

ISSN 2524-2547

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

# **СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Науковий журнал**

**Випуск 58**

# **SOCIAL ECONOMICS**

**Scientific journal**

**Issue 58**

**Заснований 2000 року**

**Харків – 2019**

Журнал присвячений висвітленню результатів наукових досліджень у галузі економічних наук: питання мотивації праці, управління на різних рівнях економіки, кредитна і грошова системи, облік та аудит, міжнародна економіка та світове господарство, економіко-математичні методи і моделі, статистичний аналіз і маркетингові стратегії.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

Журнал є фаховим виданням у галузі економічних наук (Наказ Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р.).

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 13 від 23 грудня 2019 р.).

Редакційна колегія:

**Глушенко О. В.** – головний редактор, доктор екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Стеценко Т. В.** – відповідальний секретар, кандидат екон. наук, доцент ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Біткова Т. В.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Давидов О. І.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Свтушенко В. А.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Задорожний Г. В.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Кузьминчук Н. В.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Мангушев Д. В.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Меркудова Т. В.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Погореленко Н. П.** – кандидат екон. наук, доцент, Харківський національно-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи», Україна.

**Пономарьова Т. В.** – кандидат екон. наук, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Соболев В. М.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Тютюнникова С. В.** – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Хмельков А. В.** – кандидат наук з держ. управління, доцент, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Янцевич А. А.** – доктор фіз.-мат. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

**Павел Староста** – доктор наук, професор (факультет економіки та соціології), проректор з питань національного та міжнародного співробітництва, Лодзький університет, Польща.

**Анна Станкевич-Мруз** – PhD, доцент факультету менеджменту і інженерії продукції, Лодзький технічний університет, Польща.

**Лещина Ю. В.** – технічний секретар, викладач, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

Адреса редколегії:

61002, м. Харків, вул. Мירוносицька, 1,  
економічний факультет  
Харківського національного університету імені  
В. Н. Каразіна.  
Тел. (057) 707 51 94, sejournal@karazin.ua.  
<https://periodicals.karazin.ua/socoeconom>

Статті пройшли подвійне сліпе рецензування.

Свідоцтво про державну реєстрацію KB № 24006-13846P від 19.06.2019 р.

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2019

The scientific journal is dedicated to highlighting the results of research on issues of labor motivation, management at various economy levels, the credit and monetary system, accounting and auditing, international economics and the world economy, economics and mathematical methods and models, statistical analysis and marketing strategies.

For researchers, lecturers, practitioners, postgraduates and students of economic specialties.

The scientific journal is a professional edition in the field of Economic Sciences (Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 241 dated March 9, 2016).

Approved for publication by the Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University (protocol No 13 dated December 23, 2019).

Editorial board:

**Hlushchenko O. V.** – Chief Editor, D.Sc., Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Stetsenko T. V.** – Executive Secretary, PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Bitkova T. V.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Davydov O. I.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Yevtushenko V. A.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Zadorozhnyi G. V.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Kuzmynchuk N. V.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Mangushev D. V.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Merkulova T. V.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Pogorelenko N. P.** – PhD, Associate Professor, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University», Ukraine.

**Ponomarova T. V.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Sobolev V. M.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Tiutiunykova S. V.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Khmelkov A. V.** – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Yantsevych A. A.** – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

**Paweł Starosta** – D.Sc., Professor (Faculty of Economics and Sociology), Vice-Rector for Domestic and International Co-operation, University of Lodz, Poland.

**Anna Stankiewicz-Mróż** – PhD, Associate Professor, Department of Management Systems and Innovation, Lodz University of Technology, Poland.

**Lieschhyna Yu. V.** – Technical Secretary, lecturer V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Address:

61002, Kharkiv, st. Mironositskaya, 1,  
Faculty of Economics  
V. N. Karazin Kharkiv National University  
Phone: (057) 707 51 94  
sejournal@karazin.ua  
<https://periodicals.karazin.ua/socoeconom>

The journal uses double-blind review.

Certificate of state registration KB № 24006-13846P dated June 19, 2019.

© V.N. Karazin Kharkiv National University, 2019

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА

<b>О. В. Глущенко</b> ЗМІНИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ	6
---	---

### МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Г. О. Дорошенко</b> ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЇЇ ОЦІНКИ (англійською)	15
<b>Л. В. Тешева, М. Г. Лотох</b> РЕАЛЬНІ ТА ОФІЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРА	21

### ПІДПРИЄМНИЦТВО

<b>С. О. Ткаченко</b> СТРУКТУРНІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ОБІГУ	27
---	----

### ФІНАНСИ

<b>Т. Е. Городецька</b> СТАН ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	34
<b>А. В. Хмельков</b> ЕТАЛОННА МОДЕЛЬ АГЕНТА ІНСТИТУТУ КОНТРОЛЮ: ПРОДУКТ ДОСВІДУ INTOSAI	44

### СТУДЕНТСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ

<b>С. І. Архієреєв, А. С. Ликова</b> РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ	52
<b>І. В. Гонгарева, К. А. Тимошенко</b> МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЙ	59
<b>В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова, М. Д. Косенко</b> АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ЄС	70
<b>Г. В. Євтушенко, Г. І. Пшеничко, Б. В. Сорін</b> ДЖЕРЕЛА ПОШУКУ ПЕРСОНАЛУ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	81
<b>А. І. Злобіна</b> ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ	88
<b>О. О. Кім, В. В. Козлова</b> ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЕКТАМИ	95
<b>О. А. Сівакова, Д. В. Мангушев</b> ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	100

## CONTENT

### ECONOMICS

- O. Hlushchenko** 6  
CHANGING INSTITUTIONAL DESIGN OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET  
IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-CRISIS RECOVERY (In Ukrainian)

### MANAGEMENT

- H. Doroshenko** 15  
THE VALUE OF AN ENTERPRISE AND FORMATION OF REQUIREMENTS TO  
THE SYSTEM OF ITS ASSESSMENT INDICATORS
- L. Tiesheva, M. Lotokh** 21  
REAL AND OFFICIAL MANAGEMENT AUTHORITIES (In Ukrainian)

### ENTREPRENEURSHIP

- S. Tkachenko** 27  
STRUCTURAL INTERCONNECTIONS OF THE SUBJECTS OF CIRCULATION  
(In Ukrainian)

### FINANCES

- T. Gorodetska** 34  
CONDITION OF FINANCIAL SUPPORT OF REGIONAL POLICY (In Ukrainian)
- A. Khmelkov** 44  
THE REFERENCE MODEL OF CONTROL INSTITUTION AGENT: EXPERIENCE  
PRODUCT OF INTOSAI (In Ukrainian)

### STUDENT RESEARCH

- S. Arkhiereiev, A. Lykova** 52  
THE ROLE OF HUMAN CAPITAL OF IT-SERVICES IN THE DEVELOPMENT OF  
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF UKRAINE (In Ukrainian)
- I. Gontareva, K. Tymoshenko** 59  
METHODICAL APPROACH TO THE EMPLOYER'S BRAND ANALYSIS ON THE  
CASE OF IT-COMPANIES (In Ukrainian)
- V. Yevtushenko, M. Kudinova, M. Kosenko** 70  
ANALYSIS OF UKRAINE'S INTERNATIONAL TRADE IN THE EUROPEAN UNION  
(In Ukrainian)
- G. Ievtushenko, H. Pshenychko, B. Sorin** 81  
SOURCES OF SEARCHING STAFF ON THE UKRAINIAN IT-MARKET  
(In Ukrainian)
- A. Zlobina** 88  
THE POTENTIAL OF STATE FINANCIAL CONTROL IN UKRAINE (In Ukrainian)
- O. Kim, V. Kozlova** 95  
PROSPECTS OF AGILE MANAGEMENT METHODOLOGY APPLICATION IN IT-  
PROJECT MANAGEMENT (In Ukrainian)
- O. Sivakova, D. Mangushev** 100  
RESEARCH OF THE MODERN STATE OF THE TOURIST SERVICES OF  
UKRAINE TOURIST MARKET (In Ukrainian)

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА

- О. В. Глущенко** 6  
ИЗМЕНЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ДИЗАЙНА РЫНКА ФИНАНСОВЫХ  
УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ПОСТКРИЗИСНОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ  
(на украинском)

### МЕНЕДЖМЕНТ

- А. А. Дорошенко** 15  
СТОИМОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К  
СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЕЕ ОЦЕНКИ (на английском)  
**Л. В. Тешева, Н. Г. Лотож** 21  
РЕАЛЬНЫЕ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ МЕНЕДЖЕРА  
(на украинском)

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

- С. А. Ткаченко** 27  
СТРУКТУРНЫЕ СВЯЗИ СУБЪЕКТОВ СФЕРЫ ОБРАЩЕНИЯ (на украинском)

### ФИНАНСЫ

- Т. Э. Городецкая** 34  
СОСТОЯНИЕ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ  
ПОЛИТИКИ (на украинском)  
**А. В. Хмельков** 44  
ЭТАЛОННАЯ МОДЕЛЬ АГЕНТА ИНСТИТУТА КОНТРОЛЯ: ПРОДУКТ ОПЫТА  
INTOSAI (на украинском)

### СТУДЕНЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

- С. И. Архиреев, А. С. Лыкова** 52  
РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА СФЕРЫ ИТ-УСЛУГ В РАЗВИТИИ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УКРАИНЫ (на украинском)  
**И. В. Гондарева, Е. А. Тимошенко** 59  
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ НА  
ПРИМЕРЕ ИТ-КОМПАНИЙ (на украинском)  
**В. А. Евтушенко, М. М. Кудинова, М. Д. Косенко** 70  
АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ УКРАИНЫ С ЕС (на украинском)  
**А. В. Евтушенко, А. И. Пшеничко, Б. В. Сорин** 81  
ИСТОЧНИКИ ПОИСКА ПЕРСОНАЛА НА УКРАИНСКОМ РЫНКЕ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (на украинском)  
**А. И. Злобина** 88  
ПОТЕНЦИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В  
УКРАИНЕ (на украинском)  
**А. А. Ким, В. В. Козлова** 95  
ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ AGILE  
МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ИТ-ПРОЕКТАМИ (на украинском)  
**О. А. Сивакова, Д. В. Мангушев** 100  
ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ  
РЫНКА ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ УКРАИНЫ (на украинском)

## ЕКОНОМІКА

УДК 336.01/.1:330.5

DOI: 10.26565/2524-2547-2019-58-01

**ЗМІНИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

**Глущенко Ольга Вікторівна**  
**доктор економічних наук, професор**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**  
 пл. Свободи, 4, 61022, Харків, Україна  
 e-mail: olhahlushchenko@karazin.ua  
 ORCID ID: 0000-0001-5856-3373

У статті визначено зміни, що відбулися у інституційному дизайні, та визначено тенденції щодо відновлення ринку фінансових послуг як комплексного системного явища. Розкрито сутність поточних тенденцій, що відбуваються на ринку фінансових послуг України як упродовж періоду кризи, так і на поточний момент, та визначено їх вплив на фінансову систему нашої країни. Проведені у статті дослідження дали змогу встановити, що переважна більшість суб'єктів ринку фінансових послуг України зазнала значного скорочення. Це особливо стосується банків та кредитних спілок, проте кількість фінансових компаній зростає. Зростання кількості та обсягів діяльності фінансових компаній дають змогу стверджувати про зростання обсягів мікрокредитування. В умовах гальмування темпів зростання реальної заробітної плати це є свідченням втрати довіри населення до банків та у майбутньому може викликати спад платоспроможного попиту населення. Це стало підставою для висновку про те, що кредитний ринок України набуває неінституціоналізованого характеру. Вказані процеси призвели до концентрації капіталів на кредитному сегменті ринку фінансових послуг. Зменшення кількості фінансових установ не є критичним для ринку. Негативним є поширення неінституціоналізованих фінансових посередників. Глибока суспільно-політична криза спричинила відтік капіталу з українського фондового ринку та зменшення обсягів контрактів, що укладаються на вітчизняних фондових біржах. Це є однозначною негативною тенденцією, оскільки зменшення обсягів контрактів біржового ринку є одним з чинників, що впливає на інвестиційний клімат та відображає зацікавлення інвесторів у придбанні цінних паперів вітчизняних підприємств. Державне регулювання ринку фінансових послуг має бути реформованим у два етапи: перший – скорочення кількості регуляторів до двох та перехід до моделі за завданнями з поділом на ліцензійну діяльність та макропруденційний нагляд; другий – перехід до єдиного регулятора. Це відповідає сучасним світовим тенденціям та дасть змогу зробити державне регулювання ринку фінансових послуг усе охоплюваним, системним, уникнути гіперрегуляції та відсутності регулятивного впливу на певних сегментах ринку.

**Ключові слова:** інституційний дизайн, ринок фінансових послуг, регулятор ринку, фінансове посередництво, інклюзивність.

**JEL Classification:** E44; G01; G21; G22; G28.

**ИЗМЕНЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ДИЗАЙНА РЫНКА ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ  
В УСЛОВИЯХ ПОСТКРИЗИСНОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ**

**Глущенко Ольга Викторовна**  
**доктор экономических наук, профессор**  
**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина**  
 пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина  
 e-mail: olhahlushchenko@karazin.ua  
 ORCID ID: 0000-0001-5856-3373

В статье установлены изменения, произошедшие в институциональном дизайне, и определены тенденции восстановления рынка финансовых услуг как комплексного системного явления. Раскрыта сущность текущих тенденций, происходящих на рынке финансовых услуг Украины в течение периода кризиса и на текущий момент, определено их влияние на фи-

нансовую систему нашей страны. Проведенные в статье исследования позволили установить, что подавляющее большинство субъектов рынка финансовых услуг Украины претерпели значительное сокращение. Это особенно касается банков и кредитных союзов, однако количество финансовых компаний возрастает. Рост количества и объемов деятельности финансовых компаний дают возможность утверждать о росте объемов микрокредитования. В условиях торможения темпов роста реальной заработной платы это является свидетельством утраты доверия населения к банкам и в будущем может вызвать спад платежеспособного спроса населения. Это стало основанием для вывода о том, что кредитный рынок Украины приобретает неинституционализированный характер. Указанные процессы привели к концентрации капиталов на кредитном сегменте рынка финансовых услуг. Уменьшение количества финансовых учреждений не является критичным для рынка. Отрицательным является распространение неинституционализированных финансовых посредников. Глубокий общественно-политический кризис вызвал отток капитала с украинского фондового рынка и уменьшение объемов контрактов, заключаемых на отечественных фондовых биржах. Это является однозначно негативной тенденцией, поскольку уменьшение объемов контрактов биржевого рынка является одним из факторов, влияющих на инвестиционный климат и отражает заинтересованность инвесторов в приобретении ценных бумаг отечественных предприятий. Государственное регулирование рынка финансовых услуг должно быть реформировано в два этапа: первый – сокращение количества регуляторов до двух и переход к модели по задачам с разделением на лицензионную деятельность и макропруденциальный надзор; второй – переход к единому регулятору. Это соответствует современным мировым тенденциям и позволит сделать государственное регулирование рынка финансовых услуг всеохватывающим системным, избежать гиперрегуляции и отсутствию регулирующего воздействия на определенных сегментах рынка.

**Ключевые слова:** институциональный дизайн, рынок финансовых услуг, регулятор рынка, финансовое посредничество, инклюзивность.

**JEL Classification:** E44; G01; G21; G22; G28.

## **CHANGING INSTITUTIONAL DESIGN OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-CRISIS RECOVERY**

**Olha Hlushchenko**

**D.Sc. (Economics), Professor**

**V. N. Karazin Kharkiv National University**

*4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

*e-mail: olhahlushchenko@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0001-5856-3373*

The article determines the changes having taken place in institutional design and identifies trends in the recovery of the financial services market as a complex systemic phenomenon. The essence of current tendencies on the market of financial services of Ukraine as well of those in the period of crisis is revealed. Their influence on the financial system of our country is also determined. The research conducted showed that the vast majority of subjects of the Ukrainian financial services market have experienced a significant decrease.

This is especially true of banks and credit unions, though the number of financial companies is growing. The growth in the number and amount of the activities of financial companies suggests that the microcredit sector is also growing. Slowing down real salary increases indicates a loss of public confidence in banks and in the future may lead to a decline in effective demand of the population. This has led to the conclusion that the credit market of Ukraine is becoming non-institutionalized. These processes have led to a concentration of capital in the credit segment of the financial services market. The decline in the number of financial institutions is not critical to the market while the growing number of non-bank financial intermediaries is considered to be a negative trend.

The deep socio-political crisis has caused capital outflows from the Ukrainian stock market and the reduction in the volume of contracts at the domestic stock exchanges. This is clearly a negative trend, since the decrease in the volume of contracts on the stock market is one of the factors that affect the investment climate and reflect investors' interest in buying securities of domestic companies. State regulation of the financial services market needs to be reformed in two stages: the first is to reduce the number of regulators to two and move to a task-based pattern with the division into licensing activities and macro-prudential supervision; the second is the

transition to a single regulator. This is in line with current global trends and will make government regulation of the financial services market comprehensive and systematic in order to avoiding hyper-regulation and lack of regulatory influence in certain market segments.

**Keywords:** institutional design, financial services market, market regulator, financial intermediation, inclusivity.

**JEL Classification:** E44; G01; G21; G22; G28.

**Постановка проблеми.** Для розвитку гармонійного соціуму, полегшення інтеграції українського суспільства у європейську спільноту є актуальним завданням підвищення рівня добробуту вітчизняних громадян. Це вимагає підвищення рівня інклюзивності населення у ринок фінансових послуг. У свою чергу, вирішення вказаного завдання вимагає цілеспрямованої діяльності у двох напрямках. По-перше, підвищення якості фінансових послуг. По-друге, підвищення рівня довіри з боку населення до інститутів ринку фінансових послуг. Отримання позитивних результатів у вказаних напрямках потребує здійснення низки поступових, взаємопов'язаних кроків.

Важливим аспектом є діагностика сучасного стану ринку фінансових послуг як цілісного, комплексного явища та визначення стану посткризового відновлення та актуальної інституційної динаміки.

Необхідність дослідження процесів, що відбуваються на українському ринку фінансових послуг, обумовлена потребою у розкритті векторів його руху. Наукове опрацювання сучасних трендів потрібно для вчасного виявлення кризових явищ, покращення якості фінансових послуг та удосконалення інституційного дизайну державного управління вітчизняного ринку фінансових послуг. Моніторинг стану взаємодії ринку зі споживачами ринку фінансових послуг дасть змогу встановити здатність ринку задовольнити потреби у обслуговуванні. Аналіз та оцінка поточних тенденцій ринку фінансових послуг висвітлять зміни, що відбуваються між різними секторами ринку фінансових послуг.

В умовах посткризового відновлення зусилля наукової спільноти більшою мірою зосереджені на визначенні тенденцій та динаміці окремих секторів ринку фінансових послуг. Значна кількість наукових праць присвячена дослідженню банківської системи, що пояснюється банкоцентричним типом фінансової системи України. діяльність страхових компаній та їх фінансовий стан також привертає увагу науковців. Решта секторів ринку фінансових послуг та процеси, що відбуваються на них залишаються обабіч наукового розгляду. Комплексна діагностика стану ринку фінансових послуг не проводиться.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд літератури охоплює роботи вітчизняних науковців, що були оприлюднені протягом 2015-2018 рр.

Серед численних досліджень банківської системи теоретико-методологічною основою нашого дослідження стають наукові напрацювання Н. П. Погореленко, оскільки у фокусі наукових розвідок знаходиться стабільність банківської системи, яку дослідниця розуміє як систему механізмів, що дають змогу компенсувати негативні збурення та адсорбувати їх вплив на банківську систему (Погореленко, 2018a; Погореленко, 2018b). Методологічна потреба у наведенні найсучаснішого визначення стабільності головуючого сегменту вітчизняного ринку фінансових послуг продиктована банкоцентричним типом побудови фінансової системи України. Відтак, визначення стабільності у домінуючому сегменті має бути перенесено у решту секторів ринку фінансових послуг. Єдине розуміння стабільності дозволить здійснювати комплексні кроссекторальні дослідження.

