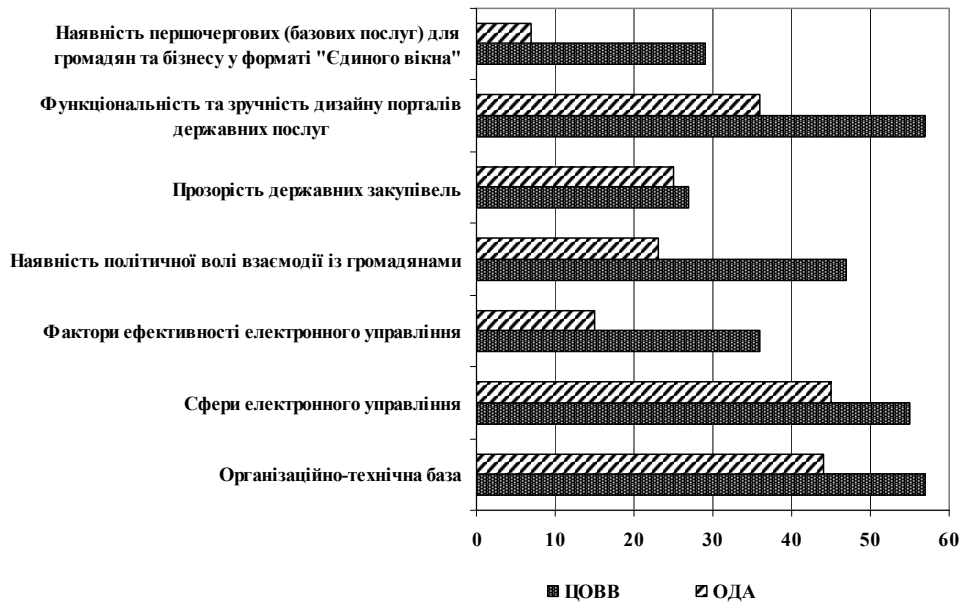


Рис. 1. Індекси електронної готовності

Джерело: [10].

Враховуючи сучасні тенденції розвитку електронного урядування проведемо дослідження електронної готовності органів публічної влади на прикладі лідерів з цифровізації державних послуг: Пенсійний фонд України, Державна податкова служба, Національна служба здоров'я України, Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство внутрішніх справ.

В якості джерел інформації використані доступні статистичні дані та звіти про результати діяльності органів публічної влади, офіційні вебсайти, системи електронного документообігу та інформація центрів надання адміністративних послуг.

Стратегія модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2016 р. №672-р, включає такі напрями: впровадження електронної системи керування прийомом громадян з урахуванням контролю часу та якості обслуговування, оцифрування електронних пенсійних справ, розширення спектру електронних послуг.

Головним електронним сервісом Пенсійного фонду України, який допомагає громадянам отримати електронні послуги дистанційно, є вебпортал електронних послуг Пенсійного фонду України. На вебпорталі електронних послуг страхувальник, пенсіонер, роботодавець може вирішити питання пенсійного страхування, не звертаючись особисто до працівників Пенсійного фонду України. Станом на 01.01.2021 року на вебпорталі Фонду зареєстровано 4,8 млн користувачів, з них 1,2 млн — за допомогою кваліфікованого електронного підпису. Здійснено 137,4 тис. записів на прийом, подано 48,7 тис. заяв на призначення пенсії та 22,6 тис. — на перерахунок пенсії, опрацьовано 160,4 тис. електронних звернень, сформовано понад 2,9 млн довідок з QR-кодом [11].

Державна податкова служба України (ДПС) одна з перших у країні розпочала розвивати електронні послуги та сервіси та нині надає якісні та зручні послуги платни-

кам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі і виявляє нетерпимість до корупції.

Сервіси податкової доступні фізичним особам на двох платформах — в електронному кабінеті та на порталі Дія в розділі "Мої податки". Через особистий кабінет на порталі фізичні та юридичні особи можуть надавати податкову звітність, листуватися з податковими органами, отримувати актуальну інформацію про стан розрахунків з бюджетом тощо. На порталі є можливість ознайомитися з електронною пенсійною справою, отримати дані з Реєстру застрахованих осіб, звернутися до органів Пенсійного фонду України тощо. Замовникам пропонуються окремі е-послуги з реєстрації бізнесу та громадських організацій, отримання документів з державних реєстрів Міністерства юстиції України. Через кабінет доступними є електронні сервіси Головного сервісного центру Міністерства внутрішніх справ України, зокрема щодо індивідуальних номерних знаків, уточнення даних у реєстрі посвідчень водіїв, уточнення даних у реєстрі свідоцтв про реєстрацію транспортного засобу, відновлення та обміну посвідчення водія. ДПС продовжує реалізувати проекти цифрової трансформації в системі оподаткування, за допомогою яких адмініструвати та сплачувати податки максимально зручно і просто [12].

До переліку інформаційно-телекомунікаційних систем (ІТС), що функціонують у ДПС, відносять: ІТС "Податковий блок", ІТС "Управління документами", ІТС "Офіційний вебпортал", ІТС "Єдине вікно подання електронної звітності", ІТС "Електронний кабінет", ІТС "Фінанси і персонал", ІТС "Державний реєстр фізичних осіб-платників податків". В ІТС зареєстровано 21,6 тис. актуальних користувачів органів ДПС, активовано 985 тис. ролей. Сервісами для громадян скористались 432 тис. осіб.

Міністерством цифрової трансформації спільно з Державною податковою службою за 2 роки створено та успішно реалізуються низка революційних проєктів. Результатом спільної роботи стало створення нових



можливостей для платників податків. Лише за 3 місяці з моменту запровадження 7 найбільш запитуваних послуг податкової на порталі Дія, який забезпечує прозорість, простоту, зручність надання державних послуг громадянам та бізнесу онлайн, ДПС опрацьовано понад 20 млн запитів, щодня опрацьовується 220 тис. запитів. У рамках роботи з електронним документообігом в органах ДПС створено 309,3 млн електронних документів, більше 1,3 млн електронних документів обробляються за добу [12].

Національна служба здоров'я України (НСЗУ) є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення. НСЗУ активно впроваджує електронні інструменти на кожному етапі трансформації системи.

Трансформація системи охорони здоров'я відбувається паралельно з цифровою трансформацією. Відкрита статистика ведення електронних медичних записів дозволяє власникам та керівникам закладів охорони здоров'я бачити реальну картину щодо попиту на відповідних лікарів та обстеження. У 2021 році заплановано старт низки сервісів та функціоналу: електронний лікарняний (сервіс дозволить позбутися паперової роботи з оформлення листка непрацездатності як для пацієнта, так і для лікаря з роботодавцем); план лікування (модуль допоможе лікареві зробити всі необхідні призначення та полегшить контроль їх виконання); електронний кабінет пацієнта (сервіс дозволить пацієнту бачити власну електронну медичну картку, подавати декларації онлайн, мати доступ до власних даних); модуль чутливих даних, який забезпечить ведення електронних медичних записів з таких особливо чутливих нозологій, як ВІЛ-інфекція / СНІД та розлади психіки [13].

Починаючи з 2004 року Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) впроваджує інформаційні технології у відомчий документообіг, ставши першопрохідником у цій роботі, оскільки на той час в Україні не існувало не лише позитивного досвіду. Запровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі (HRMIS) здійснюється в рамках виконання розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р "Деякі питання реформування державного управління України" та від 01.12.2017 р. № 844-р "Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації", Грантової угоди, укладеної між Україною, Світовим банком та Європейським Союзом.

Процес впровадження HRMIS передбачає поступове впровадження державними органами підсистем "Штат і персонал" та "Зарплата і табель", які дозволяють кожному працівнику цих державних органів використовувати підсистему "Особистий кабінет". У 2020 році 25 державних органів стали користувачами HRMIS. До HRMIS внесено інформацію щодо 16406 працівників [14].

створення та збут шкідливих програмних засобів; 27%

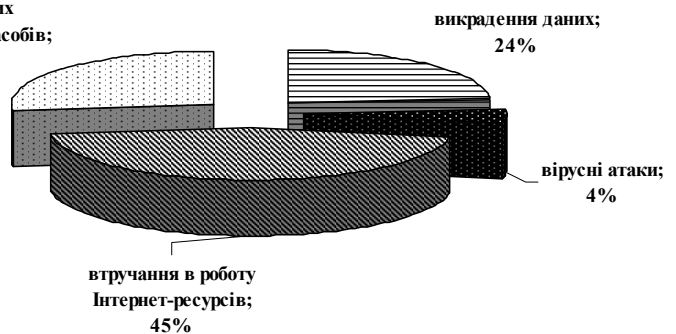


Рис. 2. Структура кримінальних правопорушень у галузі кібербезпеки, відкриті органами МВС у 2019 році

Джерело: [16].

Таблиця 1. Аналіз показників розвитку електронного урядування в органах державного управління в 2020 році

Орган державного управління	Кількість зареєстрованих користувачів інформаційного порталу (платформи) органу державного управління, млн осіб	Кількість наданих електронних послуг, млн	Кількість зареєстрованих електронних звернень, тис.
ПФУ	4,8	3,3	100,5
ДПС	21,6	263,3	601,4
НСЗУ	14	119	305,6
НАДС	38,03	27,8	400
МВС	4,5	11	13,4

Джерело: на основі [11—16].

Сьогодні Міністерство внутрішніх справ (МВС) забезпечує формування пріоритетних напрямів інформатизації апарату Міністерства та його територіальних органів із надання сервісних послуг МВС, Національної поліції України, Адміністрації Держприкордонслужби України, Національної гвардії України, Державної міграційної служби України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, закладів установ і підприємств, що належать до сфери управління МВС [15].

Відповідно до Стратегії розвитку органів системи МВС України на період до 2020 року та Концепції розвитку електронного урядування в Україні Урядом затверджено Положення про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ та переліку її пріоритетних інформаційних ресурсів (постанова Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2018 року № 1024). Сервісні центри МВС налічують 4,5 млн користувачів. За 2020 рік за допомогою онлайн-сервісів видано більше 4,4 млн довідок про несудимість, проведено 2 млн реєстраційних операцій, видано 313,3 тис. посвідчень водія вперше, проведено 558,7 тис. відновлень (обмінів) посвідчень водія, здійснено 1760 замовлень індивідуальних номерних знаків [15].

Протягом 2019 року органами МВС супроводжувалось 11,3 тис. кримінальних проваджень щодо порушення кібербезпеки, виявлено 6 тис. правопорушень у сфер використання інформаційних технологій, викрито 11 організаційних груп, 8 транснаціональних хакерських угруповань. Структуру кримінальних правопорушень в галузі інформаційної безпеки наведено на рисунку 2.



**Рис. 3. Діаграма розміщення органів державного управління за рангами згідно з обраними показниками**

Джерело: сформовано авторами.

Найбільша частка правопорушень пов'язана з втручанням в роботу Інтернет-ресурсів (45%) та створенням та бутом шкідливих програмних засобів (27%).

Для оцінки електронної готовності суб'єктів державного управління обрано проаналізувати такі показники діяльності органів державної влади: кількість зареєстрованих користувачів інформаційних порталів, кількість наданих електронних послуг, кількість електронних звернень.

Аналіз показників розвитку електронного урядування за визначеними органами державної влади представлено в таблиці 1

Виходячи із показників кількості зареєстрованих користувачів, наданих електронних послуг, опрацьованих електронних звернень, зробимо ранжировку органів публічної влади. Для цього використаємо вбудовану функцію РАНГ (1) у MS Excel:

$$РАНГ(a_i; масив; k) \quad (1),$$

де  $a_i$  — рейтинг, для якого визначається ранг; масив — посилання на дані, які ранжуються (в цьому випадку — показники цифровізації органів влади);  $k$  — число, яке визначає спосіб упорядкування (якщо  $k=0$ , то ранг визначається для списку, відсортованого в порядку убутання, інакше — у порядку зростання).

Розглянемо діаграму розміщення органів державного управління згідно з отриманими ними рангами за наведеними показниками, в якій ось  $x$  включає ранг державного органу за кількістю зареєстрованих користувачів на інформаційних ресурсах, ось  $y$  — ранг державного органу за кількістю наданих електронних послуг, ранг за кількістю опрацьованих електронних звернень — параметр, який визначає розмір об'єкту (органу) на карті (рис. 3).

Найвищий рівень електронної готовності притаманний для органу державного управління з найбільшими значеннями показників зареєстрованих користувачів, наданих електронних послуг, опрацьованих електронних звернень, тобто на координатній площині рангів — це точка (5; 5; 5).

З діаграми розміщення органів державного управління (рис. 3.) можна зробити висновок, що найближчими до координати (5; 5; 5) (тобто орган влади, що отримав найбільший показник) в 2020 році є ДПС (4;5;5),

НСЗУ (5;3;4), НАДС (5;3;4). Найнижчі ранги за обраними показниками отримали МВС (1;2;1) та ПФУ (2;1;2), що свідчить про наявність проблемних питань в реалізації цифрової стратегії та необхідність її вдосконалення.

Таким чином, високий показник електронної готовності органів державного управління є результатом прийняття високоєфективних управлінських рішень та вдалої системи управління на рівні державного органу.

## ВИСНОВКИ

Для підвищення електронної готовності органів державного управління необхідним є: забезпечення сталого та безпечного функціонування е-послуг; надання аргументованих відповідей на пропозиції громадян, більш повне їх врахування та відповідальність посадових осіб, зокрема

у вигляді онлайн-дешбордів і онлайн-трекерів запитів громадян та відповідей влади, які працюють у режимі реального часу з метою збільшення підзвітності; посилення аналітичних можливостей інструментів громадського моніторингу великих відкритих даних алгоритмами на основі штучного інтелекту для виявлення неочевидних корупційних ризиків.

Зазначені напрями дозволять вітчизняним органам державного управління підвищити ділову репутацію установи, конкурентоспроможність електронних послуг, що надаються органом, та, як наслідок, бути лідером у реалізації концепції електронного урядування.

## Література:

- Амосов О.Ю., Гордієнко Л.Ю., Юценко Н.В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. Теорія та історія державного управління. 2020. № 60. С. 13—27.
- Орлова Н.С., Бурик З.М. Державна інформаційна політика в Україні в сфері охорони здоров'я. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2021. № 2. С. 233—242.
- Клімушин П. С. Стратегія та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Харків: Вид-во ХарПІНАДУ "Магістр", 2016. 524 с.
- Клименко І.В., Линьов К.О. Технології електронного урядування. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 192 с.
- Клименко І.В., Панчук А.М., Ралдугін Є.О., Литвинова Г.С. Моделювання, інформаційні системи і технології в державному управлінні: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 263 с.
- Мохова Ю., Орлова Н. Роль цифрових компетенцій у формуванні цифрового суспільства. Наукові перспективи. 2021. № 5 (11). С. 154—162.
- Орлова Н., Мохова Ю. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному урядуванні. Наукові перспективи. 2021. № 7 (13). С. 97—106.
- Спасібов Д. Електронне урядування в системі сучасних концепцій публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2018. № 2 (61). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/index.html> (дата звернення 20.12.2021).

9. Фурашев В. Електронне інформаційне суспільство України: погляд у сьогодення і майбутнє. Київ: Інжиніринг, 2005. 215 с.

10. Оцінка електронної готовності України. URL: [https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/14026.1.007.pdf](https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/14026.1.007.pdf) (дата звернення 20.12.2021).

11. Звіт за 2020 рік. Пенсійний фонд України. URL: [https://docs.google.com/viewer?url=https://www.pfu.gov.ua/content/uploads/2021/03/Zvit\\_pro\\_robotu\\_ta\\_vykonannya\\_byudzhetu\\_PFU\\_2020.pdf](https://docs.google.com/viewer?url=https://www.pfu.gov.ua/content/uploads/2021/03/Zvit_pro_robotu_ta_vykonannya_byudzhetu_PFU_2020.pdf) (дата звернення 20.12.2021).

12. ДПС надано понад 15 млн сервісних послуг на порталі рік. Дія. Державна податкова служба. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/news/C9F9362A-183F0014E0530A5028077926> (дата звернення 20.12.2021).

13. Звіт Національної служби охорони здоров'я за 2020 рік. Національна служба охорони здоров'я. URL: <file:///D:/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F/nhsu-annual-report-2020-ua-web.pdf> (дата звернення 20.12.2021).

14. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців на 2021 рік. Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 37 с.

15. Півстоліття інформатизації: розвиток інформаційної служби МВС та її найбільші проекти цифровізації. Портал Міністерства внутрішніх справ. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/press-center/news/pivstolittya-informatizaciyi-rozvitok-informacii-noyi-sluzbi-mvs-ta-yiyi-naibilsy-projekty-cifrovizaciyi> (дата звернення 28.04.2021).

16. Кіберполіція. Портал Міністерства внутрішніх справ. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/press-center/infographics/kiberpoliciya-2018> (дата звернення 28.04.2021).

#### References:

1. Amosov, O. Yu. Hordienko, L. Yu. and Yuschenko, N. V. (2020), "Modern rating assessments of the development of e-government and information society", *Teoriia ta istoriia derzhavnoho upravlinnia*, vol. 60, pp.13—27.

2. Orlova, N.S. and Buryk, Z.M. (2021), "State information policy in Ukraine in the field of health care", *Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, vol. 2, pp. 233—242.

3. Klimyshyn, P. C. (2016), *Stratehii ta mexanizmy elektponnoho upiadyvannia v infomatsijnomu suspil'ctvi* [Strategies and mechanisms of electronic management in the information community], KhARI NADU "Mahistr", Kharkiv, Ukraine.