Іншою методологічною підставою є дослідження С. В. Науменкової, яка здійснила свої наукові розвідки щодо фінансової інклюзивності (Науменкова, 2015; Науменкова & Павлюк, 2015). Рівень фінансової інклюзивності, її динаміка відображає суспільну значущість ринку фінансових послуг, потребу у фінансовому обслуговуванні, обсяг попиту на фінансові послуги. Методологічні підходи до вимірювання фінансової інклюзивності дають змогу визначити ступінь взаємної інтегрованості суспільства та ринку фінансових послуг.

Дослідження страхового сектору носять вузький, специфічний характер. Л. А. Четвертко встановила тенденції розвитку страхування життя в умовах економічної нестабільності (Четвертко, 2017). Концентрація наукових зусиль навколо страхування життя обумовлена тим, що стан та динаміка цієї фінансової послуги може виступати індикатором стану розвитку страхового сегменту розвитку фінансових послуг.

У роботі Н. В. Приказюк та Т. П. Моташко проведено дослідження щодо визначення нових векторів розвитку автотранспортного страхування в Україні (Приказюк & Моташко, 2015). Автотранспортне страхування є однією з головуючих та найпопулярніших страхових послуг.

Розкриття закономірностей сучасного стану ринку небанківських фінансових послуг було здійснено О. В. Горалько та І. Б. Ви-



соцькою (Горалько & Висоцька, 2017). Цінність даного дослідження полягає у визначенні системних проблем досліджуваного сегменту ринку фінансових послуг.

Позиціонування українського ринку фінансових послуг у розрізі показників світового ринку було зроблено у статті Є. І. Войнової (Войнова, 2017). Дослідниця провела компаративний аналіз світового ринку фінансових послуг за вісімнадцятьма параметрами. У результаті дослідження на ринку фінансових послуг України встановлені суперечливі лідерсько-аутсайдерські позиції. Наявність аналогічних тенденцій встановлено у В'єтнаму – країни, що мала соціалістичне минуле, але зараз демонструє високі темпи розвитку.

У роботі Автора (Глущенко, 2017) розпочато діагностику стану інститутів, що утворюють фінансову інфраструктуру та їх здатності надавати фінансово-кредитне обслуговування економічним агентам. Було встановлено нерівномірність регуляторного впливу із формуванням секторів гіперрегуляції та сегментів поза регуляторним впливом.

Найважливішою подією, що обумовила формування світової наукової думки, є комплексне дослідження щодо взаємодії регулювання, стійкості та зростання. Значний внесок було зроблено Ф. Алленом (Franklin Allen), І. Голдшмітом (Itay Goldstein) та Ю. Ягтяні (Julapa Jagtiani), науковці дійшли висновку, що в основі останньої фінансової кризи лежить подібність ризиків крупних фінансових інститутів, які мультиплікують загальний ризик на ринку (Allen, Goldstein & Jagtiani, 2018).

Відповідь регуляторів полягала у введенні нових правил функціонування у систему зі складною логікою функціонування та ієрархічною побудовою, що створило підстави для неоднозначності, маніпуляцій ринком та створення регуляторних лазівок.

У роботі Ф. Аллена (Franklin Allen) та Сиань Гу (Xian Gu) встановлено та продемонстровано недостатність заходів макропруденційного регулювання ризиків окремих банків, ігноруючи системні ризики (Allen & Gu, 2018).

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою дослідження є визначення змін інституційного дизайну та ступеня відновлення ринку фінансових послуг як комплексного системного явища, розкриття сутності поточних тенденцій, що відбуваються на ринку протягом періоду кризи, та їх впливу на фінансову систему нашої країни. Досягнення визначеної мети зумовило виконання низки взаємопов'язаних завдань:

– здійснити оцінку змін інституційного дизайну на ринку фінансових послуг та

функціональної здатності суб'єктів ринку перерозподіляти фінансові ресурси;

– визначити посткризові тренди та встановити загальну динаміку ринку;

– розробити пропозиції щодо удосконалення архітектури ринку фінансових послуг.

Предметом дослідження є ринок фінансових послуг як системне комплексне явище, що має внутрішню структуру й організацію.

Об'єктом є фінансова система України як простір для реалізації фінансових потоків.

Методологічну основу дослідження складають методи інституційного аналізу. Перш за все, метод компаративно-інституційного аналізу. Основа цього методу полягає у припущенні, що усі сектори та інституційні актори ринку фінансових послуг складають єдине ціле – ринок фінансових послуг. Розкриття інституційних характеристик суб'єктів фінансового ринку відбувається завдяки інструменталізації процесу спостережень основних суб'єктів ринку фінансових послуг, який полягає у виборі кількісних показників, що дадуть змогу перейти від кількісного вимірювання до напрацювання якісних оцінок. Специфічність валідації результатів, що отримані методом компаративно-інституційного аналізу, накладає певні обмеження на фактичні данні. Проблема полягає у їх співставності між собою. У дослідженні всі показники розглядаються з 2013 р., як останнього передкризового року. Закінчується горизонт аналізу даними за 2018 р., що дає змогу чітко визначити тренди та тенденції ринку фінансових послуг.

При проведенні оцінки якісного стану ринку фінансових послуг вимагає додаткового пояснення авторська позиція щодо використання замість активів фінансових інституцій результатів їх діяльності. У дослідженні використано обсяг біржових контрактів з цінними паперами на організаторах торгівлі оскільки біржа, як організатор торгівлі, не оперує власними активами. Більш інформативним є її здатність надавати послуги щодо укладання контрактів. Ще одним показником, що застосовано для характеристики якісного стану ринку фінансових послуг та який не є вимірюванням активів фінансового інституту, є вартість діючих договорів фінансового лізингу. Цей показник, за авторським баченням, також є більш інформативним, оскільки дає змогу визначити тенденції у лізинговому секторі ринку фінансових послуг.

Основний фактологічний матеріал для аналізу отримано з офіційних сайтів держрегуляторів. Дані щодо банків отримано з офіційного сайту Національного банку України (НБУ) (НБУ, 2019). Показники, що характеризують фондовий ринок, отримано з офі-

ційного сайту Національної комісії з цінних паперів та фондовому ринку (НКПЦПФР) (НКПЦПФР, 2019). Показники решти суб'єктів ринку фінансових послуг – з офіційного сайту Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацфінпослуг) (Нацфінпослуг, 2019). Індекси реальної заробітної плати та споживчих цін отримано з офіційного сайту Державної служби статистики України (Держкомстат, 2019).

**Основні результати дослідження.** Зміни у кількості суб'єктів ринку фінансових послуг здатні відобразити інституційну ди-

наміку ринку. Порівняння змін у кількості суб'єктів ринку дає змогу визначити динаміку тих суб'єктів ринку, що розвиваються, а також викрити протилежну тенденцію – тих суб'єктів ринку, кількість яких залишається незмінною або зменшується. Порівняння кількості інституційних одиниць є цілком виправданим, оскільки відображає інституційний профіль ринку фінансових послуг України.

Угрупуємо аналітичні матеріали у табл. 1 та для наочності візуалізуємо їх у вигляді рис. 1.

Таблиця 1

Кількість суб'єктів ринку фінансових послуг України у 2013-2018 рр., од.

Назва суб'єкту ринку	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Страхові компанії	407	382	361	310	294	281
Біржі	10	10	10	9	8	5
ІСІ (кількість визнаних ІСІ)	1250	1188	1147	1131	1167	1230
Банки (платоспроможні банки)	180	147	117	96	82	77
Кредитні спілки	624	589	588	462	378	358
Недержавні пенсійні фонди	81	76	71	64	64	62
Фінансові компанії	377	415	571	650	677	940
Юридичні особи (лізингодавці)	254	267	268	202	183	167
Ломбарди	479	477	482	456	415	359

Джерело: складено автором на основі (Нацфінпослуг, 2019; НБУ, 2019; НКПЦПФР, 2019)

Фактичні данні демонструють, що з 2015 р. до 2018 р. спостерігається зменшення кількості більшості суб'єктів ринку. Хвиля банкрутств фінансових установ призвела до вираженого зменшення кількості суб'єктів ринку фінансових послуг. Протягом досліджуваного періоду більш ніж у двічі зменшилась кількість банків (зі 180 до 77). Фінансова система України є банкоцентричною, тому зменшення кількості банківських установ здійснюватиме свій негативний вплив як прямо, так і опосередковано, як зараз, так і у віддаленій перспективі. Згорання банківської системи викликає зменшення кількості страхових компаній, недержавних пенсійних фондів, лізингодавців, ломбардів, не оминули процеси зменшення й біржі. Зменшення фактичної кількості фінансових установ не можна однозначно трактувати як негативну тенденцію, оскільки відбувається злиття та поглинання, та зміцнення фінансових установ, що залишаються на ринку. За таких умов відбувається процес зменшення конкуренції та посилення монополізації, що однозначно є негативним. На рівні ринку зменшення кількості суб'єктів ринку є свідченням втрати його привабливості для від-

криття нового бізнесу.

Незначне зменшення (зі 1250 у 2013 р. до 1230 р. у 2018 р.) спостерігається у визнаних інститутів спільного інвестування (ІСІ). Лише фінансові компанії демонструють значне збільшення кількості з 377 у 2013 р. до 940 у 2018 р. Трьохкратне збільшення кількості фінансових компаній легко пояснити тим, що інституційний статус цих суб'єктів ринку визначений не чітко та поєднує під спільною назвою установи мікрокредитування, факторингові фірми, що займаються колекторською діяльністю. Чинниками, що призводять до зростання мікрокредитування, є дисбаланс між зростанням споживчих цін та реальною заробітною платою, що подано на рис. 2.

Глибока суспільно-економічна криза викликала соціальний стрес у населення. Це призвело до зменшення споживчого попиту домогосподарств та породило ефект «відтермінованого попиту». Через п'ять років ефект «відтермінованого попиту» вичерпав себе. Перед населенням повстала проблема адаптації споживчої поведінки до цін, що значно зросли.

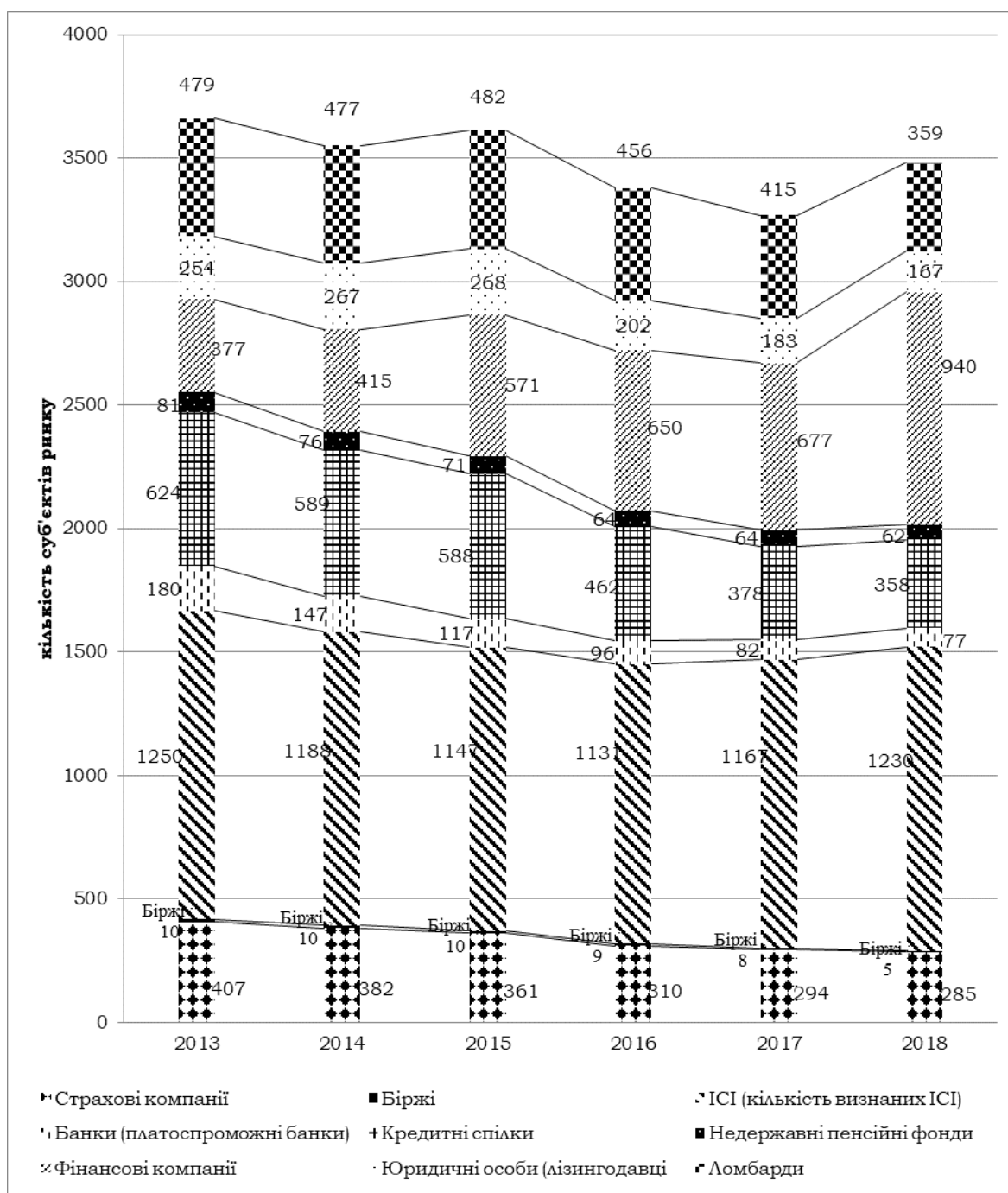


Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів ринку фінансових послуг України  
 Джерело: побудовано автором на основі (Нацфінпослуг, 2019; НБУ, 2019; НКПЦПФР, 2019)

З рис. 2 наочно видно, що найбільші розриви між індексом реальної заробітної плати та індексом споживчих цін спостерігаються у 2014-2015 рр. У 2017 р. ситуація змінилась на протилежну – ІРЗП перевищив ІСП, але наприкінці 2018 р. розрив зменшився до незначного значення 0,1 %. Наразі можна стверджувати, що ІРЗП дорівнює ІСЦ.

Стабілізація темпів інфляції та гальмування зростання темпів реальної заробітної плати, зміни у структурі видатків – зростання питомої ваги комунальних послуг, змушує

населення звертатися до макрофінансових установ.

Збільшення неінституціоналізованих форм кредитування у невіддаленій перспективі може призвести до кризи платоспроможності населення. Причиною обрання установ мікrokредитування у протипагу банківському кредитуванню є втрата довіри населення до банків. У такому сенсі відносини суспільної довіри набувають грошового еквіваленту – обсягів зростання кредитування, що видані установами мікrokредитування.

Банки у період гострої фази кризи зі-

штовхнулися з різким зростанням простроченої заборгованості, що змусило їх продавати портфелі кредитив населення факторинговим компаніям, оздоровляючи свої балан-

си. Це стало ще одним фактором, що обумовлює зростання кількості фінансових компаній.

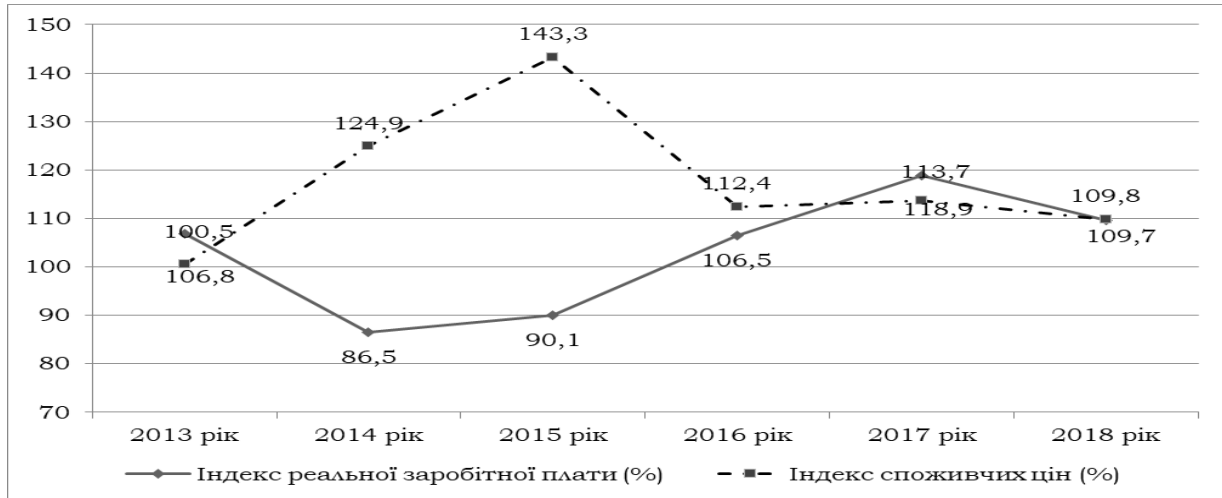


Рис. 2. Динаміка індексів споживчих цін та реальної заробітної плати в Україні  
Джерело: побудовано автором на основі (Держкомстат, 2019)

Якісний стан суб'єктів ринку фінансових послуг можна визначити, дослідивши активи фінансових установ. Незважаючи на різні пруденційні вимоги щодо капіталу фінансових установ, динаміка їх капіталу здатна

розкрити поточні тенденції ринку фінансових послуг. Угрупуємо дані у табл. 2 та для наочності за даними табл. 2 побудуємо рис. 3.

Таблиця 2

Активи суб'єктів ринку фінансових послуг України, млн грн

Назва суб'єкту ринку	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Загальні активи страховиків (згідно з формою 1 (П(С)БО 2)	66387,5	70261,2	60729,1	56075,6	57381,0	63493,3
Обсяг біржових контрактів з цінними паперами на організаторах торгівлі	463431,4	629429,4	290771,0	236953,3	205802,5	260866,46
Активи ІСІ, що досягли нормативу мінімального обсягу активів	177523,0	206358,0	236175,0	230188,0	263479,0	296800,0
Активи платоспроможних банків	1278095,0	1316852,0	1254385,0	1256299,0	1336358,0	1359703,0
Загальний обсяг активів кредитних спілок	2598,8	2338,7	2064,3	2032,5	2169,8	2218,4
Активи НПФ	2089,8	2469,2	1980,0	2138,7	2465,6	2745,2
Активи фінансових компаній	39781,2	51264,8	71120,0	67401,4	70298,3	17788,4
Вартість діючих договорів фінансового лізингу	67099,5	58304,1	26109,9	22904,4	22417,9	24920,9
Активи ломбардів	1518,6	1710,3	2218,6	3317,7	3763,7	3721,3

Джерело: складено автором на основі (Нацфінпослуг, 2019; НБУ, 2019; НКПЦПФР, 2019)

На рис. 3 чітко видно, що існує три типи фінансових установ: перший – фінансові установи, активи яких зменшилися, до них відносяться: обсяг біржових контрактів, активи кредитних спілок, другий – установи, активи яких майже не змінилися, до них відносяться: обсяг договорів фінансового лізингу, загальні активи страховиків; третій – суб'єкти ринку фінансових послуг, що збіль-

шили свої активи – це банки, ломбарди, НПФ, фінансові компанії, активи ІСІ.

Після аналізу активів фінансових установ можна зробити висновок, що більшість суб'єктів ринку пододало наслідки кризи. Є значні проблеми на фондовому ринку – зменшуються обсяги біржових контрактів.

Наслідки фінансової кризи мають спонукати до реформування системи державно-

го регулювання системи державного регулювання. Наразі застосовується секторна модель. Ринок фінансових послуг регулюється НБУ, НКЦПФР та Нацфінпослуг. Розвиток інституційного дизайну державного регулювання має перейти до моделі «двох вершин». В українських реаліях це означатиме перехід до двох регуляторів, один з яких виконувати функцію ліцензування, а інший – функцію

макропруденціального нагляду. Наступним кроком має бути скорочення регулівних органів до одного. Поява макрорегулятора дасть змогу здійснювати системне регулювання ринку фінансових послуг, уникаючи прогалин у інституціональному закріпленні прав та обов'язків суб'єктів ринку.

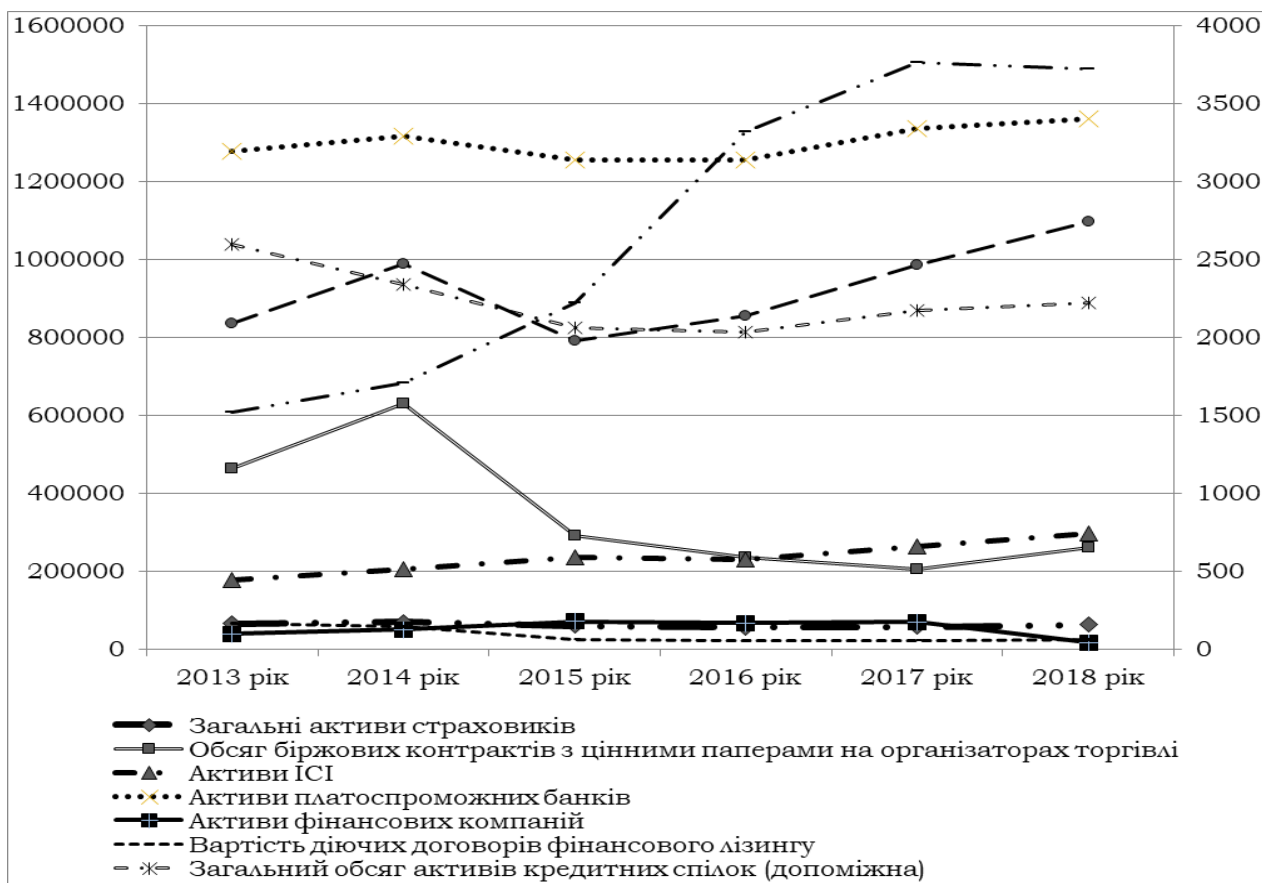


Рис. 3. Динаміка активів суб'єктів ринку фінансових послуг України (млн.грн.)  
 Джерело: побудовано автором на основі (Нацфінпослуг, 2019; НБУ, 2019; НКЦПФР, 2019)

**Висновки.** Проведені дослідження дають змогу визначити ступінь посткризового відновлення ринку фінансових послуг України та сформулювати низку наступних висновків:

1. Значного скорочення зазнала більша кількість суб'єктів фінансового ринку України. Це призвело до процесів концентрації їх капіталів та не викликало руйнування усього ринку. Зменшення кількості фінансових установ не є критичним для ринку.

2. Глибока суспільно-політична криза спричинила відтік капіталу з українського фондового ринку та зменшення обсягів контрактів, що укладаються на вітчизняних фондових біржах. Це є однозначно негативною тенденцією, оскільки зменшення обсягів контрактів біржового ринку є одним з чинників, що впливає на інвестиційний клімат

та відображає зацікавлення інвесторів у придбанні цінних паперів вітчизняних підприємств.

3. Зростання кількості та обсягів діяльності фінансових компаній дають змогу стверджувати про зростання обсягів мікрокредитування. В умовах гальмування темпів зростання реальної заробітної плати це є свідченням втрати довіри населення до банків та у майбутньому може викликати спад платоспроможного попиту населення.

4. Державне регулювання ринку фінансових послуг має бути реформованим у два етапи: перший – скорочення кількості регуляторів до двох та перехід до моделі завданнями з поділом на ліцензійну діяльність та макропруденційний нагляд; другий – перехід до єдиного регулятора.

## Література

1. Погореленко Н. Роль Національного банку України у забезпеченні стабільного розвитку банківської системи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2018. № 93. С. 57–76.
2. Погореленко Н. П. Парадигма організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2018. № 15(1291). С. 70–83.
3. Науменкова С. В. Фінансова інклюзивність: економічний зміст та підходи до вимірювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4(166). С. 363–371.
4. Науменкова С., Павлюк Т. Доступність фінансових послуг як складова інвестиційної привабливості регіонів України. *Антикризове управління економікою України: нові виклики* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 15-17 грудня 2015 р. Київ : КНЕУ, 2015. С. 250–253. URL: <https://www.slideshare.net/ssuserd18a79/naumenkova-s-pavlyuk-t> (дата звернення: 10.11.2019).
5. Чвортко Л. А. Тенденції розвитку страхування життя в Україні в умовах економічної нестабільності. *Сталий розвиток 2030: економічна, соціальна, екологічна та політична складові* : матеріали доповідей міжнародної міждисциплінарної конференції, Грузія, Тбілісі, 2017. Тбілісі – Львів, 2017. С. 116–121. URL: <http://dSPACE.udpu.edu.ua/handle/6789/7774?mode=full> (дата звернення: 10.11.2019).
6. Приказюк Н. В., Моташко Т. П. Нові вектори розвитку автотранспортного страхування в Україні. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія : Економіка*. 2015. № 3(168). С. 37–47.
7. Горалько О. В., Висоцька О. В. Ринок небанківських фінансових послуг: сучасний стан, негативні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 208–219.
8. Войнова Є. І. Світовий ринок фінансових послуг: оцінювання показників. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5(191). С. 6–17.
9. Глушенко О. В. Інституційне забезпечення фінансової інфраструктури: шляхи зменшення уразливості. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 44–49. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3763&i=8> (дата звернення: 10.11.2019).
10. Allen F., Goldstein I., Jagtiani J. The Interplay Among Financial Regulations, Resilience, and Growth. *Journal of Financial Services Research*. 2018. Vol. 53, Issue 2-3, June. P. 141–162. DOI: 10.1007/s10693-018-0291-z.
11. Allen F., Gu X. The Interplay between Regulations and Financial Stability. *Journal of Financial Services Research*. 2018. Vol. 53, Issue 2-3, June. P. 233–248. DOI: 10.1007/s10693-018-0296-7.
12. Наглядова статистика. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 15.11.2019).
13. Аналіз ринку. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку* : веб-сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/vidomosti/analiz-rynku/> (дата звернення: 15.11.2019).
14. Огляд ринків фінансових послуг. *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг* : веб-сайт. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Ohliad-rynku.html> (дата звернення: 15.11.2019).
15. Статистична інформація. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2019).

## References

1. Pohorelenko, N. (2018). The role of the national bank of Ukraine in ensuring the stable development of the banking system. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, 93, 57–76. (in Ukrainian)
2. Pohorelenko, N. (2018). Paradigm of organizational and economic mechanism for providing financial stability of the banking system of Ukraine. *Bulletin of NTU 'KhPI'. Economic Series*, 15(1291), 70–83. (in Ukrainian)
3. Naumenkova, S. (2015). Financial inclusivity: economic contents and the approaches to its assessment. *Actual problems of economics*, 4(166), 363–371. (in Ukrainian)
4. Naumenkova, S., & Pavlyuk, T. (2015). Access to financial services as investment component of Ukraine's regions. *Crisis Management of Ukraine's Economy: New Challenges*. (pp. 250–253). Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://www.slideshare.net/ssuserd18a79/naumenkova-s-pavlyuk-t>. (in Ukrainian)
5. Chvortko, L. (2017). Trends in life insurance development in Ukraine in conditions of economic instability. *Sustainable Development 2030: Economic, Social, Environmental and Political Constituents: Proceedings of the International Interdisciplinary Conference* (Georgia, Tbilisi, 2017) (pp. 116–121). Tbilisi – Lviv. Retrieved from <http://dSPACE.udpu.edu.ua/handle/6789/7774?mode=full>. (in Ukrainian)
6. Prykaziuk, N., & Motashko, T. (2015). New vectors of development of motor insurance in Ukraine. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriya: Ekonomika*, 3(168), 37–47. (in Ukrainian)
7. Goralko, O., & Vysotska, I. (2017). Market of unbank financial services: the modern state, negative tendencies and prospects of development. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. The Economic Series*, 1, 208–219. (in Ukrainian)
8. Voinova, Y. (2017). World financial services market: analysis of indicators. *Actual problems of economics*, 5(191), 6–17. (in Ukrainian)
9. Hlushchenko, O. (2017). Institutional support of financial infrastructure: ways to reduce fragility. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 44–49. Retrieved from <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3763&i=8>. (in Ukrainian)
10. Allen, F., Goldstein, I., & Jagtiani, J. (2018). Financial Regulations, Resilience, and Growth. *Journal of Financial Services Research*, 53(2), 141–162. doi: 10.1007/s10693-018-0291-z.
11. Allen, F., & Gu, X. (2018). The Interplay between Regulations and Financial Stability. *Journal of Financial Services Research*, 53(2), 233–248. doi: 10.1007/s10693-018-0296-7.
12. National Bank of Ukraine. (2019). *Supervisory Data*. Retrieved from [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593).
13. National securities and stock market commission. (2019). Market analysis. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/en/vidomosti/analiz-rynku/>.
14. National Commission for the State Regulation of Financial Services Markets. (2019). *Overview of financial services markets*. Retrieved from <https://www.nfp.gov.ua/ua/Ohliad-rynku.html>.
15. State Statistics Service of Ukraine. (2019). *Statistical Information*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

**THE VALUE OF AN ENTERPRISE AND FORMATION OF REQUIREMENTS  
TO THE SYSTEM OF ITS ASSESSMENT INDICATORS**

**Hanna Doroshenko**  
**D.Sc. (Economics), Professor**  
**V. N. Karazin Kharkiv National University**  
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: anyadoroshenkoneu@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-9971-2769

In modern conditions there is a strong need for theoretical and methodological generalizations and development, as well as practical recommendations, which would be aimed at building an effective mechanism for assessing the value of an enterprise in rapidly changing economic conditions. This study focuses on the part of this problem, especially the identification of the requirements to be met by the indicators used for such an assessment. In addition, in order to avoid unilateralism, the main approaches to determining the value of an enterprise are considered and its types are defined in the article. In our work, we rely on the concept of «enterprise value» in its broad sense. Value is a characteristic of production process encapsulated in economic well-being, which expresses its internal potential ability to bring effect that exceeds not only the cost of creating this benefit, but also its opportunity value, i.e. the benefit of lost opportunities as a result of investing resources in production of this benefit. The value becomes socially recognized if it allows the resource owner to have this effect in the form of accumulated economic added value based on economic profit. However, no matter what approach is used, the value of the assessment will depend on the right indicators that allow to make an analysis and to provide objective results. The main features of the system of indicators for assessing the value of an enterprise are: adequacy, accuracy, objectivity, trustworthiness, unambiguity, profitability, value, compatibility, timeliness and regularity, defining cause-and-effect links and indicators of assessment and evaluation of business opportunities. Taking into account the above-mentioned, the following conclusions are made: the choice of indicators for value assessing is individual in nature, as there are specific characteristics of appraisal objects and current and strategic objectives of the appraisal; to form a system for assessing the value of a particular joint-stock company, it is necessary to take into account the development or absence of market institutions, environment, factors of their stability, level of business capitalization, degree of control, etc.; usage (application) of a balanced system of assessment indicators should be the basis for making managerial decisions. The perspective for further research in this area needs to be guided in the development of tools for assessing the value of enterprises, as well as improving the integrated assessment of financial and economic conditions and efficiency of enterprise management, based on the highlighting of the most influential indicators of financial, property and management nature taking into account the specificity of an entity activity.

**Keywords:** Value of Enterprise, Indicators, Alternative Cost, Factors of Influence.

**JEL Classification:** G32; G30; L20; M20.

**ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ВИМОГ  
ДО СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЇЇ ОЦІНКИ**

**Дорошенко Ганна Олександрівна**  
**доктор економічних наук, професор**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**  
пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна  
e-mail: anyadoroshenkoneu@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-9971-2769

У сучасних умовах гостро відчувається потреба у теоретико-методологічних узагальненнях і розробках, а також у практичних рекомендаціях, які б були спрямовані на побудову дієвого механізму оцінки вартості підприємства в мінливих економічних умовах. У

роботі ми спираємося на поняття «вартість підприємства» у широкому значенні. Вартість – це характеристика втіленого в економічному добробуті процесу виробництва, яка виражає його внутрішню потенційну здатність приносити ефект, що перевищує не тільки витрати на створення цього блага, а і його альтернативну вартість, тобто вигоду втрачених можливостей в результаті вкладення ресурсів у виробництво цього блага. Але, незалежно від того, який підхід використовується, цінність оцінки буде залежати від правильно підібраних показників, які дозволяють провести аналіз і отримати об'єктивні результати. Головними вимогами до показників оцінки вартості підприємств визначено: адекватність, точність, об'єктивність, достовірність, однозначність, економічність, порівнянність, своєчасність і регулярність, встановлення причино-наслідкових зв'язків показників оцінки й оціночної вартості підприємства. Враховуючи вищевказане, зроблено наступні висновки: вибір показників оцінки вартості носить індивідуальний характер, що обумовлений специфічними характеристиками суб'єктів оцінки й поточними та стратегічними цілями оцінки; для формування системи оцінки показників вартості підприємства необхідно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища; використання збалансованої системи показників оцінки має стати основою для прийняття управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень у даному напрямку доцільно вести у напрямку розвитку інструментарію оцінки вартості підприємств, а також вдосконалення інтегрального оцінювання фінансово-економічного стану та ефективності управління підприємством.

**Ключові слова:** вартість підприємства, показники, альтернативна вартість, чинники впливу.

**JEL Classification:** G32; G30; L20; M20.

## СТОИМОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЕЕ ОЦЕНКИ

**Дорошенко Анна Александровна**

**доктор экономических наук, профессор**

**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина**

*пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина*

*e-mail: anyadoroshenkoneu@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0001-9971-2769*

В современных условиях остро ощущается потребность в теоретико-методологических обобщениях, разработках, а также в практических рекомендациях, которые были бы направлены на построение эффективного механизма оценки стоимости предприятия в изменчивых экономических условиях. В работе мы опираемся на понятие «стоимость предприятия» в широком смысле. Стоимость – это характеристика воплощенного в экономическом благосостоянии процесса производства, которая выражает его внутреннюю потенциальную способность приносить эффект, превышающий не только затраты на создание этого блага, но и его альтернативную стоимость, то есть выгоду упущенных возможностей в результате вложения ресурсов в производство этого блага. Но, независимо от того, какой подход используется, ценность оценки будет зависеть от правильно подобранных показателей, позволяющих провести анализ и получить объективные результаты. Главными требованиями к показателям оценки стоимости предприятий являются адекватность, точность, объективность, достоверность, однозначность, экономичность, совместимость, своевременность и регулярность, установление причинно-следственных связей показателей оценки и оценочной стоимости предприятия. Учитывая вышеизложенное, сделаны следующие выводы: выбор показателей оценки стоимости носит индивидуальный характер, обусловленный специфическими характеристиками субъектов оценки, текущими и стратегическими целями оценки; для формирования системы оценки показателей стоимости предприятия необходимо учитывать факторы внутренней и внешней среды; использование сбалансированной системы показателей оценки должно стать основой для принятия управленческих решений. Перспективы дальнейших исследований в данном направлении целесообразно вести в направлении развития инструментария оценки стоимости предприятий, а также совершенствования интегральной оценки финансово-экономического состояния и эффективности управления предприятием.

**Ключевые слова:** стоимость предприятия, показатели, альтернативная стоимость, факторы влияния.

**JEL Classification:** G32; G30; L20; M20.



**Problem statement.** The development of market relations, intensification of competition and overall uncertainty make the process of making effective management decisions a major competitive advantage. Particularly important in management process are the issues that consider determining the value of an enterprise. Solving such a problem requires a precise, reasonable and objective costs estimation, which will vary depending on a type of value selected.

In this regard, the part of diagnostics of the mechanism of an enterprise valuation effectiveness and formation of its management strategy is becoming more significant. In modern management the focus of attention shifts towards prompt response to changes in both external and internal environment.

Therefore, nowadays there is a strong need for theoretical and methodological generalizations and development, as well as practical recommendations, which would be aimed at building an effective mechanism for assessing the value of an enterprise in rapidly changing economic conditions. This study focuses on the part of this problem, especially the identification of the requirements to be met by the indicators used for such an assessment. In addition, in order to avoid unilateralism, the main approaches to determining the value of an enterprise are considered and its types are defined in the article.

**Literature review.** In modern scientific literature the issue of defining the concept of "value" is analyzed in the works of many economists. But the ambiguity of the interpretations suggests that there are different approaches to defining its essence. For example, S. V. Mocherniy considers value as an economic category that reflects the socially necessary labour and economic relations between the subjects of economic activity related to the social division of labour and the exchange of goods and services (Мочерний, 1996). According to Marshall – value is determined by supply and demand (Маршалл, 1993); O. G. Mendrul considers the value of a business as the cost of an active business or the cost of 100 % of corporate rights in an active business (Мендрул, 2002). V. M. Tarasevich describes value as a monetary expression of products, services, factors of production costs in the process of exchange (Тарасевич, 2003). Also, the concept of value is considered at the level of legal acts: «Cost is the equivalent of value of an object assessment, expressed in the probable amount of money» (Кабінет Міністрів України, 2003).

Origins of the concept of value from the perspective of individual economic schools are:

- incurred costs – representatives of the labor theory of value, cost theory and theory of

value in the conditions of information economy;

- price – representatives of the theory of marginal cost, the theory of demand and supply, the theory of factors of production;

- value – representatives of the theory of «equilibrium».

In this article, we rely on the concept of «enterprise value» in its broad sense. Value is a characteristic of production process encapsulated in the economic well-being, which expresses its internal potential ability to bring effect that exceeds not only the cost of creating this benefit, but also its opportunity value, i.e. the benefit of lost opportunities as a result of investing resources in production of this benefit. The value becomes socially recognized if it allows the resource owner to have this effect in the form of accumulated economic added value based on economic profit.