4. Klymenko, I.V. and Lyn'ov, K.O. (2006), *Tekhnologii elektronnoho vriaduvannia* [Technologies of electronic government], *Tsentr spriannia instytutsijnomu rozvytku derzhavnoi sluzhby*, Kyiv, Ukraine.

5. Klymenko, I.V. Panchuk, A.M. Ralduhin, Ye.O. and Lytvynova, H.S. (2004), *Modeliuvannia, informatsijni*

*systemy i tekhnologii v derzhavnomu upravlinni* [Modeling, information systems and technologies in public administration], *Tsentr navchal'noi literatury*, Kyiv, Ukraine.

6. Mokhova, Yu. and Orlova, N. (2021), "The role of digital competencies in the formation of digital society", *Naukovi perspektyvy*, vol. 5 (11), pp. 154—162.

7. Orlova, N. and Mokhova, Yu. (2021), "European guidelines for digital transformations in e-government", *Naukovi perspektyvy*, vol. 7 (13), pp. 97—106.

8. Spasibov, D. (2018), "E-government in the system of modern concepts of public administration", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, [Online], vol. 2 (61), available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/index.html> (Accessed 20 December 2021).

9. Furashev, V. (2005), *Elektronne informatsijne suspil'stvo Ukrainy: pohliad u s'ohodennia i majbutnie* [Electronic information society of Ukraine: a look at the present and the future], *Inzhynirynh*, Kyiv, Ukraine.

10. National Academy of Sciences of Ukraine (2020), "Assessment of electronic readiness of Ukraine", available at: [https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/14026.1.007.pdf](https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/14026.1.007.pdf) (Accessed 20 December 2021).

11. Pension Fund of Ukraine (2021), "Report for 2020", available at: [https://docs.google.com/viewer?url=https://www.pfu.gov.ua/content/uploads/2021/03/Zvit\\_pro\\_robotu\\_ta\\_vykonannya\\_byudzhetu\\_PFU\\_2020.pdf](https://docs.google.com/viewer?url=https://www.pfu.gov.ua/content/uploads/2021/03/Zvit_pro_robotu_ta_vykonannya_byudzhetu_PFU_2020.pdf) (Accessed 20 December 2021).

12. Action. State Tax Service of Ukraine (2021), "The State Tax Service provided more than 15 million services on the portal of the year", available at: <https://cabinet.tax.gov.ua/news/C9F9362A183F0014E0530A50-28077926> (Accessed 20 December 2021).

13. National Health Service of Ukraine (2021), "Report of the National Health Service for 2020", available at: <file:///D:/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F/nhsu-annual-report-2020-ua-web.pdf> (Accessed 20 December 2021).

14. National Agency of Ukraine for Civil Service (2020), "Analitichnyj zvit pro indyvidual'ni potreby u profesijnomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtsiv na 2021 rik" [Analytical report on individual training needs of civil servants for 2021], National Agency of Ukraine for Civil Service, Kyiv, Ukraine.

15. Portal of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2021), "Half a century of informatization: the development of the information service of the Ministry of Internal Affairs and its largest projects digitization", available at: <https://mvs.gov.ua/uk/press-center/news/pivstolittya-informatizaciyi-rozvitok-informacii-noyi-sluzbi-mvs-ta-yiyi-naibilsy-projekty-cifrovizaciyi> (Accessed 20 December 2021).

16. Portal of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2021), "Cyberpolice", available at: <https://mvs.gov.ua/uk/press-center/infographics/kiberpoliciya-2018> (Accessed 20 December 2021).

*Стаття надійшла до редакції 23.12.2021 р.*

УДК 351.77: 614.2

А. П. Рачинський,  
д. держ. упр., професор, професор кафедри регіональної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної  
служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0001-9888-6978

Б. С. Дарчин,  
к. держ. упр., медичний директор, комунальне неприбуткове підприємство  
"Івано-Франківський обласний клінічний кардіологічний центр  
Івано-Франківської обласної ради"  
ORCID ID: 0000-0002-4757-6432

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.67

# ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: НЕОБХІДНІСТЬ КОМПЛЕКСНОСТІ І СИСТЕМНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ

A. Rachynskyi,  
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Regional Policy, Educational  
and Scientific Institute of Public Administration and Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv  
B. Darchyn,  
PhD in Public Administration, Medical Director, Municipal Non-Profit Enterprise  
"Ivano-Frankivsk Regional Clinical Cardiology Center of Ivano-Frankivsk Regional Council"

STATE POLICY IN THE HEALTH CARE SPHERE OF UKRAINE: THE NEED FOR COMPLEXITY  
AND SYSTEMACITY OF IMPLEMENTATION

**Систему охорони здоров'я досліджено у широкому розумінні як модернізацію системи управління всіх галузей, пов'язаних із діяльністю системи охорони здоров'я, що залежить від ефективності структурної реорганізації системи відповідно до потреб населення в різних видах медичної допомоги. Саме ефективна й доступна система охорони здоров'я визначається Урядом України як сучасне бачення системи охорони здоров'я після проведення реформи, що відповідає потребам населення України. Досліджено особливості впровадження державної політики з охорони здоров'я в Україні та перспективи її розвитку в умовах системних змін з урахуванням необхідності комплексності і системності реалізації основних її засад. Акцентовано увагу на ключових напрямках перетворень у системі охорони здоров'я України. Встановлено, що модернізація системи охорони здоров'я має включати такі основні напрями: зміна мережі установ охорони здоров'я; зміна системи фінансування охорони здоров'я; вдосконалення системи контролю якості (запровадження стимулів і самого контролю якості надаваних послуг). Проаналізовано основні показники ефективної державної політики в галузі охорони здоров'я. Доведено, що ефективне функціонування системи охорони здоров'я визначається такими основними системоутворюючими факторами: вдосконалення організаційно-правового забезпечення; розвиток інфраструктури та ресурсного забезпечення охорони здоров'я; наявність достатньої кількості підготовлених медичних кадрів.**

**Правові засади реформування системи охорони здоров'я мають передбачати нові впровадження законодавства та зміни всіх функцій системи охорони здоров'я: управління цією систе-**

мою, забезпечення її відповідними ресурсами, фінансування та надання якісних медичних послуг. Акцентовано увагу на необхідності проведення конкретних управлінських та організаційних заходів, спрямованих на реформування системи охорони здоров'я України, що повинні ґрунтуватися оновлення механізмів державного управління галуззю, а також наукового обґрунтування та практичного впровадження нових методів управління, які б концентрували зусилля органів державної влади на розв'язання протиріч і усунення невідповідностей між фактичними потребами населення в медичній допомозі та послугах і реальними можливостями системи охорони здоров'я щодо якісного задоволення цих потреб в умовах трансформаційних перетворень.

*The health care system is studied in a broad sense as the modernization of the management system of all spheres related to the health system, which depends on the effectiveness of structural reorganization of the system in accordance with the needs of the population in various health care types. The most effective and affordable health care system is defined by the Government of Ukraine as a modern vision of the health care system after the reform that meets the needs of the population of Ukraine. The peculiarities of the implementation of the state policy on health care in Ukraine and the prospects of its development in the conditions of systemic changes taking into account the need for comprehensiveness and systematic implementation of its basic principles are studied.*

*Emphasis is placed on key areas of change in the health care system of Ukraine. It is established that the modernization of the health care system should include the following main directions: change of the network of health care institutions; change in the health care financing system; improving the quality control system (introduction of incentives and the quality control of provided services). The main indicators of effective state policy in the health care sphere are analyzed. It has been proven that the effective functioning of the health care system is determined by the following main system-forming factors: improving organizational and legal support; development of health infrastructure and resource provision of health care; availability of a sufficient number of trained medical personnel.*

*Moreover, the legal framework for health care reform should include new legislation and changes in all functions of the health care system: management of this system, providing it with appropriate resources, financing and providing quality medical services. Emphasis is placed on the need for specific management and organizational measures aimed at reforming the health care system of Ukraine, which should relate to updating the mechanisms of public administration in the industry, as well as scientific substantiation and practical implementation of new management methods that would concentrate the efforts of government authorities to resolve contradictions and eliminate discrepancies between the actual needs of the population in health care and services and the real capabilities of the health care system to meet these needs in the transformation conditions.*

*Ключові слова: державна політика, охорона здоров'я, модернізація, ефективність, медична реформа.  
Key words: state policy, health care, modernization, efficiency, medical reform.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічною метою державної політики у сфері охорони здоров'я є підвищення рівня здоров'я, поліпшення якості життя і збереження генофонду українського народу. Безумовно, державна політика відіграє надзвичайно важливу роль у суспільному житті, адже саме вона покликана своєчасно виявляти назрілі проблеми розвитку суспільства, аналізувати їх, встановлювати причини виникнення, складнощі, суперечності та знаходити шляхи розв'язання цих проблем.

Слід зазначити, що саме у сфері державної політики приймаються відповідні державно-політичні рішення, розробляється відповідний інструментарій, створюється механізм їх реалізації. Подальше вдосконалення системи медичного забезпечення населення Украї-

ни в нових соціально-економічних умовах нерозривно пов'язане з необхідністю підвищення дієвості державної політики в галузі охорони здоров'я. Таким чином, державна політика України у галузі охорони здоров'я має бути спрямована на зміцнення здоров'я усіх верств населення, збільшення тривалості активного життя, на формування здорового способу життя, що гарантується Конституцією України та Основами законодавства України про охорону здоров'я.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що дослідників у галузі реформування системи охорони здоров'я в Україні небагато, проте сьогодні зростає тенденція підвищення інтересу

до проблем політики в галузі охорони здоров'я. Зокрема, важливо акцентувати увагу на окремих дослідженнях проблематики формування та реалізації державної політики України у сфері охорони здоров'я С. Петрової [9]. Заслужують на увагу дослідження Н. Рингач проблематики громадського здоров'я "як чинника національної безпеки України" й обґрунтування та розроблення теоретико-методологічних засад удосконалення державного управління у сфері охорони здоров'я як складової системи забезпечення національної безпеки [11]; Н. Солоненко — теоретико-методологічних засад удосконалення механізмів державного керування перебудовою галузі охорони здоров'я за умов обмежених ресурсів в Україні [12]. Як організаційно-нормативна система владних дій та управлінських рішень, державна політика України в галузі охорони здоров'я проаналізована у наукових дослідженнях В. Князевича, Я. Радиша, Н. Васюк [5].

Заслужують на увагу наукові дослідження Н. Кризини, в яких вона наголошує, що "основними напрямками, стратегічними цілями національної політики України в галузі охорони здоров'я мають бути, зокрема, розробка концептуальних засад виходу з кризи та переходу до стійкого розвитку системи охорони здоров'я України; визначення глобальних державних та регіональних цілей, показників і критеріїв управління у зв'язку з переходом до стабільного розвитку галузі охорони здоров'я України" [6].

Важливими для проведення дослідження є наукові праці Є. Маліка, у яких автор висвітлює питання "управління системою охорони здоров'я України на засадах загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування". Автор переконаний, що "державна політика стосовно охорони здоров'я має бути соціальною та базуватися на оцінці ризиків здоров'я населення, що дозволяє визначити напрями державних гарантій" [7]; Н. Карпишина — теоретичних та практичних засад фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні, аналізу вітчизняного й зарубіжного досвіду діяльності у цій сфері [3].

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей впровадження державної політики з охорони здоров'я в Україні та перспектив її розвитку в умовах системних змін з урахуванням необхідності комплексності і системності реалізації основних її засад.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Особливістю проблеми державної політики в галузі охорони здоров'я є її комплексність, системність, загальний характер, що обумовлені зростаючою єдністю сучасного світу, тенденціями до зміцнення взаємозв'язку та взаємозалежності складових системи охорони здоров'я. Саме ефективна й доступна система охорони здоров'я визначається Урядом України як сучасне бачення системи охорони здоров'я після проведення реформи, що відповідає потребам населення України. Сьогодні реформа здійснюється за такими "пріоритетними напрямками: медична реформа; громадське здоров'я; спеціалізована медицина; доступні та якісні лікарські засоби" [8].

Варто зазначити, що за кожним із напрямів реалізуються завдання, спрямовані, зокрема, на "створення ефективної системи контролю якості надання медичної допомоги, розробку та оновлення національних галузевих стандартів та протоколів лікування, створення конкурентного середовища для медичних закладів, розвиток добровільного медичного страхування, розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, залучення приватного капіталу, розвиток спроможної мережі закладів охорони здоров'я, розвиток телемедицини, eHealth, визначення основних засад та механізмів функціонування системи громадського здоров'я в Україні, враховуючи виклики та загрози пов'язані із поширенням у світі та на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, удосконалення законодавства в сфері обігу лікарських засобів з метою забезпечення прозорості фармацевтичного ринку, забезпечення розвитку медичної освіти і науки та ін." [8].

Досліджуючи необхідність комплексності та системності реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я України, слід відзначити, що у вузькому розумінні реформування системи охорони здоров'я можна розглядати як модернізацію організації роботи закладів охорони здоров'я, фармацевтичних підприємств, санітарно-епідеміологічних установ, закладів медичної освіти й управління ними.

Разом з тим, як зазначають В. Князевич, Я. Радиш, Н. Васюк, систему охорони здоров'я слід розглядати не лише з вузьких позицій, вирішуючи при цьому проблему надання медичної допомоги на первинному, вторинному й третинному рівнях; сімейна медицина повинна бути пріоритетним напрямом у розвитку охорони здоров'я. На думку авторів, "у ній повинні розвиватися інноваційні перетворення системи, що торкаються усіх сфер діяльності, здатних підняти систему на новий рівень розвитку" [4, с. 110].

Відповідно, у широкому розумінні її слід розглядати як модернізацію системи управління всіх галузей, пов'язаних із діяльністю системи охорони здоров'я. У будь-якому разі всі галузі, пов'язані із забезпеченням і охороною здоров'я, слід розглядати в складі специфічної, багатофункціональної системи національної економіки, що охоплює всі види діяльності, пов'язані зі здоров'ям громадян. Спільний інтегрований результат їх діяльності буде характеризуватися ступенем розвитку здоров'я всього суспільства, який у світі визначається як індекс людського розвитку.

Як стверджують Я. Радиш, М. Білинська, "державна політика України в галузі охорони здоров'я — це комплекс прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо збереження та зміцнення фізичного і психічного здоров'я та соціального благополуччя населення держави як найважливішої складової її національного багатства шляхом реалізації сукупності політичних, організаційних, економічних, правових, соціальних, культурних, наукових та медичних заходів з метою збереження генофонду української нації, її гуманітарного потенціалу та врахування вимог нинішнього і майбутніх поколінь в інтересах як конкретної людини (особистості), так і суспільства в цілому" [1, с. 7].

Безумовно, сьогодні система охорони здоров'я в Україні нагально потребує послідовних та глибоких інсти-



**Рис. 1. Ключові ролі учасників електронної системи охорони здоров'я**

Джерело: Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення 27.12.2021).

туціональних та структурних перетворень, спрямованих на поліпшення здоров'я населення та задоволення його справедливих потреб медичній допомозі. Водночас слід акцентувати увагу на ключових напрямках перетворень у системі охорони здоров'я України, серед яких:

- підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я;
- підвищення якості медичного обслуговування;
- підвищення доступності ліків;
- запровадження соціального медичного страхування;
- запровадження професійного менеджменту;
- моніторинг та аналіз здоров'я, доступності та ефективності медичної допомоги.

Яскравим прикладом структурних перетворень системи охорони здоров'я України є запровадження електронної системи охорони здоров'я — двокомпонентної системи, в якій користувач через МІС взаємодіє з центральною базою даних. Водночас основним цілями функціонування електронної системи охорони здоров'я є:

- забезпечення прозорості фінансування системи охорони здоров'я;
- надання можливості працювати без паперу (поступовий перехід на електронний облік (е-рецепт, е-картка, е-направлення));
- формування бізнес-середовища для створення нових електронних сервісів;
- створення простору для інновацій в медицині (machine learning, big data, blockchain, etc.);
- сприяння розвитку медичного ІТ-ринку [2].

Основними елементами системи eHealth є:

- Центральна база даних (ЦБД) — "інформаційно-телекомунікаційна система, яка містить передбачені законодавством реєстри, програмні модулі, інформаційну систему НСЗУ в частині, необхідній для реалізації державних фінансових гарантій та ін. Крім того, забезпечує можливість створення, перегляду, обміну інформацією та документами між реєстрами, державними електронними інформаційними ресурсами, електронними медичними інформаційними системами" [2].
- МІС (електронна медична інформаційна система) — "інформаційно-телекомунікаційна система, яка дає змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання у

сфері охорони здоров'я, створювати, переглядати, обмінюватися інформацією в електронній формі, зокрема з центральною базою даних (у разі підключення)" [2].

Аналізуючи особливості впровадження державної політики з охорони здоров'я в Україні та перспективи її розвитку в умовах системних змін В. Князевич і Т. Авраменко вказують, що "сьогодні питання збереження здоров'я населення — це питання, які стосуються не лише медичної сфери, а всіх, без винятку, політик, сфер суспільного життя. Лише скоординована міжвідомча та міжсекторальна взаємодія дозволить зберегти один із найважливіших стратегічних показників — здоров'я населення" [5, с. 160].