**The purpose of the work** is to develop practical recommendations for the formation of requirements to the system of an enterprise valuation indicators. Achievement of this goal requires the following tasks performance: analysis of existing approaches to the definition of the concept of cost, classification of factors affecting cost, determination of requirements for indicators of assessing the cost of an enterprise. The object of the study is the value of an enterprise. The subject is theoretical and practical aspects of determining the value of enterprises under uncertainty.

**Research methodology.** The methodological and theoretical basis of the study were the fundamental works of leading native and foreign scientists, devoted to the issues of valuation of enterprises and regulations in Ukraine. The philosophical principles of cognition, dialectics, logical and systematic approaches, induction, deduction, systematization, scientific abstraction and analogy became the methodological basis of the study.

**Main results.** For weak open economies, including Ukraine, the issue of an adequate valuation of enterprises which was formed at the center of contradictions at both macro- and micro-levels arises. First of all, it includes the underdevelopment of a stock market, information "closeness" of the most part of enterprises, profit shadowing and imperfect dividend policy. Purchase and sale of businesses, rights to control and management are non-transparent because there are no clear standards for preparing enterprises for sale, assessing their value, introducing squeeze-out procedures, forming institutions with independent corporate directors. Any transformations in the field of corporate governance or integration of enterprises contribute to specific threats or new influences that significantly change the value of an enterprise.

Thus, «enterprise value» can be defined as an objective value that reflects the value of an enterprise as a specific product for a potential buyer and is formed on a certain date in an economic environment using accounting and market information to make the purchase and sale transaction possible on an open market.

Stably working developed markets are based on the concept of managing the company's value when making managerial decisions, which is based on meeting three basic criteria: ensuring the growth of a company's value; maximizing the value of a company; creating added value for investors.

An external consequence of the result of this process is the growth of a company's value. But for weak markets it is important to minimize losses and prevent business collapse or loss of control over it.

The value of an enterprise is a complex monetary characteristic of its value as a structurally organized integral system implementing economic activities. The company's value reflects the systemic result of its operation, the cumulative effect of different business lines and activities of individual business units, the consolidated result of all employees' efforts.

The value paradigm traditionally proceeds from the fact that management of enterprises should be aimed at maximizing their market value, which they often see as a market capitalization.

Ukrainian standards of assessment consider an enterprise value as the equivalent of an object assessment value. The value of an enterprise, in turn, is determined by its usefulness created in the process of purposeful activity of an enterprise.

In Ukraine, appraisers may, depending on a particular situation, use:

- market value of an existing enterprise;
- investment value of an operating enterprise;
- market value of shares (private interests);
- market value of the property complex;
- liquidation value of the property complex assets.

Other types of value are almost never applied in our country.

The most widely used concept is a «market value», which means the most likely price at which a given object can be alienated on the open market in a competitive environment, when the parties of the transaction act reasonably with all the necessary information, and extraordinary circumstances do not affect the amount of the transaction price.

However, in modern economic conditions, the market value of an enterprise as a target value in value management system is characterized by low objectivity when reflecting value-forming processes; significant separation from the real value of enterprises formed in their

targeted financial and economic activities. Market value is a current (short-term) indicator of an enterprise value, weakly correlated with the strategic vectors of their development and does not take into account the interests of many stakeholders (except for the owners). Significant disadvantages of using market value for management purposes are also its high volatility, low level of control and possible application at a limited number of enterprises.

Investment value is the value of property for a specific investor under certain investment conditions. Investment value is an increase in the market value of an object as a result of investments in this project. Market and investment values are the same only when the expectations of an investor are typical for this market.

Liquidation value, or forced sale value, is the amount of money that can actually be received from the sale of property in a time that is too short for an adequate marketing in accordance with the definition of a market value.

The overwhelming majority of authors distinguish the following factors of influence on value:

1) external (inflation rate, political and economic crises, state of the national economy and its development trends, investment attractiveness of the country, competition, etc.) and internal (supply-demand ratio, investment attractiveness of both a valued company and a region, investment risks, liquidity of valued enterprises, degree of independence and capacity of an issuer, etc.);

2) macro-economic (general development trends of country's economy as a whole and stock market, state policy and certain actions of its institutions) and micro-economic (activities of an issuer and its counterparties);

3) financial (sales, cost, accounts receivable, inventory, etc.) and non-financial (goodwill, brand presence, personnel qualification, etc.);

4) material (non-current and current assets) and intangible (goodwill, organizational culture, personnel qualification, degree of innovation activity, etc.).

Analyzing the influence of these factors, we propose to divide them into two groups: generating and destroying. Value generating factors are a combination of conditions, parameters and circumstances that contribute to the effective functioning of an enterprise, growth of its competitiveness and synergistic effects in a combination of assets and liabilities and stimulate the growth of an enterprise value in general.

Value destroying factors are certain circumstances that worsen the stability of an enterprise, reduce its profitability, make it impossible to build an effective system for managing assets and liabilities, and have a negative effect on its value indicators.

It should also be noted that among the ex-

perts, the approaches to estimating the value of the resulting indicators of appraisal are grouped as follows:

1. Cash flow valuation methods (FCF, ECF, CCF, FTE).
2. Net value valuation methods (NPV, APV, SNPV).
3. Added value valuation methods (EVA, MVA, CVA).

However, no matter what approach is used, the value of the assessment will depend on the right indicators that allow to make an analysis and to provide objective results.

The main features of the system of indicators for assessing the value of an enterprise are:

- adequacy (the indicator should clearly indicate changes at an enterprise);
- accuracy (measurement errors should not lead to a distorted view of change in enterprise value);
- objectivity (it is not allowed to use indicators which improved reporting values are possible once the real situation worsens; used indicators should minimize the desire of analysts or managers of an enterprise, distort the results of operations);
- trustworthiness (the way of information collecting and processing should provide the opportunity to verify the accuracy of data obtained during the process of independent monitoring and evaluation);
- unambiguity (the determination of an indicator should provide an equal understanding of the essence of the measured characteristic by both experts and all stakeholders);
- profitability (reporting data should be obtained at the lowest possible costs; the indicators used should be based on collection of existing information as much as possible);
- compatibility (the selection of indicators should be based on the need for continuous accumulation of data and ensuring their comparability for certain periods, as well as with indicators used in international practice);
- timeliness and regularity (reporting data must come with a strictly defined periodicity and a slight time lag between the moment of information collection and the term of its use);
- determination of cause-and-effect links, assessment indicators and the evaluation of business opportunities.

It should be noted that these targets should serve as the important conditions for choosing a particular indicator or indicators characterizing the degree of goals achievement: compliance of a specific goal with one or more indicators that are simple to calculate; chosen indicators should be predictable; value assessment indicators should be chosen so that

their correlation among themselves is minimal; risk accounting factor is necessary in an unstable political and economic situation.

Current practice shows that both external and internal factors and mechanisms influence on the formation of an enterprise valuation mechanism. The legal mechanism and regulation of a stock market are the external procedures, and the formation of a mechanism for assessing the value of a joint stock company directly depends on the existing and effective mechanisms of share capital formation, corporate governance (Дорошенко & Дорошенко, 2019) and a thoroughly developed mechanism for value management.

Summarizing of scientists' opinions led to the conclusion that the timely and correctly determined value of the enterprise is the basis for making sound managerial decisions to increase its competitiveness and investment attractiveness. But there is also an inverse relationship when tactical and strategic decisions cause the change in the value of an enterprise.

The operation of an enterprise, first of all, is aimed at obtaining results in key areas: operation, investment and its financial activities. Therefore, an integral assessment of these results characterizes the intrinsic value of an enterprise and should be reflected in its fundamental value.

**Conclusions.** Taking into account the above-mentioned, the following conclusions are made:

- the choice of indicators for assessing value is individual in nature, as there are specific characteristics of appraisal objects and current and strategic objectives of this appraisal;
- to form a system for assessing the value of a particular joint-stock company, it is necessary to take into account the development or absence of market institutions, factors of their stability, environment, level of business capitalization, degree of control, etc.;
- usage (application) of a balanced system of assessment indicators should be the basis for making managerial decisions.

The perspective for further research in this area needs to be guided in the development of tools for assessing the value of enterprises, as well as improving the integrated assessment of financial and economic condition and efficiency of enterprise management, based on the highlighting of the most influential indicators of financial, property and management nature taking into account the specificity of an entity activity. This enables a direct improvement of the process of an enterprise valuation, identification of potential opportunities and weaknesses of an enterprise and, accordingly, further influencing of an enterprise value.

## Література

1. Мочерний С. В. Основи економічних знань : підручник. Київ : Феміна, 1996. 352 с.
2. Маршал В. А. Принципы экономической науки : в 3 т. Москва : Прогресс, 1993. Т. 1. 415 с.
3. Мендрол О. Г. Управління вартістю підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 272 с.
4. Тарасевич В. М. Ценовая политика предприятия : монография. Санкт Петербур : Питер, 2003. 288 с.
5. Про затвердження Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF> (дата звернення: 12.12.2019).
6. Дорошенко Г. О., Дорошенко О. Г. Корпоративний контроль у системі вартісно-орієнтованого управління підприємствами. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7093> (дата звернення: 12.12.2019).
7. Давидов О. І. Управління вартістю підприємств в умовах багатоваріантності її оцінки. *Економічний простір*. 2015. № 104. С. 172–185.
8. Ключ Ю. І. Напрями розвитку корпоративного управління на промислових підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015. № 13, ч. 1. С. 93–96.
9. Lampert M. Corporate social responsibility and the supposed moral agency of corporations. *Ephemera*. 2016. Vol. 16, issue 1. Pp. 79–105.
10. Freeman R. E., Moutchnik A. Stakeholder management and CSR: questions and answers. *Umwelt Wirtschafts Forum. Springer Verlag*. 2013. Vol. 21. № 1. Pp. 5–9.

## References

1. Mochernij, S. V. (1996). *Fundamentals of economic knowledge: a textbook*. Kyiv: Femina, 1996. (in Ukrainian)
2. Marshal, V. A. (1993). *Principles of Economic Science: 3 vols*. Moscow: Progress. Vol. 1. 1. (in Russian)
3. Mendrul, O. G. (2002). *Enterprise Cost Management: A Monograph*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Tarasevich, V. M. (2003). *Enterprise Pricing: Monograph*. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
5. The Cabinet of Ministers of Ukraine. (2003). On approval of the National Standard No. 1 "General Principles of Property and Property Rights Valuation": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 10, 2003 No. 1440. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF>. (in Ukrainian)
6. Doroshenko, H. O., & Doroshenko, O. G. (2019). Corporate control in the system of value-oriented management of enterprises, *Efektynna ekonomika*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7093>. (in Ukrainian)
7. Davydov, O. I. (2015). Management of the value of enterprises in terms of multi-variation of its assessment, *Ekonomichnyy prostir*, 104, 172–185. (in Ukrainian)
8. Klyus, Yu. I. (2015). Areas of development of corporate governance in industrial enterprises, *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 13(1), 93–96. (in Ukrainian)
9. Lampert, M. (2016). Corporate social responsibility and the supposed moral agency of corporations, *Ephemera*, 16(1), 79–105.
10. Freeman, R. E. & Moutchnik, A. (2013). Stakeholder management and CSR: questions and answers, *Umwelt Wirtschafts Forum. Springer Verlag*, 21(1), 5–9.

**РЕАЛЬНІ ТА ОФІЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРА**

**Тешева Лариса Василівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**

*пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

*e-mail: larisakhneu@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2007-9150*

**Лотох Микола Георгійович**  
підприємець

*вул. Пушталелі, 2, Харків, 61001, Україна*

*e-mail: sumskaz200817@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-6851-5073*

Стаття присвячена реальним та офіційним повноваженням менеджера, їх особливостям, спільним та відмінним рисам. Успішність організації прямим чином залежить від того, хто її очолює і яку команду менеджерів він сформував, тобто від рівня менеджменту. Повноваження в менеджменті – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі. У системі офіційних повноважень керівника закладена потенційна влада над підлеглими, а реальні повноваження залежатимуть від того, як формуються його взаємини з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами. Значній кількості людей здається, що наявність влади надає можливість нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якщо б це було так, то призначені керівники організації завжди мали би владу для здійснення впливу щонайменше на своїх підлеглих. Офіційні повноваження дають можливість особі прямо або опосередковано впливати на членів організації. Об'єкт влади підпорядковується впливу не за власним бажанням, а виходячи з обов'язку виконувати розпорядження суб'єкта влади. За будь-яких умов офіційні повноваження у чистому їх вигляді формують у підлеглому виключно зовнішню мотивацію на виконання своїх трудових обов'язків. Під реальними повноваженнями у вузькому значенні розуміється авторитет або вплив людини у контексті неофіційних взаємовідносин у системі управління. Основою таких повноважень є, передусім, особистісні якості людини. У широкому значенні реальні повноваження – це поєднання формальних та реальних повноважень у вузькому значенні, коли особа, що займає офіційну посаду в системі управління організації з відповідними владними повноваженнями, також має вплив на людей завдяки своїм особистісним якостям, зокрема авторитету. За результатами проведеного дослідження встановлено, що основою офіційних повноважень є винагороди, примус, нормативи, основою ж реальних повноважень можуть бути знання, експертні навички, еталон.

**Ключові слова:** реальні повноваження, офіційні повноваження, менеджер, адміністрування, заохочення, стягнення.

**JEL Classification:** M12; M14; M54; J53.

**РЕАЛЬНЫЕ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ МЕНЕДЖЕРА**

**Тешева Лариса Васильевна**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина,**

*пл. Свободы, 4, 61022, Харьков, Украина*

*e-mail: larisakhneu@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2007-9150*

**Лотох Николай Георгиевич**  
предприниматель

*ул. Пушталелі, 2, Харьков, 61001, Украина*

*e-mail: sumskaz200817@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-6851-5073*

Статья посвящена реальным и официальным полномочиям менеджера, их особенностям, общим и отличительным чертам. Успешность организации прямым образом зависит от того, кто ее возглавляет и какую команду менеджеров он сформировал, то есть от уровня

менеджмента. Полномочия в менеджменте – это реальная возможность влиять на поведение других, изменять их в определенном направлении. В системе официальных полномочий руководителя заложена потенциальная власть над подчиненными, а реальные полномочия будут зависеть от того, как формируются его взаимоотношения с окружающей средой – непосредственными руководителями, подчиненными и коллегами. Значительному количеству людей кажется, что наличие власти дает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организации всегда имели бы власть для оказания влияния как минимум на своих подчиненных. Официальные полномочия дают возможность лицу прямо или косвенно влиять на членов организации. Объект власти подчиняется влиянию не по собственному желанию, а исходя из обязанности выполнять распоряжения субъекта власти. При любых условиях официальные полномочия в чистом их виде формируют у подчиненного исключительно внешнюю мотивацию на выполнение своих трудовых обязанностей. Под реальными полномочиями, в узком значении, понимается авторитет или влияние человека в контексте неофициальных взаимоотношений в системе управления. Основой таких полномочий является, прежде всего, личностные качества человека. В широком смысле реальные полномочия – это сочетание формальных и реальных полномочий в узком значении, когда лицо, занимающее официальную должность в системе управления организации с соответствующими властными полномочиями, также влияет на людей благодаря своим личностным качествам, в частности авторитета. По результатам проведенного исследования установлено, что основой официальных полномочий является вознаграждение, принуждение, нормативы, основой же реальных полномочий могут быть знания, экспертные навыки, эталон.

**Ключевые слова:** реальные полномочия, официальные полномочия, менеджер, администрирование, поощрение, взыскание.

**JEL Classification:** M12; M14; M54; J53.

## REAL AND OFFICIAL MANAGEMENT AUTHORITIES

**Larisa Tiesheva**

**PhD, Associate Professor**

**V.N. Karazin Kharkiv National University,**

*4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

*e-mail: larisakhneu@gmail.*

*ORCID ID: 0000-0003-2007-9150*

**Mykola Lotokh**

**Businessman**

*2, Rustavely Str., Kharkiv, 61001, Ukraine*

*e-mail: sumskaz200817@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-6851-5073*

The article is devoted to the real and official authorities of the managers, their peculiarities, common and distinctive ways of management. The success of an organization directly depends on its leader, management team and its level of management. The management authorities give a real opportunity to influence the behaviour of other people, to change them in a certain way. In the system of official authorities the head of an organization has the potential authority over his or her subordinates but the real authorities will depend on relations with his or her surroundings: line managers, subordinates and colleagues. Many people think that authorities give leaders the ability to impose their will regardless of the other person's feelings, desires and abilities. If that were true, then the appointed managers of the organization would always have the power to influence at least their subordinates. The official authorities allow a person to directly or indirectly influence members of an organization. The object of power is subject to influence, not of his or her free will, but due to the obligation of obeying the orders of the subject of power. Under any circumstances, the official actual authorities create only external motivation for the performance of subordinates' duties. The real authorities, in their narrow sense, mean the authority or influence of a person in the context of informal relationships in the management system. The basis of such authorities, first of all, is the personal qualities of a person. In their broad sense, the real authority is a combination of formal and real authorities in a narrow sense, when a person holding an official position in the management system of an organization with appropriate authority also influences people by his or her personal qualities, including authority. According to

the results this research, it was established that the basis of official authorities are rewards, enforcement, standards. The basis of the real authorities can be knowledge, expert skills and a benchmark.

**Keywords:** Real Authority, Official Authority, Manager, Administration, Encouragement, Recovery.

**JEL Classification:** M12; M14; M54; J53.

**Постановка проблеми.** Для будь-якої управлінської роботи необхідно забезпечити найбільш масштабний обсяг діяльності, а повноваження – це не що інше, як перефразування правил, що рішення реалізуються на практиці по низхідній лінії до найнижчого з можливих рівнів і якомога ближче до дій, до яких вони мають безпосереднє відношення.

Так виділяють три ієрархічні рівні менеджменту: менеджери вищої, середньої і нижчої ланки. Кожний рівень у цій ієрархії відповідає за свою ділянку роботи. Необхідно мати здатність перетворити неорганізовану групу людей в кваліфікованих фахівців, які працюють на результат. А для цього необхідно визначитися з реальними та офіційними повноваженнями менеджера, їх особливостями, спільними та відмінними рисами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань важливості реальних та офіційних повноважень здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Р. Белбин (Белбин, 2009), В. Белошапка (Белошапка, 2010), Д. Гоулман (Гоулман, 2013), Н. Жигайло (Жигайло, 2012), І. Калинаускас (Калинаускас, 2013), М. МакКормак (МакКормак, n.d.), М. Мірчев (Мірчев, n.d.), М. Палли та М. Уэйкфілд (Палли & Уэйкфілд, 2013), З. Юринець (Юринець, 2012), В. Яцура та О. Жук (Яцура & Жук, 2008) та ін.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Роль менеджера в організації є багатопланою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет і повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом, в результаті чого **метою статті** є розмежування та окреслення особливостей реальний та офіційних повноважень менеджера щодо діяльності в організації. Завданнями дослідження є:

- визначення особливостей управлінської праці, викликані необхідністю розмежування реальних та офіційних повноважень менеджера;
- опис складових реальних та офіційних повноважень менеджера;

- визначення сильних та слабких місць реальних та офіційних повноважень менеджерів.

Досягнення поставлених завдань здійснюється за допомогою наступних методів: системного аналізу, графічного, порівняльного, аналітичного.

**Основні результати дослідження.** У вузькому сенсі слова, менеджер – це той, у кого є підлеглі.

Повноваження – це права, надані менеджеру керівництвом організації, для виконання ним покладених на нього обов'язків. Право – це обсяг і форма свободи (юридичної можливості) посадової особи, яка надається виключно для виконання юридичного обов'язку. Це визначення офіційних (формальних) повноважень менеджера. Як правило, ці повноваження закріплені формально, тобто письмово в посадових обов'язках та інших документах організації.

З досвіду відомо, що наділені одними і тими ж повноваженнями різні менеджери по-різному ними розпоряджаються. Беручи на одну і ту ж посаду менеджера, різних людей, ми виявляємо через деякий час, що підлеглі одного керівника, практично ігнорують, а підлеглі іншого менеджера швидко і старанно виконують доручені завдання. Дану ситуацію можна пояснити наступним:

- потрібно розрізняти посаду і її наповнення. Наповнення – це конкретна людина, особистість, що займає посаду в організаційно-штатній структурі;
- для кожної посади (а не конкретного менеджера) керівництвом організації розробляє набір офіційних повноважень стосовно підлеглих;
- різні менеджери (наповнення) по-різному використовують наявні у них офіційні повноваження (ОП).

Важливо відзначити, що багато менеджерів крім офіційних повноважень, наданих їм керівництвом організації, створюють собі додаткові повноваження (ДП), отримуючи, таким чином, реальні повноваження (РП) щодо підлеглих. Наприклад, налагодивши з керівництвом конструктивний контакт, використовують для заохочення і покарання підлеглих ресурси і права, які є у керівництва з їх дозволу. Тобто:

$$\text{РП} = \text{ОП} + \text{ДП}, \quad (1)$$

де РП – реальні повноваження;

ОП – офіційні повноваження;  
ДП – додаткові повноваження.

Таким чином, офіційні повноваження керівництво організації надає певній посаді в організаційно-штатній структурі, а реальні повноваження конкретний менеджер (наповнення, особистість) створює (набуває) самотійно.

Розглядаючи офіційні повноваження менеджера доцільно їх розділити на два види відповідно до різних видів діяльності (продуктивної та соціодіяльності), а саме:

а) повноваження щодо продуктивної діяльності (ПД) підрозділу і співробітників. Організуючи ПД, менеджер не відокремлює людей від інших ресурсів. Поняття людських ресурсів, в даному випадку, за змістом близьке до висловлювання «гвинтики державного механізму», якщо гвинтик зламався, його лагодять або замінюють, головне – безперебійна робота механізму. Гвинтик – це ресурс, який, як вважається, завжди знайдеться.

До повноважень щодо продуктивної діяльності належать права:

- ставити цілі і завдання (що потрібно досягти);
- планувати роботи по досягненню цілей (завдань);
- організувати роботу підрозділу;
- контролювати хід робіт;
- розпоряджатися ресурсами;
- коригувати плани, цілі та завдання;
- оцінювати результати продуктової діяльності;
- підбирати і розставляти кадри, навчати їх.

Продуктивна діяльність організовується і управляється без виділення людей в окрему, особливу категорію. Люди в даному випадку прирівнюються до інших матеріальних ресурсів, якими передбачається, що можна розпоряджатися так само, як наприклад, обладнанням і механізмами, сировиною і готовою продукцією.

Планування і організація ПД не вимагає залучення додаткових знань про психологію людей, соціальної психології колективу (групи, команди), обліку конкретних особливостей співробітника;

б) повноваження для соціодіяльності щодо підлеглих. Більш вузько, це повноваження стимулювати (мотивувати) персонал за допомогою «батога і пряника» (заохочувати їх або карати).

Офіційні повноваження, як правило, закріплені формально, тобто, вони обумовлені і прописані в документах, але вони можуть існувати також у двох інших видах. Як приклад, неформальний або психологічний контракт між менеджером і його підлеглими.

Неформальні повноваження обумовлені менеджером з підлеглими, але не прописані, це неформальний контракт. Психологічний контракт означає не прописані і, навіть, не обумовлені повноваження, але які взаємно розуміються обома сторонами (менеджером і його підлеглими). Найчастіше саме повноваження щодо продуктивної діяльності існують у вигляді неформального або психологічного контракту.

Найчастіше, в організації, в тих чи інших регуляторних документах чітко прописуються умови заохочення і покарання співробітника. Умови отримання премії в певному розмірі, відгул, або умови для накладення штрафу та його розмір.

З одного боку, це чітко і ясно мотивує співробітників на дії, які дозволяють їм отримати ті чи інші заохочення і уникнути стягнень, це плюс такого підходу. Але є і величезний мінус. Такий підхід, іменованій далі адмініструванням, відбирає повноваження у менеджера, так як його роль в цьому випадку зводиться до ролі контролера ВТК (відділу технічного контролю).

Менеджер при такому підході не може сам вибрати інструмент впливу на підлеглого, заохочувати його залежно від випадку. Він зобов'язаний діяти відповідно до регламенту (або інших нормативних документів).

Адміністрування підміняє свободу волі менеджера, свободу менеджера самотійно вибирати той чи інший спосіб заохочення або стягнення з усього арсеналу офіційних повноважень, наданих менеджеру щодо його підлеглих. Арсенал впливу менеджера, при цьому, штучний і, як правило, несвідомий для вищого керівництва організації.

Адміністрування – це прописування в нормативних документах організації бажаної діяльності співробітника і бажаних результатів цієї діяльності, а також заходів заохочення і стягнення в залежності від фактичної діяльності та її результатів.

Якщо в нормативному документі організації чітко зафіксований розмір премії співробітника при виконанні ним певних умов, таке адміністрування відбирає частину повноважень у менеджера. По суті, тепер це вже не премія, а форма відрядної оплати праці. Премією вона стане тоді, коли її по власному розумінню зможе призначати (або не призначати) менеджер, визначаючи розмір премії в дозволені йому організацією рамках (діапазоні, вилиці, межах), оцінюючи старання співробітника (його зусилля, внесок) і досягнутий їм результат, порівнюючи зусилля і результат діяльності підлеглого з базою, обраною самим менеджером.



Базою для порівняння витрачених зусиль і отриманих результатів діяльності може бути:

- 1) результати і зусилля минулого періоду;
- 2) результати і зусилля колег по роботі або конкурентів;
- 3) заплановані результати і плановані зусилля;
- 4) потенційно можливі для даного співробітника в ситуації, що склалася зусилля і результати.

Таке адміністрування підміняє собою керівництво та управління діяльністю підлеглого і переводить взаємодію менеджера з підлеглим в автоматичний режим.

Наявність повноважень у менеджера дає йому можливість впливати на підлеглого в ручному режимі, мотивувати, впливати на нього залежно від ситуації, її оцінки мене-

джером і його розуміння справедливого заохочення або стягнення на його власний вибір.

Адміністрування передбачено для місця (посади), а не для наповнення місця (особистості). Неможливо в нормативному документі врахувати і прописати особливості особистості співробітника (наповнення). Менеджер керує і управляє конкретною людиною, особистістю, наповненням, тому йому і потрібні повноваження для такого керівництва і управління.

Заохочення і стягнення, передбачені формальними повноваженнями в організації доцільно оформити не тільки в посадових інструкціях, а й у вигляді окремого документа, наприклад Дисциплінарного Статуту організації (ДСО) (рис. 1).

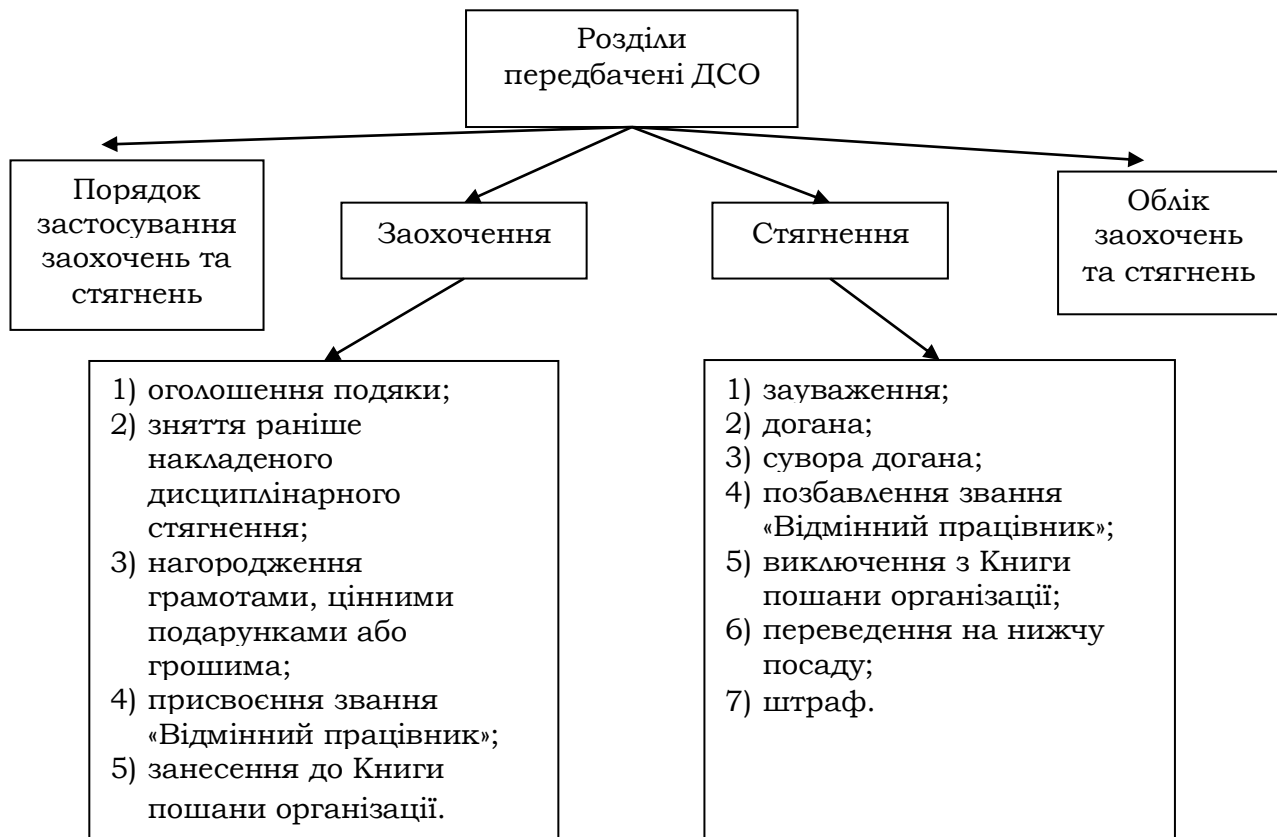


Рис. 1. Розділи, передбачені Дисциплінарним Статутом організації

В розділі «Заохочення» та «Стягнення» бажано окремо прописати перелік можливих заохочень та, відповідно, стягнень щодо кожної категорії співробітників.

В даних розділах необхідно також прописати права заохочувати та, відповідно, застосовувати стягнення щодо своїх безпосередніх підлеглих за різними категоріями менеджерів (від нижчестоящих менеджерів до вищих), окремо для кожної категорії менеджерів.

**Висновки.** Отже, за результатами про-

веденого дослідження можемо сказати, що офіційні повноваження дають можливість особі прямо або опосередковано впливати на членів організації. Об'єкт влади підпорядковується впливу не за власним бажанням, а виходячи з обов'язку виконувати розпорядження суб'єкта влади. Також об'єкт може підлягати впливу завдяки можливості суб'єкта впливати на подальшу його кар'єру, умови праці, заробітну плату тощо. За будь-яких умов реальні повноваження у чистому їх вигляді формують у підлеглому виключно

зовнішню мотивацію на виконання своїх трудових обов'язків. Реальні повноваження ж можна описати так, коли особа, що займає офіційну посаду в системі управління орга-

нізації з відповідними владними повноваженнями, також має вплив на людей завдяки своїм особистісним якостям, зокрема авторитету.

#### Література

1. Белбин Р. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / пер. с англ. ; 3-е изд. М. : Кивитс, 2009. 230 с.
2. Белошапка В. А. Створення культури результативності: компетенції «неручного» управління бізнесом. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 2(104). С. 82–93.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / пер. с англ. А. П. Исаевой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 512 с.
4. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент. Львів : Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2012. 367 с.
5. Калинаускас И. Lift. Поднимите внутреннюю энергию на максимально возможный уровень. М. : Альпина Бизнес Букс, 2013. 176 с.
6. МакКормак М. Як встигнути все зробити і вчасно завершити свій робочий день. URL: <http://www.elitarium.ru/> (дата звернення: 13.12.19).
7. Мірчев М. Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій. URL: <http://www.hrm.ru> (дата звернення: 13.12.19).
8. Палли М., Уэйкфилд М. Формируем стойкость. Как процветать во времена перемен. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 112 с.
9. Юринець З. В. Оцінювання результативності праці менеджера. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*. 2012. Вип. 22.05. С. 307–311.
10. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент. Львів : Львівський національний ун-т ім. І. Франка, 2008. 444 с.

#### References

1. Belbin, R. (2009). *Teams of managers. How to explain their success or failure*. Moscow: Kivits. (in Russian)
2. Beloshapka, V. A. (2010). Creating a culture of performance: the competencies of "awkward" business management. *Topical problems of the economy*, 2(104), 82–93. (in Ukrainian)
3. Goulman, D. (2013). *Emotional intelligence in business*. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber. (in Russian)
4. Zhigaylo, N. I. (2012). *Communication management*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. (in Ukrainian)
5. Kalinauskas, I. (2013). *Lift. Raise your internal energy to the highest possible*. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
6. McCormack, M. (n.d.). How to get everything done and finish your work on time. Retrieved from <http://www.elitarium.ru/>. (in Ukrainian)
7. Mirchev, M. (n.d.). Improving the Performance of Managers to Improve Organizational Competitiveness. Retrieved from <http://www.hrm.ru>. (in Ukrainian)
8. Pally, M., & Wakefield, M. (2013). *We form a resistance. How to thrive in times of change*. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber. (in Russian)
9. Yurynets, Z. V. (2012.) Evaluation of the performance of the manager. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine: collection of scientific and technical works*, 22.05, 307–311. (in Ukrainian)
10. Yatsura, V. V., & Zhuk, O. P. (2008). *Management*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. (in Ukrainian)

**СТРУКТУРНІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ОБІГУ**

**Ткаченко Сергій Олександрович**  
**кандидат економічних наук, доцент,**  
**завідувач кафедри соціальних та економічних дисциплін**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
*пр. Льва Ландау, 27, Харків, 61080, Україна*  
*e-mail: sergey\_tkachenko@ukr.net*  
*ORCID ID: 0000-0002-5816-4185*

Метою статті є класифікаційне обґрунтування суб'єктів сфери обігу товарів, що обумовлюється значною їх розмаїтістю, яка пов'язана зі змістом процесів просування кінцевого продукту від постачальника до споживача через систему складів, інформаційного забезпечення ринку, фінансування виробників, надання послуг, що супроводжують рухи товару, подальшого обслуговування, участі держави в регулюванні товарного ринку.

В статті обґрунтовано систему діяльності суб'єктів господарювання сфери обігу, як взаємопов'язаний комплекс, який містить структури, що забезпечують посередницьку діяльність, спрямовану на взаємодію через створення ринкових інститутів.

Розвинуто класифікацію суб'єктів оптової торгівлі, до якої віднесено брокерів, консигнаторів, суб'єктів підприємництва, що здійснюють реалізацію за каталогами. Визначено специфіку їх діяльності.

Доведено, що транспортне забезпечення товарних ринків виступає однією з найважливіших умов позитивної динаміки економічного росту і динамічного розвитку економіки сфери обігу, а за змістом своєї діяльності складське господарство тісно пов'язане з діяльністю транспортних організацій, які являють собою самостійний суб'єкт сфери обігу товарів.

Доведено, що до найважливіших елементів державного регулювання в сфері обігу можна віднести стратегічне прогнозування й планування соціально-економічного розвитку, включаючи розвиток споживчого ринку, заохочення конкуренції, підтримку малого бізнесу, комплекс заходів з регулювання політики ціноутворення, системи оподаткування суб'єктів господарювання тощо.

Вдосконалено функції суб'єктів сфери обігу, що обумовлено розвитком товарного ринку й розширенням сфери використання інструментів менеджменту та маркетингу в діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі і логістичний інструментарій.

Запропоновано основні функції суб'єктів сфери обігу підрозділяти залежно від суб'єкта впливу (споживачі, виробники, суспільство в цілому) і від використовуваних інструментів (логістичні й маркетингові).

**Ключові слова:** сфера обігу, система регулювання, логістична діяльність, транспортне забезпечення, прогнозування.

**JEL Classification:** L20; L81; L91.

**СТРУКТУРНЫЕ СВЯЗИ СУБЪЕКТОВ СФЕРЫ ОБРАЩЕНИЯ**

**Ткаченко Сергей Александрович**  
**кандидат экономических наук, доцент,**  
**заведующий кафедрой социальных и экономических дисциплин**  
**Харьковский национальный университет внутренних дел**  
*пр-т. Льва Ландау, 27, Харьков, 61080, Украина*  
*e-mail: sergey\_tkachenko@ukr.net*  
*ORCID ID: 0000-0002-5816-4185*

Целью статьи является классификационное обоснование субъектов сферы обращения товаров, что обусловлено значительной их разнообразием, которое связано с содержанием процессов продвижения конечного продукта от поставщика к потребителю через систему

складов, інформаційного забезпечення ринку, фінансування виробників, надання послуг, супутнього руху товару, подальшого обслуговування, участі держави в регулюванні товарного ринку.

В статті обґрунтована система діяльності суб'єктів господарювання сфери обігу, як взаємопов'язаний комплекс, який включає структури, які забезпечують посередницьку діяльність, направлену на взаємодію через створення ринкових інститутів.

Визначено класифікацію суб'єктів оптової торгівлі, до якої віднесені брокери, консигнатори, суб'єкти підприємництва, що здійснюють реалізацію по каталогах.

Доказано, що транспортне забезпечення товарних ринків виступає одним з найважливіших умов позитивної динаміки економічного зростання та динамічного розвитку сфери обігу, а діяльність складського господарства тісно пов'язана з діяльністю транспортних організацій, які представляють собою самостійний суб'єкт сфери обігу.

Визначено, що до найважливіших елементів державного регулювання в сфері обігу можна віднести стратегічне прогнозування та планування соціально-економічного розвитку, включаючи розвиток ринку споживачів та конкуренції, підтримку малого бізнесу, комплекс заходів по регулюванню політики ціноутворення, системи оподаткування суб'єктів господарювання тощо.

Вдосконалено функції суб'єктів сфери обігу, які обумовлені розвитком товарного ринку та розширенням сфери використання інструментів менеджменту та маркетингу в діяльності суб'єктів господарювання, зокрема та логістичний інструментарій.

Представлено основні функції суб'єктів сфери обігу розподіляти в залежності від суб'єкта дії (споживачі, виробники, суспільство в цілому) та використовуваних інструментів (логістичні та маркетингові).

**Ключові слова:** сфера обігу, система регулювання, логістична діяльність, транспортне забезпечення, прогнозування.

**JEL Classification:** L20; L81; L91.

## STRUCTURAL INTERCONNECTIONS OF THE SUBJECTS OF CIRCULATION

**Serhii Tkachenko**

**PhD in Economics, Associate Professor,**

**Head of the Department of Social and Economic Disciplines**

**Kharkiv National University of Internal Affairs**

*27, L. Landau avenue, Kharkiv, 61080, Ukraine*

*e-mail: sergey\_tkachenko@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-5816-4185*

The aim of the article is justification of the classification of subjects in a sphere of circulation of goods, which is due to their significant diversity, which is associated with the content of the process of promoting the final product from the supplier to the consumer through a system of warehouses, information support of the market, financing producers, providing services that accompany the movement of goods, future maintenance, state participation in the regulation of the commodity market.

The article substantiates the system of activity of the economic entities of the sphere of circulation as an interconnected complex, which contains the structures providing intermediary activities aimed at interaction through the creation of market institutions.