Окремої деталізації потребують умови для проведення структурних реформ державного сектору охорони здоров'я первинного рівня надання медичної допомоги:

- розмежування первинного та вторинного рівнів медичної допомоги;
- об'єднання фінансових ресурсів для надання первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) на районному / міському рівнях;
- вільний вибір лікаря загальної практики / сімейної медицини (ЗП / СМ), який визначає медичний маршрут пацієнта вторинного рівня надання медичної допомоги;
- об'єднання фінансових ресурсів для надання вторинної медичної допомоги на обласному рівні, що дозволить раціоналізувати планування мережі закладів, усунути невиправдану фрагментацію системи охорони здоров'я та створити реальні управлінські механізми для вирішення проблем реструктуризації мережі закладів регіональної охорони здоров'я, зокрема функціональної диференціації стаціонарів в залежності від інтенсивності надання госпітальної допомоги;
- проведення місцевими органами виконавчої та представницької влади підготовчої роботи до проведення структурних перетворень третинного рівня надання медичної допомоги;
- визначення МОЗ України квот для клінік НДІ для надання високоспеціалізованої високотехнологічної медичної допомоги для всіх рівнів надання медичної допомоги;

— перегляд і підвищення вимог до ліцензування та акредитації, здійснення деформалізації цих процесів;

— передача в оперативне управління ресурсів усіх закладів охорони здоров'я первинного рівня на районний / міський, вторинного — на обласний рівень.

Підсумовуючи, варто погодитися, що державна політика з охорони здоров'я повинна вирішувати два найважливіших завдання: удосконалення діяльності власної системи охорони здоров'я і забезпечення координації спільних дій сектору охорони здоров'я та інших секторів суспільної діяльності, державних і приватних структур та громадян заради спільних інтересів — те, що позначається терміном "стратегічне керівництво в інтересах здоров'я" (governance for health) [13, с. 10].

Відповідно, модернізація системи охорони здоров'я має включати такі основні напрями: зміна мережі установ охорони здоров'я; зміна системи фінансування охорони здоров'я; вдосконалення системи контролю якості (запровадження стимулів і самого контролю якості надаваних послуг).

Водночас розпочата в Україні медична реформа передбачає низку важливих організаційно-правових змін:

— організаційні: скасування прив'язки до місця реєстрації пацієнтів; створення Національної служби здоров'я України; застосування гарантованого пакета (чіткого обсягу зобов'язань держави щодо медичних послуг і ліків); оплату за послуги та договірні відносини з медичними установами; створення електронної системи, яка буде визначати, скільки і якій лікарні держава доплатить за надання послуг пацієнтові; незалежність замовників медичних послуг від їх постачальників;

— правові: пацієнти уклали договір з сімейними лікарями для надання медичних послуг. Щоб отримувати безкоштовні послуги в рамках програми медичних гарантій, пацієнтам потрібно підписати з сімейним лікарем, терапевтом або педіатром "декларацію про вибір лікаря". Фактично, вона є договором про надання медичних послуг. Законами про медичну реформу вводиться поняття "державна програма медичного обслуговування".

Відповідно, слід зазначити, що основними показниками ефективної державної політики в галузі охорони здоров'я є стан фізичного й психічного здоров'я у суспільстві, демографічна ситуація в державі, зниження інвалідності, ступінь захисту громадян від фінансового ризику на випадок захворювання і рівень задоволення потреб окремої людини та суспільства загалом в охороні здоров'я і медичній допомозі. Водночас категоріями ефективності системи охорони здоров'я є:

— вплив на кінцеві результати, а саме: на здоров'я населення;

— соціальна справедливість, тобто забезпечення для кожної людини рівного доступу до медичної допомоги;

— задоволення населення якісною медичною допомогою.

## ВИСНОВКИ

Ефективне функціонування системи охорони здоров'я визначається такими основними системоутворюючими факторами:

— вдосконалення організаційно-правового забезпечення (що дозволить у рамках державних гарантій забезпечити формування здорового способу життя та надання якісної безкоштовної медичної допомоги всім громадянам країни);

— розвиток інфраструктури та ресурсного забезпечення охорони здоров'я (що включає фінансове, матеріально-технічне та технологічне оснащення лікувально-профілактичних установ на основі інноваційних підходів та принципів стандартизації);

— наявність достатньої кількості підготовлених медичних кадрів (які зможуть вирішувати поставлені перед охороною здоров'я завдання).

Правові засади реформування системи охорони здоров'я передбачають нові впровадження законодавства та зміни всіх функцій системи охорони здоров'я: управління цією системою, забезпечення її відповідними ресурсами, фінансування та надання якісних медичних послуг. Прийняття на державному рівні законодавчих нормативно-правових документів з реформування системи охорони здоров'я, а також відповідних розпорядчих актів місцевих органів влади дало змогу здійснити реальні кроки у реформуванні первинного рівня надання медичної допомоги, проведення підготовчих робіт для реформування спеціалізованої медичної допомоги.

Сьогодні є необхідним проведення конкретних управлінських та організаційних заходів, спрямованих на реформування системи охорони здоров'я України. Насамперед, вони повинні стосуватися оновлення механізмів державного управління галуззю, а також наукового обґрунтування та практичного впровадження нових методів управління, які б концентрували зусилля органів державної влади на розв'язання протиріч і усунення невідповідностей між фактичними потребами населення в медичній допомозі та послугах, а також реальними можливостями системи охорони здоров'я якісно задовольняти ці потреби в умовах трансформаційних перетворень.

## Література:

1. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша]. К.: НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.

2. Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення: 27.12.2021).

3. Карпшин Н.І. Фінансове забезпечення охорони здоров'я в реалізації державних функцій на ринку медичних послуг: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01; Терноп. держ. екон. ун-т. Т., 2006. 21 с.

4. Князевич В.М., Радиш Я.Ф., Васюк Н.О. Державна політика України в галузі охорони здоров'я як організаційно-нормативна система владних дій та управлінських рішень. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 7. С. 105—110.

5. Князевич В.М., Авраменко Т.П. Державна політика з охорони здоров'я в Україні: перспективи розвитку в умовах системних змін. Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2015. Вип. 1. С. 148—162.

6. Кризина Н.П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я: механізми формування та реалізації:



дис.... д-ра наук: 25.00.0. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/350020.html> (дата звернення: 27.12.2021).

7. Малік Є.О. Система фінансування охорони здоров'я: конкурентні та соціальні критерії розвитку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08; Держ. вищ. навч. заклад "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". К., 2007. 18 с.

8. Медична реформа. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (дата звернення 28.12.2021).

9. Петрова С.В. Державна політика України у сфері охорони здоров'я в контексті реформи медичного обслуговування. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_2/14.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/14.pdf) (дата звернення: 27.12.2021).

10. Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України: Указ Президента України від 07.12.2000 № 1313. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000#Text> (дата звернення: 27.12.2021).

11. Рингач Н.О. Державне управління охороною здоров'я як складовою системи забезпечення національної безпеки: автореф. дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2010. 36 с.

12. Солоненко Н.Д. Державне управління перебуваючою галузі охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2004. 20 с.

13. Стратегическое руководство в интересах здоровья в XXI веке. Региональное Бюро Всемирной организации здравоохранения, 2014. URL: <http://www.euro.who.int/ru/publications/abstracts/governance-for-health-in-the-21st-century> (дата звернення: 27.12.2021).

References:

1. Radysh, Ya. F. (2013), *Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ia* [State Policy in Healthcare], vol. 2, National Academy of Public Administration, Kyiv, Ukraine.

2. Electronic health care system in Ukraine (2021), available at: <https://ehealth.gov.ua/> (Accessed 27 December 2021).

3. Karpyshyn, N. I. (2006), "Financial support for health care in the implementation of state functions in the market of medical services", Abstract of Ph.D. dissertation, Finance, money circulation and credit, Ternopil State Economic University, Ternopil, Ukraine.

4. Kniavezvych, V.M. Radysh, Ya.F. and Vasiuk, N.O. (2015), "State policy of health care of Ukraine as an organizational and regulatory system of power-holding activities and management decisions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 105—110.

5. Kniavezvych, V.M. and Avramenko, T.P. (2015), "State health care policy in Ukraine: development prospects in conditions of system changes", *Proceedings of National Academy of Public Administration*, Kyiv, Ukraine, vol. 1, pp. 148—162.

6. Kryzyna, N.P. (2008), "State Policy of Ukraine in Health: Mechanisms for Formation and Implementation", Doctoral dissertation, Mechanisms of Public Administration, National Academy of Public Administration, Kyiv, Ukraine.

7. Malik, Ye.O. (2007), "Financing of Health Care System: Competitive and Social Development Criteria", Abstract of Ph.D. dissertation, Money, Finance and Credit; State Higher Educational Institution "Vadim Hetman National Economic University of Kyiv", Kyiv, Ukraine.

8. Ukraine Government portal (2021), "Medical reform", available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (Accessed 27 December 2021).

9. Petrova, S.V. (2014), "State policy of Ukraine in the field of health care in the context of medical care reform", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, vol. 2, available at: [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_2/14.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/14.pdf) (Accessed 27 December 2021).

10. President of Ukraine (2000), Decree "About the concept of development of public health care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000#Text> (Accessed 27 December 2021).

11. Rynhach, N.O. (2010), "Public Administration of Health Care as a component of the National Security System", Abstract of Doctoral dissertation, Mechanisms of Public Administration, National Academy of Public Administration, Kyiv, Ukraine.

12. Solonenko, N.D. (2004), "Public Administration of Health Care in Limited Resources in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Mechanisms of Public Administration, National Academy of Public Administration, Kyiv, Ukraine.

13. Regional Bureau of the World Health Organization (2014), "Governance for health in the 21st century", available at: <http://www.euro.who.int/ru/publications/abstracts/governance-for-health-in-the-21st-century> (Accessed 27 December 2021).

*Стаття надійшла до редакції 29.12.2021 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

УДК 351/354:355

*І. О. Васильєв,**к. ю. н., професор кафедри профілактики пожеж та безпеки життєдіяльності населення, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту**ORCID ID: 0000-0003-2355-8683**В. О. Тищенко,**к. держ. упр., доцент, доцент кафедри профілактики пожеж та безпеки життєдіяльності населення, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту**ORCID ID: 0000-0001-7505-1599**А. В. Прусський,**д. т. н., доцент, начальник кафедри профілактики пожеж та безпеки життєдіяльності населення, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, полковник служби цивільного захисту**ORCID ID: 0000-0002-9132-7070**Є. А. Власенко,**старший викладач кафедри профілактики пожеж та безпеки життєдіяльності, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, підполковник служби цивільного захисту**ORCID ID: 0000-0002-9619-1504*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.73

## ОХОРОНА ПРАЦІ: ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОВЕДЕННЯ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ РОБОТИ

I. Vasyliiev,

PhD in Law, Professor of the Department of Fire Prevention and Life Safety, Institute of Public Administration and Scientific Research in Civil Protection

V. Tyshchenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Fire Prevention and Life Safety, Institute of Public Administration and Scientific Research in Civil Protection

A. Pruskyi,

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Chair of the Department of Fire Prevention and Life Safety, Institute of Public Administration and Scientific Research in Civil Protection, Colonel of the Civil Protection Service

Y. Vlasenko,

Senior Lecturer of the Department of Fire Prevention and Life Safety, Institute of Public Administration and Scientific Research in Civil Protection, Lieutenant Colonel of the Civil Defense Service

### OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY: ISSUES OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF PREVENTIVE WORK

**Існуюча система організації управління охороною праці в органах та підрозділах системи цивільного захисту потребує удосконалення на підставі наукових досліджень.**

**На сьогодні в Україні не має жодного уніфікованого нормативного документу, який би визначив алгоритм проведення профілактичної роботи, а також порядок дій при проведенні перевірок та обстежень безпеки робочих місць.**

**У статті розглянуто питання необхідності удосконалення управління та організації проведення профілактичної роботи службою охорони праці щодо запобігання нещасних випадків і отримання травм особовим складом та працівниками органів і підрозділів системи цивільного захисту, що обумовлено недосконалістю законодавства України з охорони праці в аспекті неврегульованості питання управління охороною праці та організації проведення профілактичної роботи.**

Основний механізм запобігання порушенням у будь-якій сфері (охорона праці, пожежна безпека, безпека на дорогах, виробнича безпека або інші види безпеки) базується на трьох складових: контрольній-наглядовій діяльності, яка у свою чергу поділяється на повсякденну та періодичну, і наріжне каміння якої є перевірки та обстеження; агітаційно-масову роботу — навчання, інструктажі, бесіди, проведення практичних занять тощо та адміністративний вплив — дисциплінарна, адміністративна чи кримінальна відповідальність.

Запобігання травматизму передбачає не тільки впровадження інженерних та контрольних-наглядових заходів, а й потребує втручання в особисту поведінку працівників на виробництві.

У статті розглянуті питання контрольних заходів за порушення правил виробничого регламенту, заходи стимулювання на підприємстві тощо.

У роботі проведено аналіз чинного законодавства України з охорони праці, який показує, що без впровадження комплексу профілактичних заходів (у тому числі інженерних) передбачених законодавчими та нормативно-правовими документами, а також без проведення якісного навчання персоналу знизити наявні ризики та забезпечити безпеку виробництва неможливо.

Ця робота — це лише перший крок на шляху проведення ґрунтовних наукових досліджень, результатом яких стане розробка методичного посібника з чітким порядком дій, щоденними обов'язками, регламентами, навіть часом перебування у підрозділах для працівників служб охорони праці системи цивільного захисту.

*The existing system of organization of labor protection management in the bodies and subdivisions of the civil protection system needs to be improved on the basis of scientific research.*

*Today in Ukraine there is no unified normative document that would define the algorithm of preventive work, as well as the procedure for conducting inspections and surveys of workplace safety.*

*The article considers the need to improve the management and organization of preventive work by the labor protection service to prevent accidents and injuries to personnel and employees of bodies and departments of the civil protection system, due to imperfect legislation of Ukraine on labor protection in terms of unresolved management of labor protection and organization carrying out preventive work.*

*The main mechanism for preventing violations in any area (occupational safety, fire safety, road safety, industrial safety or other safety) is based on three components: control and supervision activities, which in turn are divided into daily and periodic, and cornerstones which are inspections and surveys; agitation and mass work — training, briefings, conversations, practical classes, etc. and administrative influence — disciplinary, administrative or criminal liability.*

*Injury prevention involves not only the implementation of engineering and control measures, but also requires intervention in the personal behavior of workers at work.*

*The article considers the issues of control measures for violation of the rules of production regulations, incentive measures at the enterprise, etc.*

*The paper analyzes the current legislation of Ukraine on labor protection, which shows that without the implementation of a set of preventive measures (including engineering) provided by legislative and regulatory documents, as well as without quality staff training to reduce existing risks and ensure safety.*

*This work is only the first step on the way to conducting thorough research, which will result in the development of a manual with a clear procedure, daily responsibilities, regulations, even the time spent in the units for employees of labor protection services of the civil protection system.*

*Ключові слова: пожежа, аварія, пожежник, охорона праці, управління, профілактична робота, нещасний випадок.*

*Key words: fire, accident, firefighter, labor protection, management, preventive work, accident.*

### ВСТУП

За матеріалами Центру пожежної статистики Міжнародної асоціації пожежно-рятувальних служб (International Association Fire and Rescue Services, CTIF) щорічно у світі виникає близько 8 млн пожеж, на яких

гине майже 90 тисяч чоловік, жінок та дітей, до того ж понад 500 тисяч осіб отримують травми та стають інвалідами. Більше половини пожеж починається у будинках, спорудах та на транспорті, де гине й травмується майже 90% від усіх. За кількістю пожеж лідирує США,

однак за загиблими — на першому місті Індія та Пакистан, а також окремі країни Африки.

На жаль, статистика гибелі людей в Україні також далека від ідеальної. Якщо порівняти: в США на пожежах гине приблизно одна людина на сто тисяч населення, у Німеччині — 0,5 (тобто один загиблий на 200 тисяч) — в Україні цей показник перевищує Американський в п'ять разів та відповідно Німецький вдесятеро. Як показує досвід тільки надійна система профілактики та професійні дії при проведенні аварійно-рятувальних робіт дозволяють не тільки уникнути загибелі людини, а й зменшити матеріальні втрати при виникненні надзвичайної події. Є два головних напрями мінімізації ризиків виникнення пожежі, аварії або іншої надзвичайної ситуації будь-якого виробництва, які залишаються незмінними — це розробка та впровадження технічних і організаційних заходів та професійна підготовка обслуговуючого персоналу й пересічних громадян діям у надзвичайних ситуаціях. При цьому забезпечення безпеки людей, збереження їх життя та здоров'я в екстремальних умовах базується на своєчасному оповіщенні та евакуації із зони ураження.

Тому пожежний та рятувальник входять до десяти найбільш небезпечніших професій у світі, особливо це відчувається сьогодні, коли дуже швидко змінюються технології та умови виробництва, ростуть хмарочоси та вибухонебезпечні підприємства, перетворюється соціальна сфера та система управління.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Існуюча система організації управління охороною праці в органах та підрозділах системи цивільного захисту потребує удосконалення на підставі наукових досліджень та випробувань. На сьогодні в Україні не має жодного уніфікованого нормативного документу, який би визначив алгоритм проведення профілактичної роботи, а також порядок дій при проведенні перевірок та обстежень безпеки робочих місць.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДЖЕРЕЛ

При написанні статті досліджено здобутки вітчизняних та іноземних вчених: В.Б. Авер'янова, О.Ф. Андрійко, І.В. Арістової, В.Д. Бакуменка, П.Б. Волянського, В.Г. Афанас'єва, О.М. Бандурки, Ю.П. Битяка, В.М. Гарашука, І.П. Голосніченка, А.Т. Комзюка, Т.О. Коломойця, В.К. Колпакова, Н.Р. Нижник, О.В. Негодченка, М.М. Тищенко, В.П. Петкова та інших науковців.