A classification of wholesalers has been developed, which includes brokers, consignees, and business entities that carry out catalog sales. The specificity of their activity is determined.

It is proved that transport security of commodity markets is one of the most important conditions for positive dynamics of economic growth and dynamic development of the economy of the sphere of circulation, and in the content of its activity the warehouse economy is closely connected with the activity of transport organizations, which are an independent subject of circulation of goods.

It is proved that the most important elements of state regulation in the sphere of circulation include strategic forecasting and planning of socio-economic development, including the development of the consumer market, promotion of competition, support of small business, a set of measures to regulate pricing policy, taxation of economic entities and more.

The functions of the subjects of circulation have been improved due to the development of the commodity market and the expansion of the scope of management and marketing tools in the activity of economic entities, including logistic tools.

It is suggested that the basic functions of the subjects of the turnover should be divided according to the subject of influence (consumers, manufacturers, society in general) and the tools used (logistic and marketing).

**Keywords:** Sphere of Circulation, System of Regulation, Logistic Activity, Transport Support, Forecasting.

**JEL Classification:** L20; L81; L91.

**Постановка проблеми.** Обґрунтування системи діяльності суб'єктів господарювання сфери обігу, як системи відносин, визначає сукупність організацій і служб, які забезпечують функціонування товарних ринків: оптової і роздрібної торгівлі, складського, тарного й транспортного господарства, інформаційні, маркетингові, рекламні, консультаційні, страхові, лізингові й інші організації, пов'язані з обслуговуванням ринків товарів та послуг.

На нашу думку, до числа суб'єктів сфери обігу товарів також варто віднести державні вповноважені органи, банки, інвестиційні фонди, митну систему й інші структури як елементи зовнішнього середовища ринкової інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова цінність дослідження сфери обігу товарів підтверджується численними публікаціями науковців та фахівців відповідного спрямування. Сфера товарного обігу є за своєю економічною суттю дуже складною системою, що обумовлює широкий науковий діапазон пошуку – від комплексних досліджень до деталізованого огляду окремих аспектів її функціонування. Так, Н. Ситник та В. Ситник у своїй праці розглядають конкурентоспроможність сфери товарного обігу України та можливість її посилення внаслідок модернізації (Ситник & Ситник, 2016). З такою ж думкою погоджується й І. Мельник, яка розробляє теоретичні та концептуальні положення соціально-економічної модернізації сфери товарного обігу (Мельник, 2018а, 2018б). Н. Міценко узагальнила теоретико-методологічні засади формування інтегрованих економічних систем у сфері товарного обігу (Міценко, 2015). Попри суттєві дослідження в означеній сфері мінливість складу суб'єктів сфери товарного обігу вимагає постійного уточнення їх класифікаційних ознак.

**Метою статті** є класифікаційне обґрунтування суб'єктів сфери обігу товарів, що

обумовлюється значною їх розмаїтістю, яка пов'язана зі змістом процесів просування кінцевого продукту від постачальника до споживача через систему складів, інформаційного забезпечення ринку, фінансування виробників, надання послуг, що супроводжують рухи товару, подальшого обслуговування, участі держави в регулюванні товарного ринку.

**Основні результати дослідження.** Сфера обігу формується як взаємопов'язаний комплекс, який містить структури, що забезпечують посередницьку діяльність спрямовану на взаємодію через створення ринкових інститутів торгових взаємозв'язків, в тому числі і надання послуг із транспортного, інформаційного та складського забезпечення, які включають виробників, оптових торговців та посередників (в тому числі брокерів та агентів), спеціалізованих торгових організацій, суб'єктів інформаційного забезпечення, роздрібну торгівлю та сферу додаткових послуг з обслуговування і кінцевих споживачів (Морозов & Бойко, 2018).

Слід наголосити, що зазначені суб'єкти в процесі свого функціонування взаємодіють із роздрібною торгівлею й сферою послуг, безпосередньо виконуючи або сприяючи виконанню посередницьких функцій, що забезпечують рух товару від підприємств-виробників до споживачів.

Головне функціональне призначення посередників сфери обігу полягає в тому, що вони, маючи інформацію про кон'юнктуру ринку, прискорюють процес руху товарів, за рахунок чого формуються окремі елементи скорочення операційних витрат з доставки та подальшого супроводження номенклатурної продукції, а в умовах постійної кількісної динаміки суб'єктів сфери обігу розвиваються і принципово нові організаційно-правові форми господарювання, розширюється номенклатура операційної діяльності, трансформується та вдосконалюється технологія

обслуговування.

У свою чергу, ми можемо спостерігати ґрунтовні трансформації ролі держави в сфері обігу, політика якої спрямовується на створення механізмів, що забезпечують розвиток товарних ринків і формування необхідних організаційно-економічних передумов для ефективного конкурентного середовища, а свобода підприємницької діяльності обмежується регламентуючими законодавчими актами і контролюючим державним апаратом.

Разом з тим, державні вповноважені органи здійснюють видачу ліцензій на окремі види торгівельної діяльності, а через встановлення регламентуючих стандартів товарів, їх безпеки, впливу виробництва на навколишнє середовище здійснюється додатковий вплив на формування товарного ринку, створюється сприятливе середовище розвитку суб'єктів господарювання, вдосконалюються конкурентні відносини в сфері обігу та забезпечується розширення інформаційної бази на основі створення системи моніторингу ринку (Мазараки et al., 2006).

Таким чином, до найважливіших елементів державного регулювання в сфері обігу можна віднести стратегічне прогнозування й планування соціально-економічного розвитку, включаючи розвиток споживчого ринку, заохочення конкуренції (антимонопольні закони), підтримку малого бізнесу, комплекс заходів з регулювання політики ціноутворення, системи оподаткування суб'єктів господарювання тощо.

Одним з фундаментальних суб'єктів сфери обігу є оптова торгівля, що взаємодіє як з підприємствами роздрібною торгівлі, громадського харчування, послуг, так і з підприємствами-виробниками та споживачами товарної продукції для організації виробництва.

З погляду процесу руху товарів і витрат на його здійснення оптова торгівля вважається більш вигідною та ефективною, виконуючи функції з доставки і реалізації продукції у порівнянні з прямим постачанням та відповідною діяльністю виробників. Крім того, до функцій оптової торгівлі традиційно відносять реалізацію і просування продукції до споживачів, закупівлі й формування товарних асортиментів, постачання продукції великими партіями, складування, транспортування, фінансування, а також прийняття певного ризику з закупівлі великих партій товарів та їх зберігання на складах (Богославець & Трубей, 2014; Чорна, Бугрименко, & Зонвіре, 2019; Шуміло, 2018).

Тут же відзначимо, що відповідно до класифікації суб'єктів оптової торгівлі, запропонованої Ф. Котлером (Котлер, Бергер, & Бикхофф, 2016), існує чотири типи посередницьких структур, діяльність яких можна

віднести до оптової торгівлі: власне оптові торговці; брокери й агенти; різні відділення й контори виробників і роздрібних торговців; різні спеціалізовані оптові організації.

Залежно від сфери діяльності до оптових торговців належать оптові фірми і дистриб'ютори, що поділяються на оптових посередників з повним і обмеженим циклом обслуговування споживачів.

Повний цикл обслуговування припускає виконання функцій, пов'язаних зі збереженням матеріальних запасів на приналежних оптовим торговцям складах, утриманням персоналу, наданням кредитів та відтермінувань з оплати як виробникам, так і споживачам, доставкою товарів на адресу конкретних споживачів.

Подібні оптові організації поділяються на організації з обслуговування роздрібних торговців, організації з обслуговування виробників продукції і організації з надання різного роду послуг. Обидва типи організацій належать до дистриб'юторів виробленої продукції.

Обмежений цикл обслуговування припускає виконання функцій постачання роздрібною торгівлю товарів обмежених асортиментів, реалізація товарів за готівку.

Типовими представниками цієї категорії оптових посередників виступають брокери, консигнатори, суб'єкти підприємництва, що здійснюють реалізацію за каталогами та ін.

Особливість брокерів і агентів, як оптових посередників, обумовлена тим, що вони не приймають на себе право власності і виконують лише функції зі сприяння купівлі-продажу, отримуючи комісійну винагороду за погодженням з виробниками тарифом або відсотком від ціни реалізації.

Основне завдання брокера полягає в поєднанні покупців і продавців для здійснення угод. При цьому брокери не мають складських площ, не займаються зберіганням і доставкою партій товарів і їх складуванням, не приймають на себе будь-яких зобов'язань з постачання товарів, їх якості та ін.

На відміну від брокерів агенти представляють інтереси продавця або покупця, але так само, як і брокери, не мають право власності на товар і отримують комісійну винагороду за проведені угоди з реалізації товарів.

Специфіка діяльності відділень і контор виробників і роздрібних торговців, пов'язаних з оптовою торгівлею, полягає в тому, що операції з закупівлі та реалізації товарів виконуються безпосередньо продавцями або покупцями, на відміну від збутових контор, де виробники беруть на себе функції оптового збуту без залучення оптових посередників.

Незалежно від категорії, до якої належать оптові посередники, і обсягу виконува-

них функцій вони тісно пов'язані зі складською діяльністю. Винятком є діяльність брокерів і агентів.

Склади, що виконують визначальну роль в організації руху товарів є важливим елементом інфраструктури ринку, та використовуються, як правило, для створення матеріальних запасів, забезпечення схоронності і наступної доставки продукції на адресу споживачів.

Відомо, що за своїм призначенням складське забезпечення поділяється на розподільні склади (призначені для зберігання готової продукції з наступною доставкою її кінцевим споживачам) і логістичні центри (призначені для зберігання більше широких асортиментів продукції і можуть перебувати в різних пунктах загальної системи руху товарів).

Роль складського господарства для сфери обігу товарів визначається також і тим, що вони є пунктами для сортування матеріалів, пакування і створення партій відвантаження. У цьому випадку склади отримують продукцію від різних постачальників, формують партії товарів на адресу конкретних замовників.

За змістом своєї діяльності складське господарство тісно пов'язане з діяльністю транспортних організацій, які являють собою самостійний суб'єкт сфери обігу товарів, а з макроекономічних позицій функціонування транспортного комплексу визначається співвідношенням попиту та пропозиції на транспортні послуги в сфері обігу, станом транспортних і товарних ринків, динамікою розвитку внутрішньої торгівлі, галузей промисловості й сільського господарства, а також факторами, що обумовлюють цю динаміку.

На нашу думку, транспортне забезпечення товарних ринків виступає однією з найважливіших умов позитивної динаміки економічного росту і динамічного розвитку економіки сфери обігу.

Особливість системи господарювання транспортних організацій, як суб'єктів сфери обігу товарних ресурсів, полягає в функціях, спрямованих на просування товарів від продавця до споживача, а, відповідно, своєчасність постачання на адресу конкретних споживачів займає одне із центральних місць у сучасній логістичній системі.

На наш погляд, можливість вибору системи транспортування обумовлена швидким розвитком ринку інфраструктурних послуг, виникненням безлічі нових транспортних підприємств, заснованих на приватній формі власності, а також появою конкуренції за транспортне обслуговування споживачів, що дозволяє визначити альтернативні джерела, які відповідають критеріям швидкості доставки, частоти й надійності поставок, пропускну здатності, доступності і ціни транс-

портування, і, як наслідок, скорочення відповідних витрат.

До суб'єктів інфраструктури сфери обігу нами також віднесені підприємства сфери послуг, які відрізняються значною видовою розмаїтістю.

Практика показує, що за останні роки сфера послуг помітно розширилася, що пов'язано як з ускладненням виробництва, так і насиченням ринку товарами повсякденного попиту.

Крім того, у сфері обігу значний розвиток отримали послуги банківської діяльності, виникли нові сфери сервісу, що базуються на інтеграції комп'ютерної техніки і ресурсів телекомунікацій, які створюють нові можливості для ведення електронного бізнесу.

У зв'язку із цим ми думаємо, що значимість сфери послуг як важливої складової інфраструктури товарного ринку для сфери обігу визначається тим, що багато видів діяльності, які не мають самостійного значення для кінцевих споживачів є послугами, що споживаються проміжними покупцями, тобто оптовою і роздрібною торгівлею.

При цьому такі послуги, як правило, мають чітко виражену комерційну спрямованість і орієнтовані на забезпечення функціонування процесів виробництва, обігу й споживання матеріальних і нематеріальних благ.

З позицій розвитку сфери обігу особлива роль, на нашу думку, належить послугам посередників, тому що, з одного боку, при наданні цих послуг у процесі обігу товарів вивільняється частина трудових ресурсів зі сфери матеріального виробництва, а з іншого боку – такі послуги забезпечують населенню можливість придбання необхідних товарів.

При цьому посередники стали виконувати не лише традиційні для них функції реалізації товарів і надання торгово-закупівельних послуг, що істотно розширює традиційну сферу їх діяльності.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що функції, обумовлені метою розвитку сфери обігу, визначають рівень забезпечення взаємозв'язку між структурними елементами товарних ринків, що сприяє вільному руху товарів, безперервному процесу відтворення й безперервному функціонуванню суб'єктів господарювання.

Відповідно до цієї мети, на нашу думку, основні функції суб'єктів сфери обігу варто підрозділяти залежно від суб'єкта впливу (споживачі, виробники, суспільство в цілому) і від використовуваних інструментів (логістичні й маркетингові).

Розглядаючи підгрупу функцій, спрямовану на споживачів, ми можемо виділити загальні характеристики товарної пропозиції, в тому числі надання послуг з закупівлі та

доставки, а також безпосередню організацію системи реалізації продукції, оскільки саме ця підгрупа відповідає основній орієнтації суб'єктів. В свою чергу зазначену підгрупу можна додатково поділити за механізмами її реалізації, а саме, функціями, спрямованими на споживачів роздрібних торгових операцій (стаціонарної торгівлі, пересувної, посилкової, через глобальні комп'ютерні мережі); аукціонної та комісійної торгівлі; торгівлі по попередніх замовленнях покупців, у тому числі, через торгівельних агентів та дилерів.

У разі орієнтації суб'єктів сфери обігу, спрямованої на виробників, ми виділяємо функції формування виробничих асортиментів товарів (шляхом формування замовлень на їхнє виробництво, виходячи з потреб товарного ринку й наявності платоспроможного попиту), а також логістичні послуги із закупівлі і доставки (організація руху товарів, збут товарів, інформаційні послуги, транспортно-експедиційні послуги, в тому числі обслуговування перевезень морським транспортом та моніторинг руху вантажів); організація тендерних торгів; складування і зберігання, формування каналів розподілу та формування товарних резервів, страхування комерційних ризиків, пов'язаних з рухом товарів.

Окремо слід наголосити, що надання додаткових виробничих послуг з підготовки товарів до виробничого споживання, технологічної обробки, перевірки якості, пакування, ремонту й монтажу, комплектації обладнання та ін. є невід'ємною складовою діяльності сфери обігу, що не лише формує позитивний імідж суб'єкта, а і забезпечує додатковий попит.

Розглядаючи функції, спрямовані на суб'єкт сфери обігу, ми додатково можемо віднести в зазначену підгрупу операції із техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проектів та фінансової діяльності, в тому числі із надання товарного і комерційного кредиту.

Окрему групу функцій суб'єктів сфери обігу ми можемо віднести до напряму на-

дання маркетингових послуг із закупівлі товарних ресурсів і стимулювання продажів; проведення маркетингових досліджень; вибору каналів розподілу товарів; формування цін на товари; планування товарних асортиментів, підготовки кон'юнктурних довідок і оглядів, а також здійснення товарних інтервенцій з метою впливу на цінові характеристики ринку і забезпечення безперервності товарного постачання.

Вдосконалення наведеного переліку функцій суб'єктів сфери обігу, безумовно, потребує подальшого аналізу, що обумовлено розвитком товарного ринку й розширенням сфери використання інструментів менеджменту та маркетингу в діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі і логістичний інструментарій.

Відзначимо лише, що відправною крапкою використання логістики є вивчення вимог споживачів, які зацікавлені в прискореній доставці товарів, готовності постачальника до термінових поставок, швидкій заміні несправних і неякісних товарів.

При цьому, розробляючи логістичні системи, суб'єкти сфери обігу товарів мають за мету мінімізацію сумарних витрат, пов'язаних з рухом товарних потоків, враховуючи показники як безпосередніх витрат на транспортування та складування, так і витрат, пов'язаних із втраченим доходом внаслідок затримок і некомплектних поставок.

Фундаментальний вплив на вибір варіанту реалізації логістики має фактор часу. Обробка замовлень за часом повинна прагнути до мінімізації, і чим триваліший цикл обробки замовлень, тим менше споживач зацікавлений у реалізації обраного варіанту реалізації логістичного рішення, що пов'язане зі скороченням прибутку суб'єкта, де ефективність функціонування суб'єктів сфери обігу залежить від обґрунтування й вибору структури й рівнів каналів розподілу товарів.

#### Література

1. Ситник Н. С., Ситник В. Ю. Формування конкурентоспроможної системи сфери товарного обігу на основі модернізації. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 6. С. 70–74.
2. Мельник І. М. Теоретичні аспекти модернізації сфери товарного обігу як складної соціально-економічної системи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 36–41.
3. Мельник І. М. Проектування концептуальних положень соціально-економічної модернізації сфери товарного обігу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 229–235.
4. Міценко Н. Г. Формування інтегрованих економічних систем у сфері товарного обігу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 19. С. 133–141.
5. Морозов Р. В., Бойко А. О. Економічна роль біржової торгівлі та сучасні тенденції її розвитку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 3–8.
6. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / А. А. Мазаракі та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. К. : КНТЕУ, 2006. 195 с.
7. Шуміло О. С. Науково-методичний підхід до оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища на



економічну безпеку підприємств роздрібної торгівлі. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 150–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_1\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_1_35) (дата звернення: 17.11.2019).

8. Чорна М., Бугрименко Р., Зонвіре О. Методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. № 204. С. 51–56.

9. Богославець Г. М., Трубей О. М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 5(2). С. 28–32.

10. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М. : Альпина Паблишер, 2016. 143 с.

#### References

1. Sytnyk, N. S., & Sytnyk, V. Yu. (2016). Formation of competitive system of commodity circulation based on modernization. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Ekonomika*, 21(6), 70–74. (in Ukrainian)

2. Melnyk, I. M. (2018). Theoretical aspects of modernization of the sphere of commodity circulation as a complex socio-economic system. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, 32, 36–41. (in Ukrainian)

3. Melnyk, I. M. (2018). Designing of conceptual provisions of socio-economic modernization of the sphere of commodity circulation. *Business Inform*, 11, 229–235. (in Ukrainian)

4. Mitsenko, N. H. (2015). Formation of integrated economic systems in the sphere of commodity circulation. *Torhivlia, komertsiiia, pidpriemnytstvo*, 19, 133–141. (in Ukrainian)

5. Morozov, R. V., & Boiko, L. O. (2018). Economic role of stock trading and current trends in its development. *Ahrosvit*, 9, 3–8. (in Ukrainian)

6. Mazaraki, A. A. (Ed.). (2006). *Domestic Trade in Ukraine: Economic Conditions for Effective Development*: Monograph. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)

7. Shumilo, O. S. (2018). Scientific and methodological approach to the assessment of the influence of environmental factors on the economic security of retailers. *Intelekt XXI*, 1, 150–155. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_1\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_1_35). (in Ukrainian)

8. Chorna, M., Buhrymenko, R., & Zonvire, O. (2019). Methodological approach to assessing prospects for strategic transformation of retailers. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 3(204), 51–56. (in Ukrainian)

9. Bohoslavets, H. M., & Trubei, O. M. (2014). Problems and prospects of development of Ukrainian wholesale trade enterprises. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, 5(2), 28–32. (in Ukrainian)

10. Kotler, F., Berger, R., & Bikhoff, N. (2016). *Strategic Management: Best Practices and Methods*. Moscow: Al'pina Pablisher. (in Russian)

## ФІНАНСИ

УДК 336.132.11

DOI: 10.26565/2524-2547-2019-58-05

## СТАН ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

**Городецька Тетяна Едуардівна**  
**кандидат економічних наук, доцент**  
**Харківський національний технічний університет**  
**сільського господарства ім. Петра Василенка,**  
*вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна*  
*e-mail: tgorodetskaya@ukr.net*  
*ORCID ID: 0000-0001-7350-2624*

У статті здійснено оцінку фінансового забезпечення регіональної політики. Висвітлено теоретико-методологічні основи регіональної фінансової політики в Україні. Основними інструментами забезпечення цієї політики є частка доходів, закріплених за територіями в бюджетах на всіх рівнях бюджетної системи, місцеві податки та збори, нормативи відрахувань з державних податків до місцевих бюджетів, а також надані дотації, субсидії та субвенції до місцевих бюджетів. Зазначається, що зберігається значна залежність розвитку територій від процесів, що відбуваються в адміністративних одиницях вищого рівня. Розкрито сутність регіональної фінансової політики як просторового сегмента державної фінансової політики. Наведено моделі фінансування регіонального розвитку. Сучасна модель фінансування регіонального розвитку є багатоканальною, багаторівневою і включає як традиційні фінансові інститути – державний, місцевий бюджет, так і нові інститути змішаного фінансування трансформаційної економіки. На регіональному рівні одним з основних елементів механізму регулювання соціально-економічного розвитку є розробка та реалізація інтегрованих регіональних програм, спрямованих на вдосконалення функціонування певного сектора економіки. На прикладі Харківщини проаналізовано механізм регулювання соціально-економічного розвитку шляхом оцінки ефективності реалізації регіональної фінансової політики за окремими показниками. Визначено вплив органів місцевого самоврядування Харківської області на формування власної фінансової політики.

За результатами досліджень були розраховані показники фінансової незалежності місцевого самоврядування: коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт податкової автономії, коефіцієнт частки доходів від місцевих податків і зборів у структурі податкових надходжень. За підсумками проведених досліджень, встановлено, що частка державних трансфертів в доходах місцевих бюджетів поступово зменшується, фінансова залежність від державних надходжень знижується, податкові надходження у структурі місцевих бюджетів зростають, що свідчить про збільшення фінансової автономії в цілому.

**Ключові слова:** регіональна фінансова політика, бюджетні ресурси, регіональний розвиток, місцеві бюджети, бюджетна політика.

**JEL Classification:** H61; H72; R11; R58.

## СОСТОЯНИЕ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

**Городецкая Татьяна Эдуардовна**  
**кандидат экономических наук, доцент**  
**Харковский национальный технический университет**  
**сельского хозяйства им. Петра Василенко,**  
*ул. Алчевских, 44, Харьков, 61002, Украина*  
*e-mail: tgorodetskaya@ukr.net*  
*ORCID ID: 0000-0001-7350-2624*

В статье проведена оценка финансового обеспечения региональной политики. Освещены теоретико-методологические основы региональной финансовой политики в Украине. Основными инструментами обеспечения этой политики является доля доходов, закрепленных

за территориями в бюджетах на всех уровнях бюджетной системы, местные налоги и сборы, нормативы отчислений части государственных налогов в местные бюджеты, а также предоставление дотаций, субсидий и субвенций в местные бюджеты. Отмечается, что сохраняется значительная зависимость развития территорий от процессов, происходящих в административных единицах высшего уровня. Раскрыта сущность региональной финансовой политики как пространственного сегмента государственной финансовой политики. Приведены модели финансирования регионального развития. Современная модель финансирования регионального развития является многоканальной, многоуровневой и включает как традиционные финансовые институты – государственный, местный бюджет, так и новые институты смешанного финансирования трансформационной экономики. На региональном уровне одним из основных элементов механизма регулирования социально-экономического развития является разработка и реализация интегрированных региональных программ, направленных на совершенствование функционирования определенного сектора экономики. На примере Харьковщины проанализирован механизм регулирования социально-экономического развития путем оценки эффективности реализации региональной финансовой политики по отдельным показателям. Определено влияние органов местного самоуправления Харьковской области на формирование собственной финансовой политики.

По результатам исследований были рассчитаны показатели финансовой независимости местного самоуправления: коэффициент финансовой автономии, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент налоговой автономии, коэффициент доли доходов от местных налогов и сборов в структуре налоговых поступлений. По итогам проведенных исследований, установлено, что доля государственных трансфертов в доходах местных бюджетов постепенно уменьшается, финансовая зависимость от государственных поступлений снижается, налоговые поступления в структуре местных бюджетов растут, что свидетельствует об увеличении финансовой автономии в целом.

**Ключевые слова:** региональная финансовая политика, бюджетные ресурсы, региональное развитие, местные бюджеты, бюджетная политика.

**JEL Classification:** H61; H72; R11; R58.

## **CONDITION OF FINANCIAL SUPPORT OF REGIONAL POLICY**

**Tetiana Gorodetska**

**PhD, Associate Professor**

***Kharkiv Petro Vasilenko National Technical University of Agriculture,***

*44, Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

*e-mail: tgorodetskaya@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0001-7350-2624*

The article assesses the financial support of regional policy. The theoretical and methodological foundations of regional financial policy in Ukraine are highlighted. The main instruments for securing this policy are the share of revenues assigned to territories in the budgets at all levels of the budget system, local taxes and fees, the rates of deductions from state taxes to local budgets, as well as subsidies provided to local budgets. It is noted that there is a considerable dependence of the development of the territories on the processes occurring in the higher level administrative units. The essence of regional financial policy as a spatial segment of public financial policy is revealed. Models of financing of regional development are given. The current model of financing regional development is multichannel, multilevel and includes both traditional financial institutions - state, local budget, and new institutions of mixed financing of the transformational economy. At the regional level, one of the main elements of the mechanism for regulating socio-economic development is the development and implementation of integrated regional programs aimed at improving the functioning of a particular sector of the economy. On the example of Kharkiv region, the mechanism of regulation of socio-economic development is analyzed by evaluating the effectiveness of regional financial policy implementation by individual indicators. The influence of local self-government bodies of Kharkiv region on formation of own financial policy is determined.

According to the results of the research, the indicators of financial independence of local self-government were calculated: the coefficient of financial autonomy, the coefficient of financial dependence, the coefficient of autonomy, the ratio of the share of local taxes and fees in the structure of tax revenues. Based on the research, it is found that the share of state transfers in local budget revenues is gradually decreasing, financial dependence on public revenues is decreasing, tax revenues in the structure of local budgets are increasing, which indicates an

increase in financial autonomy as a whole.

**Keywords:** Regional Financial Policy, Budgetary Resources, Regional Development, Local Budgets, Budgetary Policy.

**JEL Classification:** H61; H72; R11; R58.

**Постановка проблеми.** Підґрунтям стабільного регіонального розвитку повинна бути фінансова самостійність територій, запорукою якої є ретельне дослідження фінансового потенціалу регіонів, зокрема можливостей та перешкод його реалізації, достатністю фінансових ресурсів для фінансування поставлених завдань. Недостатність фінансових ресурсів унеможливає вирішення всіх проблем території, сповільнює регіональний розвиток та призводить до необхідності використовувати зовнішні фінансові джерела. Конкурентна позиція регіону (території) на пряму залежить від його можливостей генерувати/мати достатні ресурси для забезпечення безперерійного та сталого соціально-економічного розвитку.

Багатогранна роль місцевих бюджетів зводиться до того, що вони виступають фінансовою основою для реалізації державної регіональної політики та вважаються фондами грошових коштів, що використовуються місцевими органами влади для реалізації функцій. Будь-яка адміністративно-територіальна одиниця має бути забезпечена достатнім обсягом фінансових ресурсів для задоволення потреб власної територіальної громади. Базовим принципом функціонування системи місцевих бюджетів повинна бути фінансова самостійність. Не останнє місце у забезпеченні фінансової самостійності території займає й податковий потенціал.

На теперішній час в Україні обраний курс на бюджетну децентралізацію, який проявляється не тільки в сукупності реалізованих бюджетних та податкових реформ, однак, і в адміністративно-територіальних змінах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади та окремі практичні аспекти формування ефективної регіональної фінансової політики та фінансування регіонального розвитку висвітлені в працях відомих українських вчених: Василюк О. Д. (Василюк & Павлюк, 2003), Гавкалової Н. А. (Гавкалова, 2012), Зайчикової В. В. (Зайчикова, 2012), Кириленко О. П. (Кириленко, 2014), Корнєєва М. В. (Корнєєв, 2009), Луніної І. О. (Луніна, 2010) та ін. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, пов'язаних із дослідженням поставленої проблеми, слід приділити особливу увагу проблемі оцінки реалізації фінансової політики в конкретному регіоні.

**Метою статті є** оцінка реалізації регіональної фінансової політики в Україні та

окремому регіоні на підставі показники фінансової незалежності місцевого самоврядування. Під час написання статті використувалися наступні методи дослідження: діалектичний, графоаналітичний, метод логічного узагальнення, балансовий, синтезу, індукції, економічного та системного аналізу, порівняння. Обробка інформації, аналіз здійснено за допомогою сучасних інформаційних систем.

**Основні результати дослідження.** Всі регіони України мають свої соціально-економічні особливості, власні пріоритети розвитку, різний рівень фінансової активності, що не може не впливати на процеси формування централізованих фондів фінансових ресурсів як на окремих територіях, так і у країні в цілому. Фінансові можливості регіону можна кількісно виміряти шляхом оцінки фінансового, зокрема бюджетного потенціалу.

Сучасний розвиток економіки України повинен обов'язково враховувати регіональний фактор, тобто неоднорідність розвитку територій в межах України, наявність спеціалізації, специфіку регіонів (розташування, населення тощо). Тому що регіональна диференціація впливає на пряму й на розбіжності у можливостях забезпечення економічними та соціальними ресурсами та потребах відповідних регіонів. Повна оцінка рівня економічного розвитку держави неможлива без порівняльної характеристики рівня розвитку її окремих складових – регіонів.

Серед основних проблем економіки регіонів в Україні можна виділити:

- 1) незначний рівень конкурентоспроможності економіки регіонів;
- 2) посилення диспропорцій регіонального розвитку;
- 3) відсутність стратегії розвитку людського, інтелектуального та соціального капіталів;
- 4) фрагментарність створення регіонального інвестиційного клімату;
- 5) слабка інфраструктурна забезпеченість структурної трансформації економіки регіонів.

Це зумовлено зниженням інноваційного потенціалу розвитку регіонів України; сировинною спеціалізацією виробництва; зниженням здатності до відтворення капіталу в пріоритетних галузях; посиленням асиметрії на регіональних ринках праці; зменшенням податкової бази через зменшення обсягів діяльності підприємств; скороченням обсягів фінансування соціальної сфери; погіршенням

демографічної ситуації (Гавкалова, 2012).

Сьогодні важливим завданням залишається забезпечення комплексного і збалансованого функціонування регіонів з використанням організаційних, економічних та правових інструментів. Виконання даного завдання передбачає вивчення регіональних відмінностей в соціально-економічному розвитку областей України та виявлення сучасних диспропорцій регіонального розвитку з причинами їх виникнення.

Серед основних відносних показників, що характеризують рівень економічного розвитку регіонів, можна виділити такі:

- 1) валовий регіональний продукт (ВРП) на одну особу;
- 2) обсяг реалізованої промислової продукції на одну особу;
- 3) обсяг виробництва сільськогосподарської продукції на одну особу;
- 4) обсяг виконаних будівельних робіт на одну особу;
- 5) індекс споживчих цін, у відсотках до попереднього періоду.

У таблиці 1 наведено дані, що характеризують зміни ВРП у розрахунку на одну особу за 2016-2018 рр.

Таблиця 1

Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу в 2016-2018 рр., грн

Найменування регіону	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Вінницька	37270	46615	58384
Волинська	30387	34310	49987
Дніпропетровська	65897	75396	97137
Донецька	26864	32318	39411
Житомирська	30698	38520	49737
Закарпатська	22989	25727	34202
Запорізька	50609	59729	75306
Івано-Франківська	33170	37220	46312
Київська	60109	74216	90027
Кіровоградська	39356	47469	55183
Луганська	10778	14251	55183
Львівська	37338	45319	58221
Миколаївська	41501	50091	60549
Одеська	41682	50159	62701
Полтавська	66390	81145	106248
Рівненська	30350	33958	42038
Сумська	37170	41741	51419
Тернопільська	24963	29247	38593
Харківська	45816	57150	69489
Херсонська	30246	36585	45532
Хмельницька	31660	37881	49916
Черкаська	40759	48025	59697
Чернівецька	20338	23365	31509
Чернігівська	35196	41726	55198
м. Київ	155904	191736	238622

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, n.d.)

Областями-лідерами за показником середньодушового ВРП є наступні: Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Полтавська, Харківська. Области-аутсайтери за даним відносним показником – Закарпатська, Луганська, Тернопільська і Чернівецька, які перманентно посідали останні або передос-

танні місця в умовному ранжуванні. У цій групі також немає постійності: найчастіше останні місця посідали Луганська і Чернівецька області, а Закарпатська посідала третє знизу місце. Усе це може свідчити про нестійкий характер перебігу економічних процесів і відсутність дієвого економічного регу-

лювання розвитку регіонів.

Далі проаналізуємо соціально-економічний розвиток регіонів за напрямом фінансова самодостатність. Показниками оцінки напрямку є:

- 1) темп зростання (зменшення) доходів місцевих бюджетів (без трансфертів), відсотків до попереднього року;
- 2) доходи місцевих бюджетів (без трансфертів) у розрахунку на одну особу населення, тис. гривень;
- 3) капітальні видатки місцевих бюджетів (без трансфертів з державного бюджету) у

розрахунку на одну особу населення, тис. грн;

- 4) темп зростання (зменшення) податкового боргу за грошовими зобов'язаннями платників податків без урахування податкового боргу платників податків, які перебувають у процедурах банкрутства або щодо яких судом прийнято рішення (постанову) про зупинення провадження у справі, відсотків до початку року.

У табл. 2 наведено показники зростання (зменшення) доходів місцевих бюджетів (без трансфертів).

Таблиця 2

Темп зростання (зменшення) доходів місцевих бюджетів (без трансфертів), %

Найменування регіону	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Вінницька	152,1	142,4	117,4
Волинська	147,7	158,7	104,9
Дніпропетровська	138,5	131,1	116,8
Донецька	154,3	133,4	111,9
Житомирська	148,9	143,9	116,3
Закарпатська	153,4	150,0	110,7
Запорізька	158,5	125,3	115,9
Івано-Франківська	146,5	139,4	116,3
Київська	152,2	154,3	107,1
Кіровоградська	151,7	140,0	115,7
Луганська	151,1	117,5	115,4
Львівська	159,3	134,6	113,8
Миколаївська	151,2	136,2	112,5
Одеська	158,6	150,6	107,1
Полтавська	146,9	133,9	127,5
Рівненська	147,6	147,8	111,7
Сумська	154,2	143,1	112,9
Тернопільська	145,5	144,4	119,7
Харківська	143,1	137,1	122,2
Херсонська	148,9	137,3	117,7
Хмельницька	148,8	142,5	115,6
Черкаська	149,5	138,4	114,4
Чернівецька	160,5	123,8	111,1
Чернігівська	153,2	140,6	115,9
м. Київ	153,9	122,6	118,3

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, n.d.)

За даним напрямом перші 5 місць лідерів у 2018 році відповідно зайняли Полтавська, Харківська, Тернопільська, м. Київ, Херсонська області, а останню п'ятірку аутсайдерів відповідно склали Волинська, Одеська, Київська, Закарпатська, Чернівецька області.

За результатами оприлюдненого Мінрегіоном моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів за 2018 року, найкращі показники у м. Київ, Харківської, Рівненської, Вінницької та Дніпропетровської об-

ластей. Найнижчі показники мають Миколаївська, Одеська, Чернігівська, Донецька та Луганська області (Міністерство розвитку громад та територій України, 2019).

Міністерство розпочало проводити рейтингування областей за станом соціально-економічного розвитку на постійній основі з 2015 року. Рейтинг розраховується щоквартально та щорічно і враховує 27 показників за шістьма напрямками та 64 показники за дванадцятьма напрямками відповідно. Розрахунок рейтингу дозволив проводити по-

стійний моніторинг реалізації державної регіональної політики та оперативно оцінювати ефективність державного менеджменту на центральному та місцевому рівнях.

Представником групи регіонів із рівнем фінансової самодостатності значно вищим за середнє його значення по Україні є Харківська область.

Харківська область визнається фахівцями як один з найбільш розвинених регіонів України з високим рівнем урбанізації та розвитку людського капіталу. Суттєвою конкурентною перевагою є розгалужена мережа освітніх та наукових закладів, а за часткою людей з вищою освітою або науковим ступенем область в Україні посіла перше місце.

Серед стратегічних орієнтирів розвитку області визначають посилення поліцентричного розвитку та активізацію інвестиційного процесу у районах області.

Лише за останній рік бюджет області збільшився на третину, а бюджети місцевих громад зросли більш ніж на 60 %. Також до проектів розвитку залучено 1 млрд грн донорських та інвестиційних коштів міжнародних організацій. Усе це дозволило кардинально наростити фінансування периферійних територій, відновити будівництво багатьох важливих об'єктів інженерної та соціальної інфраструктури в районах області («Привабливість регіону», n.d.).

Харківська область за економічною структурою належить до індустріальних регі-

онів з однією з найбільш оптимальних структур промисловості поміж областей України. На долю переробних підприємств припадає понад 70 % продукції галузі. Підприємницький сектор Харківщини характеризується високим рівнем впровадження інновацій, дотриманням європейських стандартів управління процесами. Інноваційне спрямування підприємств ініціює й подальший розвиток сфер освіти та науки у регіоні.

Оцінка ефективності реалізації регіональної фінансової політики може бути проведена за різними показниками, у тому числі за показниками соціально-економічного розвитку:

- 1) динаміка валового регіонального продукту;
- 2) динаміка валового регіонального продукту у розрахунку на одну особу;
- 3) доходи населення;
- 4) середньомісячна заробітна плата одного працівника.

За даними табл. 3 бачимо, що показники соціально-економічного розвитку Харківської області мають позитивну динаміку, а за окремими показниками (валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу) наближаються до середнього показника по Україні або перевищують їх (наявний дохід у розрахунку на одну особу). Частка валового регіонального продукту Харківської області складає близько 7 % загального показника, питома вага доходів населення перевищує 6 % показника по Україні.

Таблиця 3

Показники соціально-економічного розвитку України та Харківської області

Показник	Україна			Харківська область		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Валовий регіональний продукт, млн грн	1988544	2385367	2983882	124843	154871	187454
Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу, грн	46413	55899	70233	45816	57150	69489
Доходи населення, млн грн	1772016	2051331	2652082	116880	135675	175850
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	31803,1	37079,9	47269,7	32197,9	38196,6	48370,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	4195	5187	7104	3710	4494	6244

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, n.d.)

Стратегічний підхід до управління розвитком господарських комплексів регіонів спрямований на вирівнювання умов економічної діяльності в межах усіх регіонів, раціональне використання виробничо-ресурсного потенціалу регіонів, досягнення сталого

економічного зростання, підвищення соціально-економічних показників рівня життя населення України. Реалізація зазначених цілей потребує:

- 1) формування пріоритетних напрямів розвитку економіки регіону;

- 2) застосування смарт-спеціалізації;
- 3) активізації приватно-державного партнерства для реалізації науково-виробничого потенціалу області;
- 4) підтримки підприємств, що забезпечують внутрішні потреби регіону;
- 5) збереження існуючих і створення нових робочих місць;
- 6) мінімізації соціальних наслідків реструктуризації економіки регіону;
- 7) підвищення інвестиційної привабливості регіону;
- 8) розвитку інфраструктури регіону, ринку товарів і цінних паперів;
- 9) взаємодії органів місцевого самоврядування, промислових підприємств і економічно активного населення; організації регіональних ринків (Гавкалова, 2012).