Також використані здобутки вчених, які досліджували окремі проблеми контрольно-наглядової діяльності: Ю.Ю. Басової, В.А. Гуменюка, В.В. Новікова, В.В. Пахомова, Д.П. Цвігуна, В.С. Шестака, О.О. Яковенка, Х.П. Ярмак та інших.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Науковці Оксфордського університету на підставі соціологічних досліджень, зробили висновок, що десять загроз для людини із дванадцяти — це результат саме її діяльності, при цьому більшість категорично вважає, що не несе небезпек та обізнаний, як діяти при землетрусах, пожежах, повенях чи в інших надзвичайних ситуаціях.

Проте статистика свідчить про зворотне. Якщо не брати війни, бойові дії, теракти, революцій та навіть землетрусів, тільки на виробництві унаслідок нещасних випадків та професійних захворювань щорічно в світі гине понад 2,5 мільйонів чоловіків та жінок, реєструється 340 мільйонів різноманітних травмувань, майже 160 мільйонів стають інвалідами.

До речі, наша країна має чи найгірший рейтинг — тільки безпосередньо на виробництві щорічно від нещасних випадків гине 400 осіб та понад чотириох тисяч отримують травми. Крім цього, на наших дорогах стається велика кількість дорожньо-транспортних приго. Після скасування автомобільної інспекції всі вмиль забули, що дотримання правил дорожнього руху це не тільки закон, а й умова виживання — і як наслідок щорічно у ДТП гине 5—6 тисяч українців.

Яка ж причина, чому щодня відбувається така кількість нещасних випадків та аварій, де гинуть люди? Як показує досвід найчастіше проблема не в державних стандартах, а саме у діях та вчинках, які можна поділити на три складові: перша — це самовпевненість, яка базується на тезі — "зі мною такого не може статися"; друга — нерозуміння рівня особистої безпеки, яка лежить у площині знань; третя — відсутність контролю.

Тому для того щоб це подолати необхідно передусім ознайомити людину з відповідними правилами, налаштувати її на культуру безпеки та примусити виконувати встановлені регламенти.

І як показує практика, ця мета цілком реальна. Так, на французько-українському молокозаводі "ДАНОН" на Херсонщині ці питання успішно вирішені (автори статті брали участь проведені там показових пожежно-тактичних навчань).

Головний ризик цього підприємства — забезпечення якості продукції, за яким може статися масове отруєння і як наслідок ліквідація підприємства. Відповідно до Європейських стандартів безпеки на підприємстві впроваджено три напрямки профілактики цього чинника.

Насамперед технічні: для того щоб увійти до цеху працівник повністю переодягається у робочу форму, у тому числі одягає пластикову шапочку для волосся, заходить до тамбур-шлюзу, де миє з милом руки, після цього автоматично включиться сушка, потім іонізаційна камера і лише після цього відкриваються двері до цеху.

По-друге, контрольні заходи: якщо працівник у період роботи допустить порушення виробничого регламенту, наприклад, зніме шапочку, до речі, все підприємство обладнано відеоспостереженням, його позбавлять місячної премії. За друге порушення йде звільнення з роботи. І жодні профспілки не допоможуть, тому, що це передбачено, відповідно до Європейського стандарту, трудовою угодою.

І третє — заходи стимулювання: якщо впродовж року на підприємстві не зафіксовано порушень працівники отримують додаткову зарплату за безпеку праці. До речі, за останні п'ять років весь персонал має ці гроші.

Таким чином, запобігання травматизму передбачає не тільки впровадження інженерних та контрольно-на-

глядових заходів, а і потребує жорсткого втручання в особисту поведінку людей на виробництві. При бажанні всього можна досягнути, до того ж зверніть увагу — стандарти на цьому підприємстві французькі, а працюють виключно українці.

Тому щоб навести порядок у підрозділі необхідно передусім встановити відповідні правила гри та вимагати їх виконання. Безпека праці в системі цивільного захисту ні для кого не може бути незрозумілим або новітнім аспектом управління — починаючи з начальника караулу, закінчуючи керівником територіального підрозділу. По-перше, це передбачено посадовими інструкціями.

По-друге, вся структура базується виключно на профілактиці, яку більшість з наших працівників вивчали у закладах освіти системи цивільного захисту.

Основний механізм запобігання порушенням у будь-якій сфері — охорона праці, пожежна безпека, безпека на дорогах, виробнича безпека або інші види безпеки базується на трьох складових: контрольно-наглядової діяльності, яка у свою чергу поділяється на повсякденну та періодичну, і наріжне каміння якої є перевірки та обстеження; агітаційно-масову роботу — навчання, інструктажі, бесіди, проведення практичних занять тощо та адміністративного впливу — дисциплінарна, адміністративна чи кримінальна відповідальність.

Для того щоб це впроваджувати необхідно мати структуру з легітимними правами та законодавчу базу.

Відповідно до статті 15 Закону України "Про охорону праці" служба охорони праці утворюється на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше, як окрема самостійна структура, до 50 осіб функції служби може виконувати штатний фахівець, менше 20 осіб може залучатися сторонній спеціаліст за договором. Таким чином, повинна бути штатна особа, а не комісія або якийсь відповідальний на добровільних засадах.

Також досить важливий це людський фактор. Для працівника, який впроваджує профілактичні заходи, необхідними є такі чинники — як досвід, професійні знання та вміння доводити свою роботу до кінця. І сьогодні, на жаль, кадрова проблема існує на всіх рівнях управління охороною праці. Яка ж причина?

По-перше, в нашій країні, відповідно до класифікації, професії інженера з охорони праці не існує, таким чином жодний навчальний заклад України не готує зазначених спеціалістів. Тому часто-густо добір персоналу для підрозділів охорони праці ведеться за залишковим принципом — є посада її треба заповнити.

По-друге, при потужному законодавчому та нормативно-правовому регулюванні не існує жодного документу, який би регламентував порядок та механізми здійснення профілактичної роботи у сфері запобігання травматизму та гибелі людей на виробництві.

Тому науковці Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту за сприянням Національного науково-дослідного інституту промислової безпеки та охорони праці у цьому році відкрили науково-дослідну роботу для вирішення цієї проблеми.

Об'єктом дослідження буде профілактична діяльність, предметом — безпосередньо організація роботи працівників служб охорони праці в системі ДСНС України.

Планується створити єдиний порядок дій для працівників служб охорони праці, по типу інструкції або настанови з організації профілактичної роботи, а саме: методичний посібник, з чітким порядком дій, щоденними обов'язками, регламентами, навіть часом перебування у підрозділах для працівників служб охорони праці.

Ще один постулат — охорона праці відноситься виключно до виробничих відносин, та другий — вона піклується не тільки безпекою робочих місць, а й соціальним захистом працюючих. Що у свою чергу нерозривно пов'язано. Так, у відповідності до статті 6 цього ж Закону будь-який працівник має право розірвати трудовий договір та відмовитися від роботи, якщо порушуються правила його особистої безпеки, при цьому йому буде виплачуватися заробітна плата. Це у повному обсязі стосується і наших працівників. Тому створення безпечних умов праці та мінімізація ризиків для особового складу — головне завдання для керівників будь-якої ланки управління.

Основним Законом, який гарантує право громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є Конституція України, в якій проголошено, що громадяни України мають право на працю, яку вони вільно обирають, або погоджуються. Безпосередньо питанням охорони праці присвячені статті Конституції № 43, 45 та 46 де сказано, що "... кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці...".

Крім цього діє понад 40 Законів, як-от: Закон України про охорону праці, Основи законодавства України про охорону здоров'я, Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, Про використання ядерної енергії та радіаційний захист тощо. Також чинними є ціла низка (понад 100) Постанов Кабінету Міністрів України з питань безпеки та охорони праці.

Що з цього приводу можна зауважити — кожне міністерство та відомство лобює на законодавчому та нормативно-правовому рівні свої преференції в цій галузі. Якщо взяти безпосередній напрямок діяльності ДСНС України, то главою 17 Кодексу цивільного захисту України передбачені всі аспекти захисту постраждалого населення при надзвичайних ситуаціях, у тому числі: відшкодування збитків, забезпечення постраждалих житлом, надання медичної, психологічної, гуманітарної та інших видів допомоги.

Десятизм розділом Кодексу прописані питання соціального та правового захисту працівників осіб рядового та начальницького складу служби цивільного захисту, пенсіонерів, а також працівників органів управління та сил цивільного захисту.

Кожний рік наказом Державної служби з питань праці затверджується Показник нормативно-правових актів, до якого входять майже тисяча нормативно-правових документів — НПАОП. Роботодавці на їх основі розробляють власні положення, інструкції та інші нормативно-правові акти, що діють у межах підприємства, установи або організації. До речі, якщо існують Правила пожежної безпеки України то загальних правил охорони праці не має, кожне міністерство та відомство і навіть великі підприємства створюють свої правила безпеки та стандарти у відповідності до ризиків і наявних небезпек.

Кількість законодавчих та нормативно-правових документів з питань охорони праці дуже велика. Проте у кожній структурі є не більше 6—7 документів достатніх для впровадження відповідних заходів з охорони праці. Для ДСНС України це: Кодекс цивільного захисту України, Закон України "Про охорону праці", Кодекс Законів про працю, Постанови КМУ: від 17 квітня 2019 року № 337 "Про затвердження Порядку розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві" та від 22 березня 2001 року № 270 "Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків не виробничого характеру", а також накази МНС України: від 07.05.2007 № 312, яким затверджені відомчі правила безпеки праці, та від 18.08.2006 року № 540 "Про затвердження інструкції про порядок розслідування, ведення обліку нещасних випадків в органах і підрозділах МНС" тощо.

Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту встановленим порядком на виконання рішень Державної служби України з питань надзвичайних ситуацій та за погодженням Державної служби України з питань праці, а також за допомогою фахівців Головного навчально-методичного центру Держпраці проводить навчання для особового складу органів і підрозділів ДСНС України.

У ході занять розглядається весь спектр питань, що необхідні в роботі, у тому числі ретельно вивчаються основні нормативно-правові документи, такі як Закон України "Про охорону праці", Кодекс законів про працю, відомчі правила безпеки (наказ №3 12), заходи безпеки при проведенні аварійно-рятувальних робіт та при гасінні пожеж, домедичну підготовку, пожежну безпеку, електробезпеку, розслідування нещасних випадків, відповідальність за порушення вимог охорони праці та інші питання передбачені програмою занять.

Нещодавно науковці Інституту створили 15 хвилинну документальну стрічку, стосовно запобігання травмування особового складу при виконанні бойових завдань. Відеоролік вже пройшов опробування та успішно використовується при проведенні занять. Також сьогодні в Інституті є багато планів щодо впровадження новітніх форм та методів проведення практичних занять з охорони праці та виконання науково-дослідних робіт з цього напрямку. Запрошуємо всіх до співпраці.

## ВИСНОВКИ

У роботі проведено аналіз чинного законодавства України з охорони праці, який показує, що без впровадження комплексу профілактичних заходів (у тому числі інженерних) передбачених законодавчими та нормативно-правовими документами, а також без проведення якісного навчання персоналу знизити наявні ризики та забезпечити безпеку виробництва неможливо. Від того як ми до цього будемо сьогодні відноситися, на пряму залежить життя та здоров'я кожного з нас.

Це лише перший крок авторів на шляху проведення

грунтовних наукових та практичних досліджень, результатом яких стане розробка методичного посібника з чітким порядком дій, щоденними обов'язками, регламентами, навіть часом перебування у підрозділах для працівників служб охорони праці системи цивільного захисту.

### Література:

1. ДБН В.1.1-7-2002 "Пожежна безпека об'єктів будівництва". URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-88>
2. ДБН В. 2.2-9-2009 "Вимоги до улаштування пожежних кранів та їх шаф". URL: <https://www.minregion.gov.ua/.../58.1.-DBN-V.2.2-9-2009.-Budinki-i-sporudi.-Gromadski-bu.pdf>
3. Наказ МВС України № 1417 від 30.12.2014 "Правила пожежної безпеки в Україні".
4. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 р. № 1401-VIII.
5. Кодекс Цивільного захисту України від 02.10.2012 р. № 5403-VI.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.02.2012 року № 306 "Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду у сфері техногенної та пожежної безпеки".
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2014 № 408 "Питання запровадження обмежень на проведення перевірок державними інспекціями та іншими контролюючими органами".
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2013 № 397 "Про затвердження переліку суб'єктів господарювання, в яких створюється відомча пожежна охорона".
9. Закон України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності" від 05.04.2007 № 877-V.
10. Закон України "Про особливості здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності щодо фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності" від 23.02.2012 № 4448-VI.
11. Авер'янов В.Б., Цветков В.В. та ін. Державне управління: теорія і практика. К.: Юрінком Інтер, 1998.
12. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. — К.: Міленіум, 2003.
13. Системи опалення, вентиляції та установки кондиціонування повітря повинні відповідати вимогам ДБН В.2.5-67:2013 "Опалення, вентиляція та кондиціонування".
14. Васильєв І.О., Тищенко В.О., Пруський А.В. Питання управління евакуацією людей — головний пріоритет при гасінні пожеж в торгівельно-розважальних центрах. Інвестиції: практика та досвід. Київ. 2020. № 15—16. 2020. С. 148—152.
15. Васильєв І.О., Пруський А.В., Тищенко В.О., Романюк Н.М., Бабійчук І.В. Порядок евакуації людей та матеріальних цінностей при пожежі в музеї. Інвестиції: практика та досвід. Київ: Чорноморський національний

університет імені Петра Могили, ТОВ "ДКС Центр", 2021. № 3 лютий 2021. С. 98—103.

## References:

1. Ministry of Regional Development, Building and Housing of Ukraine (2017), "Fire safety of construction sites", available at: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-88> (Accessed 15 May 2021).

2. Ministry of Regional Development (2010), "Requirements for the installation of fire hydrants and their cabinets", available at: <https://www.minregion.gov.ua/.../58.1.-DBN-V.2.2-9-2009.-Budinki-i-sporudi.-Gromadski-bu.pdf> (Accessed 15 May 2021).

3. State Service of Ukraine for Emergencies (2014), "Rules of fire safety in Ukraine" (Accessed 15 May 2021).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 15 May 2021).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Code of Civil Protection of Ukraine, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Accessed 15 May 2021).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), Resolution "On approval of criteria for assessing the degree of risk from economic activity and determining the frequency of planned measures of state supervision in the field of man-made and fire safety?", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2012-%D0%BF#Text> (Accessed 15 May 2021).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution "The issue of imposing restrictions on inspections by state inspections and other regulatory authorities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2014-%D0%BF#Text> (Accessed 15 May 2021).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution "On approval of the list of business entities in which departmental fire protection is created", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2013-%D0%BF#Text> (Accessed 15 May 2021).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2007), The Law of Ukraine "On Basic Principles of State Supervision (Control) in the Sphere of Economic Activity", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T070877> (Accessed 15 May 2021).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law of Ukraine "On Peculiarities of State Supervision (Control) in the Sphere of Economic Activity Concerning Individual Entrepreneurs and Legal Entities Applying the Simplified System of Taxation, Accounting and Reporting" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4448-17#Text> (Accessed 15 May 2021).

11. Averyanov, V.B, and Tsvetkov, V.V. (1998), *Derzhavne upravlinnya: teoriya i praktyka* [Public administration: theory and practice], Jurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.

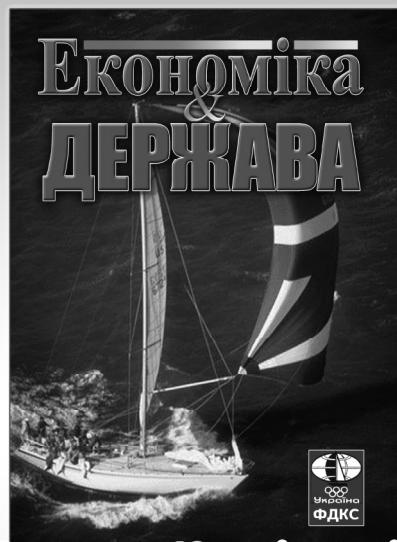
12. Bakumenko, V.D. and Nadolishniy, P.I. (2003), *Teoretychni ta orhanizatsiyni zasady derzhavnoho upravlinnya: Navch. posib.* [Theoretical and organizational principles of public administration: Textbook. way], Millennium, Kyiv, Ukraine.

13. Ministry of Regional Development (2013), "DBN B.2.5-67: 2013 "Heating, ventilation and air conditioning", available at: <http://kbu.org.ua/assets/app/documents/dbn2/100.1.%20%D0%94%D0%91%D0%9D%20%D0%92.2.5-67~2013.%20%D0%9E%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F,%20%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D1%86%D1%96.pdf> (Accessed 15 May 2021).

14. Vasyliiev, I.O. Tyshchenko, V.O. and Pruskyi, A.V. (2020), "The order of evacuation of people and property in case of fire in the museum", vol. 15—16, pp.148—152.

15. Vasyliiev, I.O. Pruskyi, A.V. Tyshchenko, V.O. Romaniuk, N.M. and Babiichuk, I.V. (2021), "The order of evacuation of people and property in case of fire in the museum", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 98—103. *Стаття надійшла до редакції 04.06.2021 р.*

## Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

**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

УДК 351

О. В. Банчук-Петросова,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри конституційного, міжнародного права  
та публічно-правових дисциплін, Київський інститут інтелектуальної власності  
та права Національного університету "Одеська юридична академія", м. Київ  
ORCID ID: 0000-0001-8426-1475

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.79

# ПАРАДИГМА ІНТЕГРАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

O. Banchuk-Petrosova,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Constitutional,  
International Law and Public Law Disciplines, Kyiv Institute of Intellectual Property  
and Law of the National University "Odessa Law Academy", Kyiv

## THE PARADIGM OF INTEGRATION OF UKRAINE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

**Зазначено, що держава має великі можливості для впливу на економічне життя в цілому та зовнішньоекономічну сферу зокрема. Традиційно роль держави полягала у створенні та включенні в дію тонкої системи непрямих регуляторів економіки країни, що відповідають соціальним цілям всього населення. Перехід на нову парадигму ЗЕД потребує нового теоретичного осмислення багатьох понять ЗЕД на територіальному рівні. Традиційне поняття регіону (як частини країни, що відрізняється від інших територій сукупністю природних, історично сформованих щодо стійких економіко-географічних та інших особливостей, або групи держав, що є окремим економіко-географічним або близьким за національним складом і культурою, або однотипним за суспільно-політичним ладом район світу, застосовується в економічній і особливо економіко-географічній літературі досить широко. Однак специфіка ЗЕД, на наш погляд, визначає трансформацію цього поняття, зокрема, як обмеження критеріїв регіону стосовно ЗЕД доцільно розглядати однорідну сукупність зовнішньоекономічних зв'язків, методів, засобів торговельно-економічного, науково-технічного співробітництва, валютно-фінансових та кредитних відносин.**

**Запропоновано виділити п'ять економічних функцій, що виконуються урядом у процесі регулювання економіки: забезпечення правової бази та суспільної атмосфери, що сприяють ефективному функціонуванню ринкової системи; захист конкуренції; перерозподіл доходу та багатства; коригування розподілу ресурсів із метою зміни структури національного продукту; стабілізація економіки, тобто контроль за рівнем зайнятості та інфляції, що породжуються коливаннями економічної кон'юнктури, а також стимулювання економічного зростання. Такий теоретико-методологічний підхід до усвідомлення ролі держави в економіці є досить позитивним, оскільки він, на наш погляд, забезпечує взаємопоєднання аспектів державного регулювання на базі інституційної та ринкової теорії суспільного розвитку. Крім того, він сприяє виявленню основних напрямів державної діяльності щодо пом'якшення недосконалості ринку, доповненню механізму ринкових взаємодій, що забезпечує досягнення цільової установки розвитку будь-якої економічної системи — максимізації суспільного добробуту, створення комфортного середовища для господарської діяльності населення та підприємництва.**

**It is noted that the state has great potential to influence economic life in general and the foreign economic sphere in particular. Traditionally, the role of the state has been to create and implement a subtle system of indirect regulators of the country's economy that meet the social goals of**



*the entire population. The transition to a new paradigm of foreign economic activity requires a new theoretical understanding of many concepts of foreign economic activity at the territorial level. The traditional notion of a region (as a part of a country that differs from other territories by a set of natural, historically formed, relatively stable economic-geographical and other features, or a group of states that is a separate economic-geographical or close in national composition and culture, or similar in social. However, the specifics of foreign economic activity, in our opinion, determine the transformation of this concept, in particular, as limiting the region's criteria for foreign economic activity, it is advisable to consider a homogeneous set of foreign economic relations; means of trade and economic, scientific and technical cooperation, monetary, financial and credit relations.*

*It is proposed to identify five economic functions performed by the government in the process of regulating the economy: providing the legal framework and social atmosphere that contribute to the effective functioning of the market system; protection of competition; redistribution of income and wealth; adjusting the allocation of resources in order to change the structure of the national product; stabilization of the economy, ie. control over the level of employment and inflation caused by fluctuations in economic conditions, as well as stimulating economic growth. This theoretical and methodological approach to understanding the role of the state in the economy is quite positive, because, in our opinion, it provides a combination of aspects of state regulation based on institutional and market theory of social development. In addition, it helps to identify the main directions of state activity to mitigate market imperfections, complement the mechanism of market interactions, which ensures the achievement of the goal of any economic system — maximizing social welfare, creating a comfortable environment for economic activity and entrepreneurship.*

*Ключові слова: державне регулювання, соціальні цілі, зовнішньоекономічна діяльність, територіальний рівень, зовнішньоекономічні зв'язки, суспільний розвиток, механізм ринкової взаємодії.*

*Key words: state regulation, social goals, foreign economic activity, territorial level, foreign economic relations, social development, mechanism of market interaction.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Держава має великі можливості для впливу на економічне життя в цілому та зовнішньоекономічну сферу зокрема. Традиційно роль держави полягала у створенні та включенні в дію тонкої системи непрямих регуляторів економіки країни, що відповідають соціальним цілям всього населення. Перехід на нову парадигму ЗЕД потребує нового теоретичного осмислення багатьох понять ЗЕД на територіальному рівні.

В економічній літературі регулювання економіки визначається як цілеспрямовані процеси, що забезпечують підтримання або зміну економічних явищ та їх зв'язків, державне регулювання економіки — як "вплив на діяльність суб'єктів господарювання та ринкову кон'юнктуру з метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкових механізмів, вирішення економічних та соціальних проблем" [2]. Розвиток глобалізаційних процесів, становлення геоекономіки не змінює змістовної суті цих понять.

Традиційне поняття регіону (як частини країни, що відрізняється від інших територій сукупністю природних, історично сформованих щодо стійких економіко-географічних та інших особливостей, або групи держав, що є окремим економіко-географічним або близьким за національним складом і культурою, або однотипним

за суспільно-політичним ладом район світу, застосовується в економічній і особливо економіко-географічній літературі досить широко. Однак специфіка ЗЕД, на наш погляд, визначає трансформацію цього поняття, зокрема, як обмеження критеріїв регіону стосовно ЗЕД доцільно розглядати однорідну сукупність зовнішньоекономічних зв'язків, методів, засобів торговельно-економічного, науково-технічного співробітництва, валютно-фінансових та кредитних відносин.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковою базою дослідження стали роботи вітчизняних науковців, що досліджують розвиток зовнішньоекономічної діяльності України в світовий простір. Так, серед науковців, які досліджували теоретичну частину організаційно-правового регулювання імпорту на територію України є: Голубєва В.О., Зима О.Т., Стрельченко О.Г. Особливості парадигми інтеграції зовнішньоекономічної діяльності України в світовий простір досліджували: Барзилович А.Д., Митич С.П., Коваленко І.А.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою проведеного в поданій статті дослідження є визначення особливостей парадигми інтеграції зов-

нішньоекономічної діяльності України в світовий простір.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Економічна діяльність держави, підприємств, фірм із розвитку зовнішньоекономічних зв'язків охоплює на регіональному рівні всі сегменти ЗЕД: зовнішню торгівлю, експорт, імпорт, іноземне кредитування, іноземне інвестування, спільне здійснення коїться з іншими країнами проєктів, але рівень свободи цієї діяльності регулюється угодами. У, наприклад, угодами про розмежування повноважень між Україною та її суб'єктами. Тому видається, що 1) зовнішньоекономічна діяльність на регіональному рівні має більш тонкий зміст; 2) для кожного регіону, виходячи зі специфіки господарського комплексу та інституційних умов господарської діяльності правомірне вибіркове формування змістовної суті зовнішньоекономічної діяльності.

Поняття "парадигми ЗЕД" регіону має відбивати нове концептуальне бачення ЗЕД країни. Зміна змістовної суті парадигми ЗЕД на регіональному рівні зумовлено переходом від соціалістичної планової державної економіки, з практично єдиним власником в особі держави та централізованою системою управління, зокрема ЗЕД, до ринково орієнтованої економіки. Таким чином, у поняття нової парадигми ЗЕД регіону автор вкладає такий зміст; це теоретичний підхід, втілений у системі понять зовнішньоекономічної діяльності, і який виражає концептуальну схему постановки проблем ЗЕД на регіональному рівні, їх вирішення методами, що переважають у ринковій економіці.

Функції держави у регулюванні економіки, зокрема зовнішньоекономічної сфери, напрями регулювання, використовувані державою форми та методи, висвітлені у науковій літературі досить широко. Так, В.О. Голубєва виділяють п'ять економічних функцій, що виконуються урядом у процесі регулювання економіки: забезпечення правової бази та суспільної атмосфери, що сприяють ефективному функціонуванню ринкової системи; захист конкуренції; перерозподіл доходу та багатства; коригування розподілу ресурсів із метою зміни структури національного продукту; стабілізація економіки, тобто контроль за рівнем зайнятості та інфляції, що породжуються коливаннями економічної кон'юнктури, а також стимулювання економічного зростання [1]. С.П. Митич до основних видів державної діяльності з регулювання економіки відносить застосування контролю, громадське споживання, державне виробництво, витрати на державне забезпечення, державну фіскальну систему [3, с. 267].

На наш погляд, всі ці теоретичні погляди вірні, але водночас і досить дискусійні, оскільки не враховують запровадження у 50-ті роки ХХ ст. в економічну теорію понять нормативно-законодавчої та творчо-виконавчої ролі держави. Як показав аналіз О.Г. Стрельченко, без їхнього обліку відбувається підміна завдань державного регулювання факторами, видами державної діяльності [4, с. 86]. Роль держави у регулюванні ЗЕД визначається настроями у суспільстві, рівнем розвитку та ступенем відкритості економіки, технологічністю суспільного розвитку, якістю державного управління тощо, що дозволяє, на нашу думку, у сучасних умовах ступінь втручання держави в економіку обмежити нормотвор-

чою діяльністю, що прописує цільові установки, принципи, норми поведінки суб'єктів господарювання у відносинах з державними органами. Такий теоретико-методологічний підхід до усвідомлення ролі держави в економіці є досить позитивним, оскільки він, на наш погляд, забезпечує взаємопоєднання аспектів державного регулювання на базі інституційної та ринкової теорії суспільного розвитку. Крім того, він сприяє виявленню основних напрямів державної діяльності щодо пом'якшення недосконалості ринку, доповненню механізму ринкових взаємодій, що забезпечує досягнення цільової установки розвитку будь-якої економічної системи — максимізації суспільного добробуту, створення комфортного середовища для господарської діяльності населення та підприємництва.

Ступінь впливу держави на економіку прийнято оцінювати за часткою податків або держзвдатків у валовому внутрішньому продукті (ВВП). Цей показник входить до найважливіших характеристик будь-якої моделі економічного розвитку [5]. Для регіону можливе обчислення аналогічного показника у структурі ВРП (валового регіонального продукту).

Дискусії про роль держави в економічному та соціальному розвитку особливо загострюються на етапах реформування, подібних до того, який переживає зараз Україна. Вступивши шлях ринкових перетворень, країна опинилася у певному теоретичному вакуумі у питаннях неоекономічної теорії, а й у питаннях державного регулювання ЗЕД. Поглянути це питання під новим кутом зору можна, спираючись на світовий досвід еволюції ролі держави.

Економісти класичного спрямування (Адам Сміт та ін.) обмежували її здійсненням життєво необхідних суспільству громадських робіт, підтриманням законності та правопорядку, обороною країни. Головним завданням держави у цей період було перерозподіл ресурсів. На це вплинули марксистські та соціалістичні концепції, що орієнтують владні структури на вирівнювання доходів; збільшилася державна функція перерозподілу доходів. Перерозподіл доходів, тобто зниження доходів багатих та підвищення добробуту бідних, стало розглядатися основним завданням економічної політики.

Таким чином, згідно з цією теорією, зміна сукупних запасів споживчих та інвестиційних товарів в основному впливає на рівень виробництва та зайнятості. Тому кейнсіанство заохочує активне втручання держави у економіку у вигляді дискреційної фіскальної політики.

Основними заходами державної підтримки у цей період розглядалися: програма громадських робіт, виплати безробітним, розширення держсектора, використання гнучких податкових схем, запровадження державних пенсійних систем, а також різних форм допомоги особам з доходами, нижчими за певний рівень.

Нині найефективніше кейнсіанські методи фіскальної політики використовують нові індустріальні країни Азії: Гонконг, Малайзія, Таїланд, Сінгапур, Тайвань. Серед промислово розвинених країн досить активно проводять політику гнучкої зміни податкових ставок та державних видатків Нова Зеландія, Австрія, Великобританія, Австралія, США, Японія, Швеція, Швейцарія. Україна, де довгі роки існувала жорстка система централізованого планування і традиційно було велике втручання держави в економіку, за рівнем ефективності фіскальної політики по-

ступається не тільки більшості промислово розвинених країн, а й багатьом державам, що розвиваються.

Великі технологічні зміни, що розпочалися у світовій економіці після Другої світової війни, у поєднанні з концепцією суспільних благ дозволили державам відповідати за пропозицію цілої низки товарів, важливих для економіки держав у цілому. У цей період розвивається поняття "екстерналітз" (зовнішніх неринкових ефектів), оскільки розширення ролі держави в економіці дозволило не відображати в ціні товарів позитивні або негативні "екстерналітзи". Заходи урядів стали збільшувати вартість виробництва з небажаним ринковим ефектом та зменшувати вартість товарів із корисним ефектом. Концепція "екстерналітз" була використана для розширення ролі громадського сектора у таких сферах як охорона здоров'я, освіта, наука, транспорт, підготовка кадрів тощо. Тобто держава використала регулюючі можливості, недоступні приватному сектору. Обґрунтуванням безпосередньої участі держави у виробництві через підприємства держсектора служило твердження, що у приватному секторі немає таких кваліфікованих управлінців, як у громадському секторі. Через великі масштаби деяких видів діяльності були потрібні такі ресурси та знання, які могла генерувати лише держава. Для успішного здійснення деяких видів діяльності залучалася інформація, що є лише у громадському секторі. Ці моменти стали основою побудови концепції "раціонального незнання", за якою для індивідумів типова ситуація перевищення витрат із придбання інформації над потенційною користю від неї. У цей час панував уявлення, що може краще визначити, які товари є життєво важливими. Тим самим визнавали, що рішення держави мають замінювати ринок. Тому законодавство стимулювало за допомогою оподаткування, надання кредитів, полегшення доступу до іноземної валюти, інвестування виробництва життєво важливих товарів.

## ВИСНОВКИ

Глобалізація економічних відносин зобов'язує всі країни пристосовуватися до існуючих реалій, відносин, продиктованих розвиненими країнами. Відповідно до трьох взаємопов'язаних типів соціальних протиріч наших днів, виділених у зв'язку зі становленням глобальної структури людського суспільства, геоeкономіки, об'єктивними тенденціями вбудовування зовнішньоекономічних зв'язків регіонального рівня у міжнародний поділ праці є глобалізація, що характеризує тенденцію інтеграції; регіоналізація, що відбиває тенденцію інтеграції у країні, і суверинізація як прагнення народів, країн і регіонів до самовизначення. Всі вони вступають один з одним у певні протиріччя, що вимагають свого вирішення. Це, на нашу думку, зумовлює необхідність усвідомлення специфічної ролі держави під час входження до світогосподарської економічної системи. Необхідно бачити позитиви та негативи втягування у світогосподарські відносини та відповідно будувати регулюючу політику держави.

### Література:

1. Голубєва В.О. Організаційно-правове регулювання зовнішньої торгівлі лікарськими засобами в Україні та країнах Європейського Союзу. 2020. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/>

[download/58/1042/23011?inline=1](http://download/58/1042/23011?inline=1). DOI <https://doi.org/10.30525/9789934588631.07>

2. Клунко Н. Зарубежный опыт импортозамещения в фармацевтической отрасли как пример для Украины. 2012. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekukrr\\_2012\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekukrr_2012_6_4)

3. Митич С.П. Особливості державного регулювання і контролю у сфері виробництва та обігу лікарських засобів в Україні. Наука і правоохорона. 2018. № 1. С. 262—269.

4. Стрельченко О.Г. Характеристика дозволів як різновиду засобів забезпечення законності у сфері обігу лікарських засобів. Правова позиція. 2019. № 2. С. 84—89.

5. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>

### References:

1. Holubieva, V. O. (2020), "Organizational and legal regulation of foreign trade in medicines in Ukraine and the countries of the European Union", available at: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/58/1042/23011?inline=1> (Accessed 10 Sept 2021). DOI <https://doi.org/10.30525/9789934-588631.07>

2. Klunko, N. (2012), "Foreign experience of import substitution in the pharmaceutical sector as an example for Ukraine", available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekukrr\\_2012\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekukrr_2012_6_4) (Accessed 10 Sept 2021).

3. Mytych, S. P. (2018), "Features of state regulation and control in the field of production and circulation of drugs in Ukraine", *Nauka i pravookhorona — Science and law enforcement*, vol. 1, pp. 262—269.

4. Strelchenko, O. H. (2019), "Characteristics of permits as a variety of means of ensuring the legality of the circulation of drugs", *Pravova pozytsiia — Legal position*, vol. 2, pp. 84—89.

5. State Fiscal Service of Ukraine (2021), "Total volume of import and export in terms of commodity positions by UKTZED codes", available at: <http://sfs.gov.ua/ms/f11> (Accessed 10 Sept 2021).

*Стаття надійшла до редакції 04.01.2022 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

УДК 35.071.2:614.2

*Н. О. Васюк,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

*ORCID ID: 0000-0002-8493-6644*

*К. С. Голосай,  
генеральний директор, Комунальне некомерційне підприємство  
Київської обласної ради "Київський обласний центр громадського здоров'я"*

*ORCID ID: 0000-0002-7130-2052*

*Н. Б. Сокуренко,  
заступник генерального директора, Комунальне некомерційне підприємство  
Київської обласної ради "Київський обласний центр громадського здоров'я"*

*ORCID ID: 0000-0001-9465-2816*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.83

## РОЗВИТОК СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ

*N. Vasuyk,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of National  
Economy and Public Administration, Vadym Hetman Kyiv National Economic University*

*K. Golosai,  
General Director, Municipal Non-Profit Enterprise of the Kyiv Regional Council  
"Kyiv Regional Center for Public Health"*

*N. Sokurenko,  
Deputy of General Director, Municipal Non-Profit Enterprise of the Kyiv Regional Council  
"Kyiv Regional Center for Public Health"*

### DEVELOPMENT OF THE PUBLIC HEALTH SYSTEM IN UKRAINE: ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES

**Проблемами організаційного забезпечення системи громадського здоров'я на сьогодні залишаються неефективна міжсекторальна взаємодія органів публічної влади, а також відсутність систематичних інформаційних проєктів та комунікаційних кампаній з актуальних питань розвитку індивідуального і громадського здоров'я.**

**Проаналізовано діяльність закладів громадського здоров'я (на прикладі КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я") та доведено, що заклад громадського здоров'я здійснює некомерційну непробиткову господарську діяльність, направлену на забезпечення досягнення соціальних результатів. Ключовим завданням закладу громадського здоров'я визначено забезпечення вимог населення у висококваліфікованій, доступній та якісній медичній допомозі та реалізація обласної політики у галузі громадського здоров'я.**

**Проаналізовано організаційну структуру КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я" та визначено, що вона представлена відділеннями та господарською частиною, які здійснюють свою професійну діяльність на основі затверджених положень про структурні підрозділи закладу громадського здоров'я. Здійснено аналіз персоналу КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я".**

**Виокремлено напрями удосконалення організаційно-правових засад розвитку системи громадського здоров'я України, зокрема визначено стратегічні напрями розвитку закладу громадського здоров'я на довгостроковий період (2022—2025 роки).**

**Розроблено стратегічні напрями та цілі розвитку закладу громадського здоров'я, зокрема: створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої системи управління, забезпечення організації та якості надання медичної допомоги, оптимізація структури та потужності закладу громадського здоров'я, оптимізація та інтеграція ресурсів для розвитку системи громадського здоров'я, підвищення рівня обізнаності населення з питань громадського здоров'я.**

**Доведено, що впровадження та реалізація Стратегічного плану розвитку закладу громадського здоров'я надасть можливість здійснювати ефективну діяльність та забезпечити виконання місії, головних цінностей.**

**Проаналізовано алгоритм розроблення Програми розвитку системи громадського здоров'я на 2022–2025 рр. та запропоновано основні напрями (концепцію) розроблення та реалізації такої Програми.**

**З метою удосконалення організаційно-правових засад розвитку системи громадського здоров'я в Україні вважаємо за необхідне Верховній Раді України прискорити прийняття Закону України "Про систему громадського здоров'я".**

**Today the problems of the organizational support of the public health system remain inefficient intersectoral cooperation of public authorities, as well as the lack of systematic information projects and communication campaigns on topical issues of individual and public health.**

**The activity of public health institutions is analyzed (on the example of the Kyiv Regional Center of Public Health) and it is proved that the public health institution carries out non-commercial non-profit economic activities aimed at ensuring the achievement of social results.**

**The main task of the public health institution is to ensure the requirements of the population in highly qualified, affordable and high-quality medical care and the implementation of regional policy in the field of public health.**

**The organizational structure of the Kyiv Regional Center of Public Health was analyzed and it was determined that it is represented by branches and business units that carry out their professional activities on the basis of approved regulations on structural units of the public health institution. The analysis of the staff of the Kyiv Regional Center of Public Health was carried out.**

**The directions of the improvement of organizational and legal bases of development of the public health system of Ukraine are singled out, in particular the strategic directions of development of the public health institution for the long-term period (2022–2025) are determined.**

**Strategic directions and goals of public health institution development have been developed, in particular: creation of effective, transparent, open and flexible management system, ensuring organization and quality of medical care, optimization of structure and capacity of public health institution, optimization and integration of resources for system development public health, raising public awareness of public health issues.**

**It is proved that the implementation and realization of the Strategic Plan for the development of public health will provide an opportunity to carry out effective activities and ensure the implementation of the mission, main values.**

**The algorithm of development of the Program of development of system of public health for 2022–2025 is analyzed and the basic directions (concept) of development and realization of such Program are offered.**

**In order to improve the organizational and legal principles for the development of the public health system in Ukraine, we consider that it is necessary for the Verkhovna Rada of Ukraine to accelerate the adoption of the Law of Ukraine "On the Public Health System".**

*Ключові слова: охорона здоров'я, громадське здоров'я, система громадського здоров'я, заклади громадського здоров'я, організаційно-правові засади системи громадського здоров'я.*

*Key words: health care, public health, the public health system, the public health institutions, organizational and legal principles of the public health system.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Конституція України визначає здоров'я одним із основних прав людини та громадянина, а також найвищою цінністю, від якої залежить фізичний та духовний потенціал та економічний розвиток суспільства. Отже, здоров'я розглядається як економічна категорія, здоров'я — це чинник соціального і культурного прогресу, фактор національної безпеки держави.

Досліджено, що якість, доступність, функціональність, сучасність, ресурсна забезпеченість, ефектив-

ність, своєчасність та безпека медичної допомоги (медичних послуг) є базисом для забезпечення найвищого рівня здоров'я та поліпшення якості життя населення.

Зростання кількості неінфекційних захворювань і смертності серед дорослого працездатного населення від серцево-судинних захворювань, онкології, туберкульозу, бронхолегеневої патології, ускладнень виразкової хвороби шлунку, цирозу печінки, збільшення післяопераційних ускладнень вимагає пошуку нових сучасних ресурсів, а також використання високих новітніх медичних технологій, якісного розвитку науки і техніки, удосконалення принципів практичної та доказової медицини, промоція здорового способу життя, здійс-

нення профілактичної роботи в закладах охорони здоров'я, зокрема громадського здоров'я.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Про важливість наукового пошуку у сфері державного управління охороною здоров'я, з'ясування концептуальних підходів у публічному управлінні у сфері охорони здоров'я, а також проведення аналізу трансформацій системи охорони здоров'я на сучасному етапі свідчать численні наукові праці українських авторів М. Білинської, З. Гладуна, Л. Жаліло, В. Князевича, Н. Кризини, Б. Криштопи, В. Лехан, В. Москаленка, А. Нагорної, Я. Радиша, І. Рожкової, І. Солоненка та інших науковців.

Різні аспекти щодо розвитку системи громадського здоров'я та питання формування здорового способу життя розкриті в наукових працях таких науковців: Г. Апанасенко, О. Бердник, О. Вакуленко, Ю. Степанюк, Т. Юрочко та інших.

## ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Водночас залишаються невирішеними питаннями щодо дослідження сучасного стану та шляхів удосконалення організаційно-правових засад системи громадського здоров'я в Україні, що зумовлюється передусім об'єктивними процесами трансформації та модернізації системи охорони здоров'я, вимогами суспільства щодо постійного поліпшення якості надання медичної допомоги та здійснення ефективної діяльності медичними працівниками, зокрема в закладах громадського здоров'я.

## МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з удосконалення організаційно-правових засад розвитку системи громадського здоров'я України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Постійне підвищення антропогенного впливу на навколишнє природне середовище призводить до збільшення резистентності у людей до мікробних інфекцій, а також до хіміотерапевтичних лікарських засобів, антибіотиків та засобів дезінфекції, біорізноманітності та біоценозів території України. Як наслідок, це створює сприятливі умови для виникнення природно-вогнищевих інфекційних захворювань, що і підтверджується в період пандемії COVID-2019, а також збільшення міграції населення, зростання масштабів торгівлі продуктами харчування на міжнародному ринку, виникнення стихійних природних явищ та екологічних катастроф. Слід зазначити, що на окремих територіях країни з'явилися об'єктивні причини для швидкоплинності епідемічної ситуації різної етіології [1, с. 124].

Трансформація системи охорони здоров'я на сьогодні визначена однією з найважливіших, оскільки до цього часу побутує думка, як і в громадян, так і керівників галузі на усіх рівнях, що ключова умова збереження і зміцнення здоров'я населення — це забезпечення якості та доступу до надання медичної допомоги. Не-

обхідно враховувати той факт, що забезпечення здоров'я — це, передусім, вирішення актуальних питань наслідків, а не визначення першопричини. Слід відзначити той факт, що вплив системи охорони здоров'я на здоров'я населення та тривалість життя громадян складає лише 10%. Тому з метою зміцнення та збереження здоров'я населення необхідно впровадити превентивні (профілактичні) заходи щодо попередження та виникнення й розповсюдження хвороб [2] та здійснити організаційно-правові заходи щодо підвищення ефективності діяльності системи громадського здоров'я.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1002-р від 30 листопада 2016 р. схвалено "Концепцію розвитку системи громадського здоров'я", якій зазначено, що ключовим структурним елементом системи громадського здоров'я була Держсанепідслужба, головною метою функціонування якої було здійснення заходів щодо забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення [3].

Система громадського здоров'я в Україні потребує всебічного удосконалення. З цією метою Міністерством охорони здоров'я України розроблено проєкт Закону України "Про систему громадського здоров'я", який регулює організаційно-правові, соціально-економічні засади діяльності в Україні системи громадського здоров'я і направлений на врегулювання суспільних відносин у зазначеній сфері для зміцнення та збереження здоров'я населення, запобігання розповсюдження захворювань та збільшення очікуваної тривалості життя через об'єднання дій суспільства" [4].

В Україні на сьогодні, попри наявність багатьох нормативно-правових актів, які врегульовують суспільні відносини у сфері громадського здоров'я та її основних складових (зокрема щодо санітарно-епідемічного забезпечення, охорони навколишнього природного середовища та в інших сферах), на сьогодні відсутня єдині нормативні підходи до визначення системи громадського здоров'я, яка була би здатна реагувати на сучасні виклики, постати проти загроз (зокрема пандемії COVID-2019), пов'язані з порушенням здоров'я і не достатнім забезпеченням благополуччя населення [5].

Враховуючи те, що наказом МОЗ у 2002 році затверджено "Перелік закладів охорони здоров'я", ми можемо виокремити такі громадського здоров'я, як "Лабораторний центр (обласний, міський, на водному, залізничному, повітряному транспорті) Міністерства охорони здоров'я України; Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України; Центр громадського здоров'я (обласний, міст Києва та Севастополя); Центр контролю та профілактики хвороб (республіканський, обласний, міст Києва та Севастополя)" [6].

Також цим наказом визначено, що "заклади громадського здоров'я — заклади охорони здоров'я, завданнями яких є діяльність у сфері епідеміологічного нагляду (спостереження), профілактики неінфекційних захворювань, захисту населення від інфекційних хвороб, протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та іншим соціально небезпечним захворюванням, у межах, визначених установчими документами" [6].

В Україні протягом 2018—2020 років сформовано мережу регіональних центрів громадського здоров'я (у

кількості 22 структурні одиниці), які здійснюють свою діяльність в організаційно-правовій формі комунальних некомерційних підприємств, що створені шляхом реорганізації "регіональних центрів здоров'я, центрів медичної статистики, центрів моніторингу та оцінки ТБ/ВІЛ, лабораторних центрів МОЗ України" [7].

Слід зазначити, що останнім часом відбулися зміни у структурі закладів громадського здоров'я, зокрема прийнято постанову КМУ від 17 лютого 2021 р. № 106, в якій визначено перевести працівників обласних центрів громадського здоров'я та міста Києва до структури лабораторних центрів системи МОЗ України. Також дано доручення обласним та Київській міській державним адміністраціям вжити заходи щодо переведення працівників обласних центрів громадського здоров'я та міста Києва до лабораторних центрів МОЗ України та здійснити реорганізацію, а саме обласні центри громадського здоров'я та міста Києва приєднати до закладів охорони здоров'я у відповідних територіальних громадах [8].

Отже, до 01 липня 2021 року у структурі системи громадського здоров'я свою діяльність здійснювали регіональні (обласні) центри громадського здоров'я. В зв'язку з цим, вважаємо за необхідне з метою оцінки діяльності закладів громадського здоров'я проаналізувати діяльність КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я" (далі — КНП).

КНП є закладом громадського здоров'я — комунальним унітарним некомерційним підприємством, що здійснює діяльність із надання медичних послуг пацієнтам з соціально-значущими хворобами (ВІЛ-інфекція/СНІД, туберкульоз) відповідно до законодавства України та Статутом про КНП.

Відповідно до Статуту КНП здійснює некомерційну неприбуткову господарську діяльність, направлену на забезпечення високого рівня соціальних результатів. КНП має на меті забезпечити процеси інтеграції та ефективної реалізації ресурсів (передусім фінансових та кадрових) для забезпечення якості надання медичної допомоги жителям Київської області та іншим особам. Головним завданням КНП є забезпечення потреб населення у кваліфікованій і доступній медичній допомозі.

Структура КНП, порядок внутрішньої організації та сфер діяльності структурних підрозділів КНП затверджуються Генеральним директором КНП. Функції, обо-



Рис. 1. Структура КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я"



Рис. 2. Комплекс послуг КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я"

в'язки, завдання та посадові інструкції персоналу КНП затверджуються також Генеральним директором.

Організаційна структура Підприємства представлена на рисунку 1.

КНП виконує науково-практичні та організаційно-методичні функції у галузі громадського здоров'я, протидії небезпечним, особливо небезпечним інфекційним захворюванням — різної етіології.

Основні медичні послуги КНП ми можемо представити на рисунку 2.

Відповідно до Статуту Генеральний директор визначає на власний розсуд та на основі фінансового плану КНП штатну чисельність, затверджену в установленому порядку. КНП, згідно з штатним розписом налічує 97,0 штатних одиниць. Станом на 01.02.2021 року зайняті посади у кількості 94,0 штатних одиниць, а це означає, що штат укомплектований на 97%.

Таким чином, проведений аналіз штатного розпису Підприємства дає підстави стверджувати, що особливістю (основним видом діяльності) закладу громадського здоров'я є надання медичної допомоги.

Вважаємо, що відповідно до проведеного аналізу діяльності КНП, необхідно визначити стратегічні напрями розвитку закладу громадського здоров'я на довго-



**Рис. 3. Реалізація Стратегічного плану розвитку закладу громадського здоров'я**

строкову перспективу, які мають бути розроблені з урахуванням професіоналізму, досвіду та кваліфікації медичного персоналу.

Таким чином, враховуючи національні завдання Цілей сталого розвитку в Україні нами розроблено стратегічні напрями та цілі розвитку закладу громадського здоров'я, зокрема:

1. Стратегічний напрям: "Створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої системи управління" передбачає такі стратегічні цілі:

1.1. Стратегічна ціль. Удосконалення професійної підготовки кадрів у сфері громадського здоров'я.

1.2. Стратегічна ціль. Підвищення кваліфікації медичних кадрів.

1.3. Стратегічна ціль. Формування ефективної вмотивованої команди.

1.4. Стратегічна ціль. Організація роботи закладу громадського здоров'я.

2. Стратегічний напрям: "Забезпечення організації та якості надання медичної допомоги" передбачає:

2.1. Стратегічна ціль. Покращення якості надання медичної допомоги.

3. Стратегічний напрям "Оптимізація структури та потужності закладу громадського здоров'я":

3.1. Стратегічна ціль. Дооснащення закладу громадського здоров'я необхідним обладнанням та устаткуванням згідно з таблицею матеріально-технічного оснащення.

3.2. Стратегічна ціль. Підвищити енергоефективність, впровадити сучасні технології енергозбереження.

4. Стратегічний напрям "Оптимізація та інтеграція ресурсів для розвитку системи громадського здоров'я":

4.1. Стратегічна ціль. Співпраця закладу громадського здоров'я з іншими органами, установами та організаціями, в т. ч. закладами охорони здоров'я.

5. Стратегічний напрям: "Підвищення рівня обізнаності населення з питань громадського здоров'я".

5.1. Стратегічна ціль. Удосконалення заходів санітарної освіти серед населення.

Кожна стратегічна ціль передбачає вирішення завдань, здійснення відповідних заходів та вимірюється певними індикаторами (критеріями).

Таким чином, впровадження та реалізація Стратегічного плану розвитку закладу громадського здоров'я надасть можливість здійснювати ефективну діяльність та забезпечити виконання місії, головних цінностей, взаємозв'язок яких показано на рисунку 3.

Отже, головними цінностями закладів громадського здоров'я мають стати:

- цінності життя та здоров'я населення;
- подолання нерівності щодо здоров'я;
- забезпечення прав людини і громадянина, зокрема права на належну якість життя та забезпечення рівності, доступності та якості надання медичних послуг;
- науковий підхід у прийнятті рішень щодо громадського здоров'я;
- конфіденційність інформації, достовірність даних та ефективність результатів досліджень.

Таким чином, стратегія закладів громадського здоров'я може бути описана такими трьома напрямками:

1. Запобігання поширенню інфекційних та неінфекційних хвороб.

2. Збереження та зміцнення здоров'я населення.

3. Захист життя, якість життя та здоров'я населення.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, вважаємо за необхідним надати пропозиції щодо перспективи розвитку закладу громадського здоров'я стосовно запровадження додаткових послуг з можливістю внесення змін до Статуту такого закладу, зокрема.

1. Стати органом з сертифікації "Система менеджменту (управління) якості ISO 9001".

2. Впровадити повний спектр послуг у сфері сертифікації та аудиту, а саме: проведення аудитів на відповідність вимогам міжнародних стандартів, а також специфічним вимогам замовників у сфері якості та систем менеджменту. В зв'язку з цим подальші аудити створюють процес стійкого розвитку.

3. Діяльність сертифікаційного органу полягатиме у наданні та сприянні закладам охорони здоров'я у вирішенні завдань щодо забезпечення безпеки та якості. Сертифікаційний орган здійснюватиме перевірку і підтвердження відповідності бізнес-процесів та послуг вимогам європейських і міжнародних стандартів, директив та норм.

4. Надання консалтингових послуг закладам охорони здоров'я з отримання ліцензії, внесеннями змін до неї юридичним та фізичним особам-підприємцям, підготовки документації до акредитації закладів охорони здоров'я.

5. Розширення бази з проведення лабораторних досліджень всіх видів та проведення медичних оглядів для працівників певних категорій.

Вважаємо, що одним із стратегічних напрямів розвитку системи громадського здоров'я є розроблення та затвердження Програм розвитку системи громадського здоров'я (далі — Програма). В зв'язку з цим виникає необхідність запропонувати основні напрями (концепцію) розроблення та реалізації Програми.

З метою розвитку системи громадського здоров'я нами розроблено та запропоновано проєкт концепції Програми, зокрема.

1. Формулювання проблеми, на розв'язання якої спрямована Програма.



Здоров'я населення визначено найвищою цінністю в країні, а також головною умовою для соціально-економічного розвитку регіонів. На сьогодні в Україні відбувається трансформація системи охорони здоров'я та системи громадського здоров'я зокрема.

Україна перебуває в стані демографічної кризи, проблемами якої є збереження сукупної структури всіх чинників та причин, що призводять до смертності. В структурі смертності переважають високі показники від дегенеративних захворювань, тобто від серцево-судинних, онкологічних, які межують з високими показниками смертності від екзогенних патологій (захворювання органів дихання, шлунково-кишкового тракту та ін.). В останні два роки (2019 р. та 2021 р.) ситуація щодо рівня смертності населення ускладнилася внаслідок пандемії COVID-19 [9].

Ключовими проблемами для здоров'я населення України на сьогодні є [10]:

— зберігаються високі темпи зростання загальної смертності, особливо серед чоловіків працездатного віку;

— спостерігаються низькі показники народжуваності;

— наявність постійного від'ємного приросту населення;

— наявність нижчих показників очікуваної тривалості життя на відміну від країн Європи;

— переважає високий коефіцієнт старіння;

— наявність значно вищих показників смертності за класами хвороб серцево-судинної системи та онкологічних захворювань;

— відбувається значне підвищення росту навантаження на населення працездатного віку за рахунок зростання кількості непрацюючого населення.

На основі показників смертності у відповідних вікових групах населення формується критерій "дожиття" до визначених ВООЗ вікових меж: до 1-го року, 15-ти років, 45-ти років та до 65-ти років. За класифікацією ВООЗ Україна віднесена до епідеміологічного регіону типу С, тобто територія з низькими показниками смертності у віці 0—5 років та високими — віці 15—60 років.

Вищевикладене свідчить про те, що виникає необхідність у розробленні, затвердженні та реалізації Програм розвитку системи громадського здоров'я.

### 2. Мета Програми.

Збереження та зміцнення здоров'я населення та добробуту громадян шляхом здійснення таких основних завдань:

2.1. Забезпечення максимальної якості життя.

2.2. Профілактика та лікування інфекційних та неінфекційних захворювань.

2.3. Забезпечення безпеки довкілля.

3. Фінансове забезпечення Програми.

Додаткових витрат на реалізацію Програми не потребується. Фінансування Програми здійснюватиметься в межах видатків державного (місцевого) бюджету.

Доходи закладу громадського здоров'я формуються за рахунок коштів:

— Національної служби здоров'я України.

— Державного, обласного, міського бюджету.

— Медичної субвенції.

— Субвенції на здійснення діяльності щодо підтримки окремих закладів охорони здоров'я з державного бюджету.

— Платних послуг.

— Кошти, які надані для реалізації грантів, субгрантів.

Можливе залучення інших джерел, незаборонених чинним законодавством.

4. Очікувані результати виконання Програми.

Виконання заходів Програми надасть можливість:

— збільшити середню очікувану тривалість життя населення;

— забезпечити стійкий розвиток системи громадського здоров'я в Україні;

— забезпечити належний рівень поінформованості населення про шляхи збереження та зміцнення індивідуального та громадського здоров'я;

— зниження рівня захворюваності, смертності, інвалідності населення;

— зниження рівності передчасної смертності від неінфекційних хвороб (серцево-судинних захворювань та ін.);

— зниження рівності передчасної смертності від туберкульозу, ВІЛ-інфекції/СНІДУ, інших соціально небезпечних захворювань та інфекційних хвороб;

— забезпечення заходів щодо формування культури здоров'я населення та створення Стратегії здорового способу життя населення.

## ВИСНОВКИ

Проблемами організаційного забезпечення системи громадського здоров'я на сьогодні залишаються неефективна міжсекторальна взаємодія органів публічної влади, а також відсутність систематичних інформаційних проєктів та комунікаційних кампаній з актуальних питань розвитку індивідуального і громадського здоров'я.

Проаналізовано діяльність закладів громадського здоров'я (на прикладі КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я") та доведено, що заклад громадського здоров'я здійснює некомерційну неприбуткову господарську діяльність, направлену на забезпечення досягнення соціальних результатів. Ключовим завданням закладу громадського здоров'я визначено забезпечення вимог населення у висококваліфікованій, доступній та якісній медичній допомозі та реалізація обласної політики у галузі громадського здоров'я.

Проаналізовано організаційну структуру КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я" та визначено, що вона представлена відділеннями та господарською частиною, які здійснюють свою професійну діяльність на основі затверджених положень про структурні підрозділи закладу громадського здоров'я. Здійснено аналіз персоналу КНП КОР "Київський обласний центр громадського здоров'я".

Виокремлено напрями удосконалення організаційно-правових засад розвитку системи громадського здоров'я України, зокрема визначено стратегічні напрями розвитку закладу громадського здоров'я на довгостроковий період (2022—2025 роки).

Розроблено стратегічні напрями та цілі розвитку закладу громадського здоров'я, зокрема: створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої системи управління, забезпечення організації та якості надання медичної допомоги, оптимізація структури та потужності закладу громадського здоров'я, оптимізація та інтеграція ресурсів для розвитку системи громадського здоров'я, підвищення рівня обізнаності населення з питань громадського здоров'я.

Доведено, що впровадження та реалізація Стратегічного плану розвитку закладу громадського здоров'я надасть можливість здійснювати ефективну діяльність та забезпечити виконання місії, головних цінностей.

Проаналізовано алгоритм розроблення Програми розвитку системи громадського здоров'я на 2022—2025 рр. та запропоновано основні напрями (концепцію) розроблення та реалізації такої Програми.

З метою удосконалення організаційно-правових засад розвитку системи громадського здоров'я в Україні вважаємо за необхідне Верховній Раді України прискорити прийняття Закону України "Про систему громадського здоров'я".

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі стосуються надання пропозицій щодо розроблення проєктів регіональних (міських) Програм розвитку системи громадського здоров'я на 2022—2025 рр.

#### Література:

1. Крамарев С.А., Воронов А.А., Евтушенко В.В. и др. Редкие для Украины инфекционные болезни у детей в практике врача: справ. врача; под ред. Крамарева С.А. Киев: Б-ка "Здоровье Украины", 2014. 176 с.
2. Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle, OECD Publishing, Paris 12—14 pp. URL: [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2018\\_healthatglance\\_rep\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2018_healthatglance_rep_en.pdf) (дата звернення 16.12.2021).
3. Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1002-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-%D1%80#n8> (дата звернення 16.12.2021).
4. Про систему громадського здоров'я: проєкт закону України. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/1/5636-pro\\_20180620\\_1.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/1/5636-pro_20180620_1.pdf) (дата звернення 16.12.2021).
5. Юрочко Т. Бубенчикова С. Реформування та розвиток системи охорони здоров'я в Україні. — 2019. URL: [https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin\\_11.Toronto\\_Ohorona\\_zdorovya.pdf](https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin_11.Toronto_Ohorona_zdorovya.pdf) (дата звернення 16.12.2021).
6. Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад, посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою, посад професіоналів у галузі охорони здоров'я та посад фахівців у галузі охорони здоров'я з у закладах охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України 28.10.2002 № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text> (дата звернення 16.12.2021).
7. Регіональні ЦГЗ: дані із сайту ЦГЗ URL: <https://phc.org.ua/regionalni-cgz> (дата звернення 16.12.2021).
8. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 р. № 1121: по-

станова Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.12.2021).

9. Демографічна ситуація в області в першому півріччі 2021р. URL: <https://krphc.org.ua/wp-content/uploads/2021/09/demografiya.doc> (дата звернення 16.12.2021).

10. Демографічна ситуація та стан здоров'я населення області в 2019 р. URL: <https://krphc.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/demografyya.doc> (дата звернення 16.12.2021).

#### References:

1. Kramarev, S. A., Voronov, A. A. and Evtushenko, V. V. (2014), *Redkye dlia Ukrainy ynfektsyonnye bolezny u detej v praktyke vracha [Rare for Ukraine infectious diseases in children in the practice of a doctor]*, Zdorov'e Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
2. OECD Publishing (2018), "Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle", available at: [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2018\\_healthatglance\\_rep\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2018_healthatglance_rep_en.pdf) (Accessed 16 Dec 2021).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On approval of the Concept of Public Health Development", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-%D1%80#n8> (Accessed 16 Dec 2021).
4. Ministry of Healthcare of Ukraine (2020), "On the public health system: a draft law of Ukraine", available at: [https://moz.gov.ua/uploads/1/5636-pro\\_20180620\\_1.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/1/5636-pro_20180620_1.pdf) (Accessed 16 Dec 2021).
5. Yurochko, T. and Bubenchykova, S. (2019), "Reforming and developing the health care system in Ukraine", available at: [https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin\\_11.Toronto\\_Ohorona\\_zdorovya.pdf](https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin_11.Toronto_Ohorona_zdorovya.pdf) (Accessed 16 Dec 2021).
6. Ministry of Healthcare of Ukraine (2002), "On approval of the lists of health care institutions, medical, pharmacist positions, positions of junior specialists with pharmaceutical education, positions of health care professionals and positions of health care specialists in health care institutions", available at: (Accessed 16 Dec 2021).
7. Public Health Center (2021), "Regional public health systems", available at: <https://phc.org.ua/regionalni-cgz> (Accessed 16 Dec 2021).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On amendments to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 27, 2019 № 1121", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 16 Dec 2021).
9. Kyiv Regional Center for Public Health (2021), "Demographic situation in the region in the first half of 2021", available at: <https://krphc.org.ua/wp-content/uploads/2021/09/demografiya.doc> (Accessed 16 Dec 2021).
10. Kyiv Regional Center for Public Health (2019), "Demographic situation and health status of the region's population in 2019", available at: <https://krphc.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/demografyya.doc> (Accessed 16 Dec 2021).

*Стаття надійшла до редакції 23.12.2021 р.*

I. М. Яшутін,  
аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління  
та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0002-9023-936X

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.90

# НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

I. Yashutin,  
Postgraduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute  
of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

## REGULATORY AND LEGAL MECHANISM OF ENSURING EXECUTIVE DISCIPLINE IN THE BODIES OF THE PUBLIC SERVICE

*У статті автором здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби, акцентовано увагу на необхідності забезпечення наскрізного перегляду нормативно-правових актів, що регулюють забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби та їх кардинального оновлення з огляду на зміни, що відбулися учинному законодавстві, яке регулює діяльність публічних службовців, що допоможе закріпити та розвинути в майбутньому рівень виконавської дисципліни на публічній службі.*

*Доцільність дослідження нормативно-правового забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби обумовлюється важливістю розвитку належного демократичного врядування в Україні, що сприятиме підвищенню репутації публічної служби в органах влади, зростанню іміджу публічного службовця, формуванню якісно нової системи публічної служби в Україні.*

*Наукові підходи до понять "державна служба", "виконавська дисципліна", "державне управління" відображають нові, сучасні тенденції формування наукового дискурсу з цього питання у галузі знань 28 "Державне управління та управління" і водночас час може стати платформою для подальших висновків щодо напрямів зростання ефективності виконання дисципліни в органах державної служби.*

*У статті також відображено класифікацію нормативно-правових актів, які направлені на підвищення якості та ефективності її в органах державної служби в Україні.*

*In the article, the author analyzes the regulatory for ensuring performing discipline in public service bodies, focuses on the need to ensure the revision of regulatory legal acts regulating executive discipline in public service bodies and a fundamental update, taking into account the changes that have occurred in the current legislation regulating the activities of public authorities. employees, which will help to consolidate and develop in the future the level of performing discipline in the public service.*

*The expediency of studying the regulatory and legal for ensuring executive discipline in public service bodies is determined by the importance of developing good democratic governance in Ukraine. This will help to improve the reputation of the public service in the authorities, to enhance*

*the image of a public servant, and to form a qualitatively new system of public service in Ukraine.*

*Scientific approaches to the concepts of "public service", "performing discipline", "public administration" reflect new, modern trends in the formation of scientific discourse on this issue in the field of knowledge 28 "Public administration and administration" and at the same time can become a platform for further conclusions regarding growth directions the effectiveness of performing discipline in public service bodies.*

*These factors necessitate a thorough analysis of theoretical approaches to understanding the definitions; the study uses the formulation of one's own interpretation of the conceptual field and mechanisms for ensuring performing discipline in public service bodies in Ukraine.*

*The article also reflects the classification of normative legal acts aimed at improving the quality and efficiency of performing discipline in public service bodies in Ukraine. One group regulates the content, essence of performing discipline, contains mechanisms for ensuring performing discipline in public service bodies. The second group of normative legal acts contains an analysis of ensuring the requirements for performing discipline and measures to further streamline public relations in this area of activity.*

*Ключові слова: публічна служба, професіоналізм публічних службовців, реформування державного управління, виконавська дисципліна, методи контролю та підтримки.*

*Key words: public service, professionalism of public servants, reforming public administration, concept and essence, executive discipline, methods of control and support.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Реформування державної служби в нашій державі є важливою складовою належного функціонування державного управління, що сприятиме системному переходу до публічного управління, яке неможливо здійснити без високого рівня виконавської дисципліни. Попри саме нормативно-правове закріплення виконавської дисципліни в чинному законодавстві України має принципове значення. Вказане обумовлено насамперед процесом розвитку теорії та практики нормопроекування в Україні в частині правового закріплення інституту публічної служби та правового забезпечення інших явищ та процесів, що є його складовою та тісно з ним пов'язані. Окрім того, вивчення запропонованої теми виникло у зв'язку з необхідністю аналізу діючого та утворення нового наукового підґрунтя для формулювання дієвих методичних рекомендацій з розробки проєктів нормативно-правових актів у частині нормативно-правового закріплення забезпечення виконавської дисципліни на публічній службі, доцільністю врахування позитивного досвіду зарубіжних держав в сфері вироблення правил законодавчої техніки для забезпечення досліджуваного процесу.

Доцільність дослідження нормативно-правих засад забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби обумовлюється важливістю розвитку належного демократичного врядування в Україні. Це сприятиме підвищенню репутації публічної служби в органах влади, зростанню іміджу публічного службовця, формуванню якісно нової системи публічної служби в Україні.

Наукові підходи до понять "публічна служба", "виконавська дисципліна", "публічне управління" відображають нові, сучасні тенденції становлення наукового дискурсу з цієї проблематики у галузі знань "Публічне управління та адміністрування" й водночас можуть стати платформою для подальших висновків щодо напрямків зростання ефективності виконавської дисципліни в органах публічної влади.

Зазначені чинники зумовлюють необхідність ретельного аналізу теоретичних підходів до розуміння понять, що використовується в дослідженні, формулювання власної інтерпретації понятійного поля та механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби в Україні.

Окрім того, належне правове закріплення є запорукою належної реалізації забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню виконавської дисципліни приділяється доволі велика увага в науці публічного управління, юридичних та економічних науках тощо. Між тим в сучасній літературі відсутнє комплексне дослідження сучасного стану нормативно-правового забезпечення вказаного поняття в органах публічної служби. Так, вивченню особливостей здійснення державної служби, контролю за виконавською дисципліною державних службовців, адаптації інституту державної служби України до стандартів ЄС присвятили свої праці багато вітчизняних учених та фахівців: В.Б. Авер'янов, С.Д. Дубенко, Ю.Г. Кальниш, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, В.М. Олуйко, О.Я. Прохоренко, Л.В. Прудіус, С. М. Серьогін, О.І. Сушинський, С.К. Хаджирадева, які розглядали це питання в контексті наближення владних інституцій України до стандартів ЄС. Однак у їх наукових працях відсутнє єдине розуміння поняття "виконавська дисципліна", а також поза межах їх досліджень залишилися механізми її забезпечення, зокрема нормативно-правове закріплення виконавської дисципліни в органах публічної служби.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — дослідити нормативно-правове закріплення виконавської дисципліни у вітчизняному законодавстві, охарактеризувати нормативно-правові акти, що регулюють правове забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби, виявити слабкі та сильні місця такого забезпечення та запропонувати шляхи вдосконалення та подальшого розвитку нормативно-правових актів, норми яких регламентують питання виконавської дисципліни в органах публічної служби.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питанню нормативного закріплення будь-якого явища або процесу слід завжди приділяти увагу, зважаючи, що, з одного боку, таке закріплення вносить чіткість, систематизованість в роботу осіб, що забезпечують реалізацію

функцій в органах публічної служби, дозволяє вибудувати відповідний алгоритм такої роботи з огляду на те, що і як можна або повинен, а що не можна, не повинен; з іншого боку, будь-які питання щодо юридичних наслідків належного або неналежного забезпечення діяльності в органах публічної служби тягнуть юридичні наслідки, про що може бути зауважено власне особою, якої стосується відповідна ситуація, керівником такої особи, контролюючим органом або ж навіть судом.

У цій статті під поняттям "нормативно-правове закріплення" розуміється відображення в нормативно-правових актах правил поведінки (правових норм), предметом регулювання яких є суспільні відносини, що виникають щодо виконавської дисципліни у сфері публічної служби, зокрема при визначенні самого поняття, механізмів реалізації, а також процедур аналізу забезпечення виконавської дисципліни, в тому числі розробленні заходів щодо покращення або притягнення до відповідальності або заохочення осіб за результатами такого аналізу. Варто зауважити, що поняття "нормативно-правове закріплення" в чинному законодавстві відсутнє, так само як цього визначення не містить і юридична література. Попри, говорячи про регламентацію суспільних відносин в тій чи іншій галузі, правники оперують поняттям "правове регулювання". Правове регулювання (від лат. *regulare* — спрямовувати, впорядковувати) — один основних із засобів державного впливу на суспільні відносини з метою їх упорядкування в інтересах людини. Правове регулювання забезпечується за допомогою спеціального створеного державою механізму, головними складовими якого є норми права, зафіксовані в законах та інших нормативно-правових актах, якими визначається модель можливої та необхідної поведінки суб'єктів суспільних відносин, юридичні факти, тобто конкретні життєві обставини, з якими пов'язане виникнення, зміна чи припинення правових відносин; власне правові відносини, тобто суспільні відносини, опосередковані нормами права; акти реалізації прав та обов'язків суб'єктів суспільних відносин, тобто дії цих суб'єктів у межах приписів відповідних правових норм; правові санкції щодо порушників норм права. Правове регулювання в нашій державі забезпечується системою державних органів у межах їх повноважень та зумовлено рівнем правової свідомості та правової культури суспільства. У цій роботі нормативно-правове закріплення виконавчої дисципліни в органах публічної служби розглядається саме через призму правового регулювання вказаного процесу [1, с. 41—42].

Поza сумнівом, що чим досконалішим буде чинне законодавство, яке вміщує правові норми щодо забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби, тим досконалішим буде власне сам процес забезпечення такої служби та процес контролю за належною реалізацією публічної служби.

Концептуальні питання реалізації нормативно-правового забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби закріплено в Конституції України. Хоча в нормах Основного Закону держави ми не знайдемо прямих вказівок, що ж таке виконавська дисципліна та як вона забезпечується, закріплюється, між тим саме Конституцією України гарантовано громадянам рівне право доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування (ч. 2 ст. 38) [2], визначено ряд інших прав громадян, основні обов'язки громадян та концептуальні засади діяльності держави та її органів.

Повертаючись до закріпленого Конституцією принципу рівного доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, варто відмітити, що принцип рівності у різних системах права — міжнародно-правовій і національній (внутрішньодержавній) — зважаючи на особ-

ливості суб'єктного складу і характер відносин, виражається в таких особливих проявах, як принцип суверенної рівності у міжнародному праві та принцип рівності однойменних суб'єктів (громадян, юридичних осіб) у внутрішньодержавному праві.

Принцип юридичної рівності в найзагальнішому сенсі означає, що до однойменних суб'єктів не можуть застосовуватися будь-які розрізнення, винятки, обмеження чи переваги з огляду на певні їхні властивості. Юридичне розуміння, на думку науковців, зокрема Р. З. Лівшица, передбачає рівність у правах, у процедурах, стартових можливостях, правилах гри [3]. Вказане ще раз підкреслює важливість впливу нормативно-правового забезпечення для публічно-управлінських відносин.

За допомогою аналізу нормативно-правових актів з'ясовано, що хоча в Україні існують нормативно-правові акти щодо стану виконавської дисципліни в окремих органах державної влади та місцевого самоврядування, попри єдиний документ, який би регламентував вказане питання на державному рівні, відсутній.

Враховуючи специфіку правового регулювання та нормативно-правового закріплення теми, що опрацьовується, можна класифікувати нормативно-правові акти, що містять приписи щодо забезпечення виконавської дисципліни, на дві групи. Одна група з них регламентує власне зміст, суть виконавської дисципліни в тому або іншому враженні та містить механізми забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби. Друга група нормативно-правових актів містить аналіз забезпечення вимог щодо виконавської дисципліни та заходи щодо подальшого упорядкування суспільних відносин у вказаній сфері.

Розглянемо першу групу документів, до яких можна віднести Указ Президента України "Про заходи щодо вдосконалення організації контролю за виконанням актів та доручень Президента України" [4], вказаним документом, виданим Главою держави з метою посилення контролю і підвищення відповідальності керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади за своєчасним і безумовним виконанням указів, розпоряджень та доручень Президента України, було визначено ряд приписів щодо забезпечення виконання міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям актів та доручень Президента України. Визначено, що керівники несуть персональну відповідальність за своєчасне і повне виконання актів та доручень Президента України. Кабінету Міністрів України за участю Адміністрації Президента України доручено підготувати до 1 червня 2000 року пропозиції щодо вдосконалення системи контролю за виконанням актів та доручень Президента України, передбачивши, зокрема, запровадження практики подання до Адміністрації Президента України попередньої інформації про проведену роботу з зазначенням конкретних строків, а також посадових осіб, відповідальних за виконання.

Указом Президента України "Про порядок організації та здійснення контролю за виконанням указів, розпоряджень і доручень Президента України" [5] було затверджено Положення про однойменний порядок, яке й дотепер визначає порядок організації та здійснення контролю за виконанням указів, розпоряджень, доручень Президента України (далі — акти, доручення).

Положенням встановлено, що контролю підлягають акти, доручення, які містять конкретні завдання органам виконавчої влади щодо здійснення заходів, розгляду або вирішення питань тощо.

Згідно з приписами Положення контроль за виконанням актів, доручень передбачає такі етапи:

1) постановка на контроль, визначення форм і методів контролю, зокрема:

контроль за додержанням строків, установлених для виконання актів, доручень Президента України;

постійний моніторинг, отримання від виконавців і вивчення відповідної проміжної та підсумкової інформації, аналіз цієї інформації, статистичних даних і звітності та результатів моніторингу;

проведення в разі потреби поглибленого вивчення і перевірок стану виконання актів, доручень із залученням відповідних органів та фахівців, одержання від посадових осіб пояснень з питань, що виникають під час проведення вивчення (перевірок), заслуховування на нарадах або спеціальних засіданнях повідомлень посадових осіб;

здійснення періодичного узагальнення стану виконання актів, доручень, підготовка аналітичних матеріалів, звітів про хід їх реалізації;

2) контроль стану виконання актів, доручень;

3) інформування Президента України про хід виконання актів, доручень, порушення за наявності підстав у встановленому порядку питання про притягнення до відповідальності посадових осіб, надання Главі Адміністрації Президента України пропозицій щодо здійснення дальшого контролю за станом виконання актів, доручень;

4) зняття з контролю завдань, визначених актами, дорученнями.

Установлено, що координація заходів щодо забезпечення контролю за виконанням актів та доручень Президента України, доручень Глави Адміністрації Президента України центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування в частині делегованих їм повноважень здійснюється Головним контрольным управлінням Адміністрації Президента України.

Нормативно-правове закріплення виконавської дисципліни посилив Кабінет Міністрів України, який у 2004 році затвердив Порядок проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади [6] (втратив чинність 18 липня 2007 року). Вказаний Порядок чи не вперше визначив поняття перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади. Згідно з його нормами встановлювались вимоги до проведення перевірки стану виконавської дисципліни у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих держадміністраціях, а також у підпорядкованих Кабінетові Міністрів України органах, установах та організаціях. Під перевіркою стану виконавської дисципліни передбачався порядок вивчення стану додержання в органі (організації) Конституції України, виконання законів України, актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України та організації роботи щодо їх виконання та встановлював алгоритм такої перевірки. Ця постанова вставила чинність у зв'язку із затвердженням затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України [7], хоча питанням виконавської дисципліни в ньому окремої уваги не приділяється.

У 2010 року Постановою Кабінету Міністрів України було затверджено Порядок проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади [8], що є діючим і нині. Вказаний Порядок визначає механізм здійснення контролю за організацією роботи з виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади, Радою Міністрів Автономної Республіки Крим завдань, визначених законами України, актами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України та дорученнями Прем'єр-міністра України [8].

У наших попередніх роботах ми звертали увагу, що індикатором виконання роботи на належному рівні має слугувати рівень дотримання виконавської дисципліни, який можна охарактеризувати як неухильне додержання належного, своєчасного та якісного виконання посадовими особами функціональних обов'язків (посадових інструкцій), наказів, доручень, рішень, нормативно-правових актів, планів, програм тощо. Вказані компоненти ми можемо виокремити в другій групі нормативно-правових актів [9].

Так, чи не першим документом, який було прийнято після прийняття Конституції України, що на загальнодержавному рівні узагальнив стан виконавської дисципліни та характеризував у цьому контексті роботу центральних та місцевих органів виконавчої влади, є Постанова, прийнята Кабінетом Міністрів України в 1997 році "Про стан виконавської дисципліни в центральних та місцевих органах виконавчої влади і заходи щодо підвищення відповідальності управлінських кадрів за реалізацію програмних завдань Кабінету Міністрів України" [10]. Кабінет Міністрів України відзначає, що зусилля центральних та місцевих органів виконавчої влади, спрямовані на стабілізацію соціально-економічної ситуації в державі, запровадження ринкових відносин і забезпечення соціального захисту населення, ще не дають бажаних результатів. Стан справ в усіх секторах економіки та суспільного життя залишається надзвичайно складним.

Ще одним документом щодо аналізу стану виконавської дисципліни є розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року № 70-р "Про стан виконавської дисципліни та заходи щодо посилення контролю і підвищення відповідальності керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади за своєчасне і безумовне виконання законів України, актів та доручень Президента України і Кабінету Міністрів України" [11].

Згідно з приписами вказаного документа роботу центральних та місцевих органів виконавчої влади з виконання Законів України, актів та доручень Президента України і Кабінету Міністрів України визнано недостатньою.

Наступним урядовим документом у вказаній групі актів є Постанова Кабінету Міністрів України "Про грубі порушення виконавської дисципліни в окремих центральних органах виконавчої влади" [12], де зазначено про не забезпечення належної роботи в цьому напрямі, констатовано продовження безпідставного зволікання виконання доручень через неналежний рівень організації підготовки проєктів нормативно-правових актів безпосередньо в апараті міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та самоусунення окремих керівників від безпосередньої участі в організації виконання актів законодавства, доручень Президента України, Прем'єр-міністра України.

Ще одним документом щодо виконавської дисципліни є постанова Кабінету Міністрів України "Про стан виконавської дисципліни в органах виконавчої влади та заходи щодо її зміцнення" [13], де Урядом відмічено, що запровадження в практику діяльності Секретаріату вивчення стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади, надання їм методичної допомоги з питань удосконалення системи контролю за виконанням актів законодавства, доручень Президента України і Кабінету Міністрів України сприяли підвищенню рівня виконавської дисципліни в цих органах та пропонується низка заходів щодо покращення забезпечення стану виконавської дисципліни.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, нині в Україні наявні нормативно-правові акти, норми яких регламентують виконавську дисципліну в

органах виконавчої влади. Законодавство з вказаного питання є застарілим, безсистемним та не охоплює усі сфери діяльності посадових осіб в органах публічної служби. Понад десять років жодних документів, які б унормували, аналізували, були направлені на вдосконалення виконавської дисципліни в органах публічної служби, у державі не видавалося.

Внаслідок цього забезпечення виконавської дисципліни здійснюється безсистемно, без відповідного методичного супроводу та належного законодавчого закріплення, що призводить до погіршення якості роботи у відповідних органах та може породжувати обґрунтовані позови до судів.

## Література:

1. Юридична енциклопедія: В 6 т. / Редкол.: Ю.С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: "Укр. енцикл.", 2001. Т. 5: К. 736 с.
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254k/96-вр>
3. Принцип рівності у практиці європейського суду з прав людини. URL: <https://ukrainepravo.com/international-law/european-court-of-human-rights/tuyrshchyt-ukvrsfkhk-ts-tuankhyshchk-zhvustyemfensgs-ftsets-i-tuav-ouueyry/>
4. Про заходи щодо вдосконалення організації контролю за виконанням актів та доручень Президента України: Указ Президента України. Офіційний вісник України. 14.04.200, № 13.
5. Про порядок організації та здійснення контролю за виконанням указів, розпоряджень і доручень Президента України: Указ Президента України. Офіційний вісник України. 07.03.2002, № 8.
6. Про затвердження Порядку проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України. Офіційний вісник України. 24.09.2010, № 70.
7. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету України від 18 липня 2007 р. № 950. Офіційний вісник України. 03.08.2007, № 54.
8. Порядок проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2010 р. № 844. Офіційний вісник України. 24.09.2010, № 70.
9. Яшутін І.М. Теоретичні підходи до досліджень понять та механізмів забезпечення виконавської дисципліни в органах публічної служби. Аспекти публічного управління. № 9 (4). 2021. С. 43—49.
10. Про стан виконавської дисципліни в центральних та місцевих органах виконавчої влади і заходи щодо підвищення відповідальності управлінських кадрів за реалізацію програмних завдань Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 січня вересня 1997 р. № 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-97-%D0%BF#Text>
11. Про стан виконавської дисципліни та заходи щодо посилення контролю і підвищення відповідальності керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади за своєчасне і безумовне виконання законів України, актів та доручень Президента України і Кабінету Міністрів України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року № 70-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2003-%D1%80#Text>
12. Про грубі порушення виконавської дисципліни в окремих центральних органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2003 р. № 300. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2003-%D0%BF#Text>

13. Про стан виконавської дисципліни в органах виконавчої влади та заходи щодо її зміцнення: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 травня 2004 р. № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0405555-04#Text>

## References:

1. Shemshuchenko, YU.S. (2001), Yurydychna entsyklopediya [Legal encyclopedia], vol. 5, Ukr. entsykl., Kyiv, Ukraine.
  2. 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 25 Dec 2021).
  3. ukrainepravo.com (2017), "The principle of equality in the case law of the European Court of Human Rights", available at: <https://ukrainepravo.com/international-law/european-court-of-human-rights/tuyrshchyt-ukvrsfkhk-ts-tuankhyshchk-zhvustyemfensgs-ftsets-i-tuav-ouueyry/> (Accessed 25 Dec 2021).
  4. President of Ukraine (2000), Decree "On measures to improve the organization of control over the implementation of acts and instructions of the President of Ukraine", Ofitsiynyy visnyk Ukrayiny, vol. 13.
  5. President of Ukraine (2002), Decree "On the procedure for organizing and exercising control over the implementation of decrees, orders and instructions of the President of Ukraine", Ofitsiynyy visnyk Ukrayiny, vol. 8.
  6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "About the statement of the Procedure for carrying out check of a condition of executive discipline in executive bodies", Ofitsiynyy visnyk Ukrayiny, vol. 70.
  7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), Resolution "On approval of the Regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine", Ofitsiynyy visnyk Ukrayiny, vol. 54.
  8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "The procedure for checking the state of executive discipline in the executive branch", Ofitsiynyy visnyk Ukrayiny, vol. 70.
  9. Yashutin, I. M. (2021), "Theoretical approaches to research of concepts and mechanisms of ensuring executive discipline in public service bodies", Aspekty publichnoho upravlinnya, vol. 9 (4), pp. 43—49.
  10. Cabinet of Ministers of Ukraine (1997), Resolution "On the state of executive discipline in central and local executive bodies and measures to increase the responsibility of management staff for the implementation of program tasks of the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-97-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Dec 2021).
  11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2003), Resolution "On the state of executive discipline and measures to strengthen control and increase the responsibility of heads of central and local executive bodies for timely and unconditional implementation of laws of Ukraine, acts and instructions of the President of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2003-%D1%80#Text> (Accessed 25 Dec 2021).
  12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2003), Resolution "About gross violations of executive discipline in some central executive bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2003-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Dec 2021).
  13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2004), Resolution "On the state of executive discipline in executive bodies and measures to strengthen it", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0405555-04#Text> (Accessed 25 Dec 2021).
- Стаття надійшла до редакції 30.12.2021 р.*