Проведення аналітичного дослідження реалізації регіональної фінансової політики передбачає оцінку рівня фінансової самодостатності регіону – Харківської області.

Базою фінансової самодостатності виступає наявність фінансової автономії, тобто повноважень самостійно формувати та використовувати наявні фінансові ресурси. Місцеві органи влади в межах наявного правового поля обирають складові елементи системи управління місцевими фінансами.

Складовими забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування є бюджетна та податкова самостійність. Місцеві бюджети, як основний централізований фонд місцевого самоврядування, виступа-

ють фінансовим базисом реалізації регіональної фінансової політики, трансформації усталених економічних зв'язків. Місцеві бюджети використовують як інструмент вирівнювання регіонального розвитку.

Сучасна модель фінансових відносин в Україні визначає суттєву залежність доходів місцевих бюджетів від рівня ВВП, що перерозподіляється через них. Макроекономічна стабілізації впливає напямую на систему управління місцевими фінансами. Висока частка надання суспільних послуг на рівні окремої адміністративно-територіальної одиниці повинна віддзеркалюватись у збільшенні ролі місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України. Отже, буде забезпечено й зростання частки місцевих бюджетів по відношенню до ВВП, як запоруки підвищення нормативів бюджетної забезпеченості при плануванні видатків місцевих бюджетів та зміцнення фінансових можливостей місцевих органів влади виконувати покладені на них повноваження.

На рис. 1 наведено розрахунки перерозподілу доходів місцевих бюджетів через ВВП і зведений бюджет України. Як бачимо за період 2015-2017 рр. частка доходів місцевих бюджетів, що перерозподіляється через ВВП поступово збільшується. Також має позитивну динаміку питома вага місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України, що свідчить про динамічний розвиток місцевих фінансів і ефективність фінансової політики регіонів.

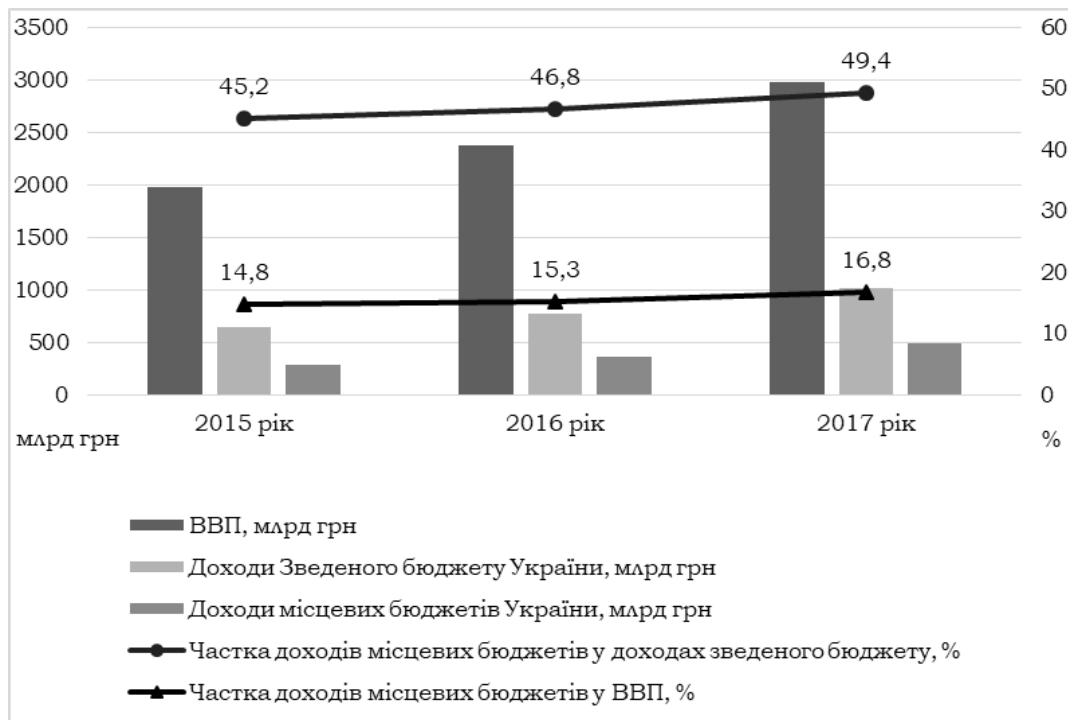


Рис. 1. Доходи зведеного, державного та місцевих бюджетів у 2015-2017 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, n.d.)



Проаналізуємо вплив органів місцевого самоврядування Харківської області на формування власної фінансової політики.

Для розрахунку вказаних показників будемо використовувати дані про виконання бюджету Харківської області (рис. 2).

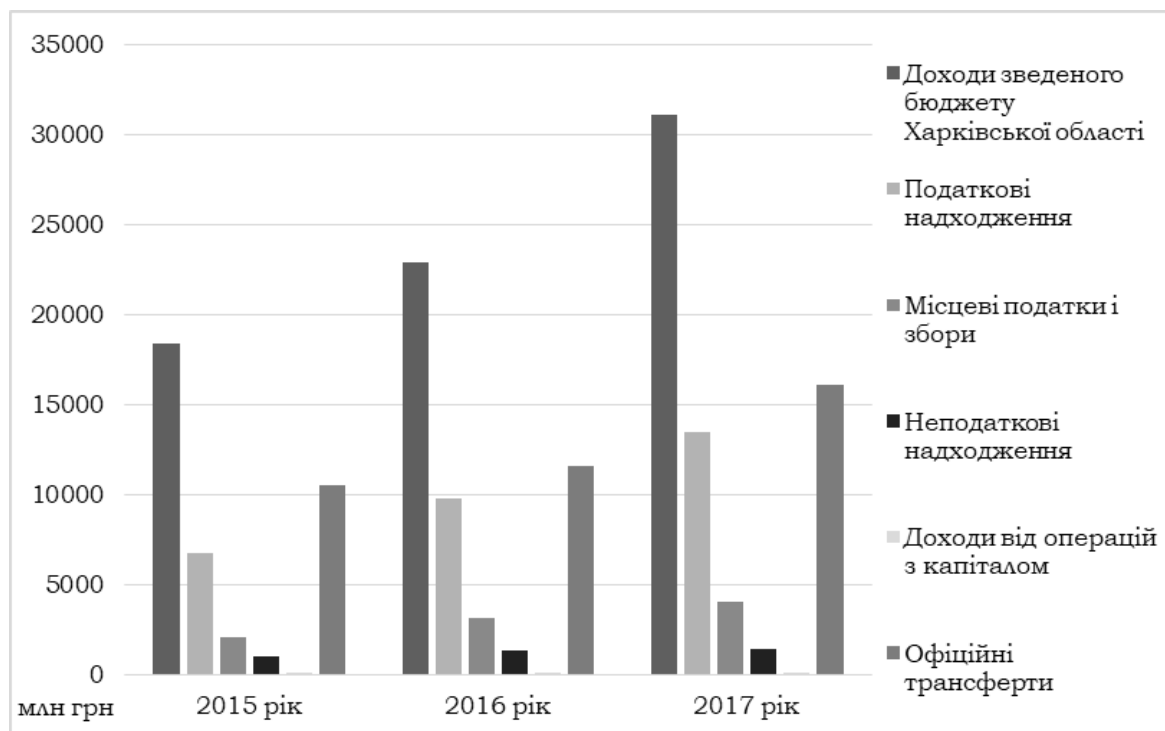


Рис. 2. Показники зведеного бюджету Харківської області за доходами за 2015-2017 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором за даними Харківської обласної державної адміністрації (Харківська обласна державна адміністрація, n.d.)

Крім того, доцільно звернути увагу на показник фінансової стійкості регіону – обсяг податкових надходжень бюджету Харківської області. Загалом можна стверджувати, що податкові надходження за даний період збільшилися майже вдвічі з 6736,4 млн грн до 13515,6 млн грн. Це свідчить про підвищення ефективності регіональної фінансової політики щодо фінансової стійкості регіону.

Аналіз фінансової незалежності місцевого самоврядування у Харківській області здійснимо на основі показників, наведених у табл. 6.

Отже, коефіцієнт фінансової автономії місцевого самоврядування в Харківській області у 2015 році становив 0,43, а це свідчить про те, що 43 % доходів надходило з власних і закріплених джерел, а інші 57 % забезпечувала держава через трансферти. У 2016-2017 рр. цей коефіцієнт трохи збільшився, але більше 50 % доходів також забезпечено з боку держави.

Це підтверджують розрахунки коефіцієнта фінансової залежності: у 2015 р. становив 0,57, у 2016 р. – 0,51, у 2017 р. – 0,52. Як бачимо, з кожним роком наступним ро-

ком фінансова автономія посилювалась, а фінансова залежність від надходжень держави зменшувалась.

Розрахувавши коефіцієнт податкової автономії отримуємо такі результати: у 2015 р. – 0,37, у 2016 р. – 0,43, у 2017 р. – 0,43. А це свідчить про те, що з кожним роком податкові надходження у структурі місцевих бюджетів збільшуються, отже, збільшується і їхня автономія.

Коефіцієнт частки доходів від місцевих податків і зборів у 2015 р. склав 0,31, у 2016 р. – 0,32, у 2017 р. – 0,30. З цих коефіцієнтів видно, що з кожним роком питома вага місцевих податків і зборів збільшувалась, а значить збільшився вплив органів місцевого самоврядування на формування власної податкової політики.

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що частка державних трансфертів в доходах місцевих бюджетів поступово зменшується, фінансова залежність від державних надходжень знижується, податкові надходження у структурі місцевих бюджетів зростають, що свідчить про збільшення фінансової автономії в цілому.

Таблиця 6

Показники фінансової незалежності місцевого самоврядування у Харківській області

Показник	Порядок розрахунку	2015 рік	2016 рік	2017 рік
коефіцієнт фінансової автономії (Корнєєв, 2009)	$K_{ф.а} = (ПН + НН + К) / Д$ , де ПН – податкові надходження, НН – неподаткові надходження, К – доходи від операцій з капіталом, Д – сума всіх доходів (з трансфертами).	0,43	0,49	0,48
коефіцієнт фінансової залежності (Корнєєв, 2009)	$K_{ф.з.} = ОТ / Д$ , де ОТ – офіційні трансферти, Д – сума доходів.	0,57	0,51	0,52
коефіцієнт податкової автономії (Власюк, Мединська, & Мельник)	$K_{п.а.} = ПН / Д$ , де ПН – податкові надходження, Д – сума доходів.	0,37	0,43	0,43
коефіцієнт частки доходів від місцевих податків і зборів (Корнєєв, 2009)	$K_{мпз} = МПЗ / ПН$ , де МПЗ – місцеві податки і збори, ПН – сума податкових надходжень.	0,31	0,32	0,30

Джерело: розраховано автором за даними Харківської обласної державної адміністрації (Харківська обласна державна адміністрація, n.d.)

**Висновки.** Сучасний стан економіки України та її регіонів обумовлений диспропорцією галузево-секторальної структури, яка є наслідком неефективних реформ, нестабільності та економічної кризи в державі. В регіонах простежується низка негативних явищ, зумовлених втратою виробничого потенціалу, низькою інтенсивністю структурних змін, недостатнім рівнем підприємницької активності, невідповідністю структури економіки регіонів потребам розбудови інноваційної моделі розвитку. Процеси євроінтеграції та децентралізації вимагають проведення глибинних економічних реформ, розв'язання проблем територіального розвитку. Регіональна політика орієнтована на розвинене місцеве самоврядування, на активні територіальні громади, що найбільше узгоджується зі світовим досвідом державного регулювання розвитку територій і відповідає сучасним запитам суспільства, соціальним потребам та ресурсним можливостям регіонів. Децентралізація пов'язана з певною організацією системи державного управління та сприяє налагодженню ефективних взаємовідносин між центральними та місцевими і регіональними органами управління шляхом розширення чи зміцнення прав та повноважень органів самоврядування щодо незалежного прийняття рішень і виконання делегованих державною владою повноважень (Кузькін, 2016).

Оцінка стану формування місцевих бюджетів дозволило підсумувати, що на теперішній час місцеві органи влади не є фінансово самостійними та фінансово автономними

і не мають достатніх фінансових важелів для реального впливу на соціальну та економічну сферу підконтрольних територій. Суттєві дослідження особливостей функціонування вітчизняної бюджетної системи та її закордонних аналогів в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, свідчать про необхідність забезпечення фінансової самостійності місцевих органів влади та вдосконалення процесу формування місцевих бюджетів.

Також необхідно звернути увагу на підвищення податкової автономії органів місцевого самоврядування як складову частину фінансового потенціалу регіону. Прийняття Податкового кодексу України та його подальші зміни не забезпечили місцеві органи влади повноваженнями на самостійне встановлення місцевих податків та зборів або до встановлення додаткових ставок до загальнодержавних податків, що справляються на всій території України.

Ще одним свідченням недостатньої фінансової самостійності місцевих органів влади є суттєва залежність інвестиційних процесів на регіональному рівні від централізованого розподілу субвенцій інвестиційного характеру.

Узагальнюючи проведене дослідження, зауважимо, що за роки незалежності в Україні було обрано курс на бюджетну децентралізацію як основу зміцнення системи фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування. Однак, реалізація задекларованих положень бюджетної децентралізації в Україні вирізняється повільними темпами та недостатніми змінами бюджетних показників.

Література

1. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України : підручник. К. : НІОС, 2003. 608 с.
2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний розвиток регіонів України: проблеми та перспективи. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2012. № 9. С. 41–44.
3. Зайчикова В. Пріоритети фінансової політики регіонального розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Серія "Економіка")*. 2012. № 138. С. 30–34.
4. Кириленко О. П. Фінансова незалежність місцевого самоврядування. *Фінанси України*. 2014. № 1. С. 34–37.
5. Корнєєв М. В. Фінансова автономія органів місцевого самоврядування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2009. 275 с.
6. Диверсифікація доходів місцевих бюджетів / за ред. І. О. Луніної ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2010. 320 с.
7. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://ukrstat.org/uk> (дата звернення: 07.09.2019).
8. Міністерство розвитку громад та територій України : веб-сайт. URL: <http://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 07.09.2019).
9. Привабливість регіону. URL: <http://invest.kharkiv.ua/privablivist-regionu/> (дата звернення: 12.09.2019).
10. Харківська обласна державна адміністрація : веб-сайт. URL: <https://kharkivoda.gov.ua> (дата звернення: 07.09.2019).
11. Власюк Н. І., Мединська Т. В., Мельник М. І. Місцеві фінанси. К. : Алерта, 2011. 328 с.
12. Кузькін Є. Ю. Вплив децентралізації на розвиток регіонів. *Наукові праці НДФІ*. 2016. № 3(76). С. 39–53.

References

1. Vasylyk, O. D., & Pavliuk, K. V. (2003). *State finances of Ukraine: a textbook*. K. : NIOS. (in Ukrainian)
2. Havkalova, N. L. (2012). Socio-economic development of the regions of Ukraine: problems and prospects. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika*, 9, 41–44. (in Ukrainian)
3. Zaichykova, V. (2012). Priorities of financial policy of regional development. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka (Serii "Ekonomika")*, 138, 30–34. (in Ukrainian)
4. Kyrylenko, O. P. (2014). Financial independence of local self-government. *Finansy Ukrainy*, 1, 34–37. (in Ukrainian)
5. Kornieiev, M. V. (2009). *Finansova avtonomiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia*. (Doctoral dissertation). Sumy. (in Ukrainian)
6. Lunina, I. O. (Ed.). (2010). *Diversification of local budget revenues*. Kyiv. (in Ukrainian)
7. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Retrieved from <https://ukrstat.org/en>. (in Ukrainian)
8. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine. (n.d.). Retrieved from <http://www.minregion.gov.ua>. (in Ukrainian)
9. Attractiveness of the region. (n.d.). Retrieved from <http://invest.kharkiv.ua/privablivist-regionu/>. (in Ukrainian)
10. Kharkiv Regional State Administration. (n.d.). Retrieved from <https://kharkivoda.gov.ua>. (in Ukrainian)
11. Vlasiuk, N. I., Medynska, T. V., & Melnyk, M. I. (2011). *Mistsevi finansy*. K. : Alerta. (in Ukrainian)
12. Kuzkin, Ye. Yu. (2016). The influence of decentralization on the development of regions. *Naukovi pratsi NDFI*, 3(76), 39–53. (in Ukrainian)

**ЕТАЛОННА МОДЕЛЬ АГЕНТА ІНСТИТУТУ КОНТРОЛЮ:  
ПРОДУКТ ДОСВІДУ INTOSAI**

**Хмельков Андрій Володимирович**  
кандидат наук з державного управління, доцент  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*  
пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна  
e-mail: khmelkov@karazin.ua  
ORCID ID: 0000-0001-5470-604X

У статті проведено дослідження щодо створення ментального уявлення про еталонну модель агента інституту контролю Supreme Audit Institution (SAI) через призму наднаціонального досвіду сконцентрованого Міжнародною організацією вищих органів фінансового контролю у Систему професійної документації (IFPP). Розроблені пропозиції, що полягають у зміні, в бік розширення, сприйняття досвіду INTOSAI не лише як професійних стандартів задля відточення алгоритмів контрольних заходів, а ще і як набору принципів, цінностей, норм та вимог, за допомогою яких можна сконструювати на абстрактному рівні агента інституту контролю та побудувати вищий орган аудиту на практиці. На поточний момент INTOSAI здійснила нову структурування власних напрацювань з досвіду провадження державного фінансового контролю та угрупувала їх у Систему професійної документації (IFPP). Нова логіка подачі наднаціонального досвіду з боку INTOSAI дозволила викласти у статті авторське бачення на належному підґрунті. Результатами дослідження стала еталонна модель агента інституту контролю як органу фінансового контролю, що утворений за відповідною формою та наповнений відповідним змістом. Це повністю відображає світовий практичний досвід та ідеї професійної спільноти з питань контролю за суспільними ресурсами. Проведене дослідження дало позитивну відповідь на питання про можливість сприйняття досвіду INTOSAI задля конструювання еталону агента інституту контролю. Отриманий у статті науковий результат у вигляді еталонної моделі агента інституту контролю, має не лише теоретичний характер – як предметне поле у сфері інституту контролю, що може бути використано під час досліджень інституційного дизайну, а має й прикладний характер, за допомогою подальшого розвитку методологічного апарату інституційної теорії – компаративного аналізу: у разі створення нових суб'єктів державного фінансового контролю (тобто BOA або ВОФК або SAI) або у разі виникнення потреби зіставити і порівняти з еталонною моделлю вищі органи контролю, що вже функціонують, серед будь яких країн-учасниць INTOSAI на предмет діагностики будь-яких відхилень від еталону.

**Ключові слова:** агенти інституту контролю, вищий орган аудиту (BOA), інститут контролю, Система професійної документації (IFPP), Міжнародна організація вищих органів фінансового контролю (INTOSAI).

**JEL Classification:** G2; G280; G290; H61.

**ЕТАЛОННАЯ МОДЕЛЬ АГЕНТА ИНСТИТУТА КОНТРОЛЯ:  
ПРОДУКТ ОПЫТА INTOSAI**

**Хмельков Андрей Владимирович**  
кандидат наук по государственному управлению, доцент  
*Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина*  
пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина  
e-mail: khmelkov@karazin.ua  
ORCID ID: 0000-0001-5470-604X

В статье проведено исследование по созданию ментального представления об эталонной модели агента института контроля Supreme Audit Institution (SAI) через призму наднационального опыта сконцентрированного Международной организацией высших органов финансового контроля в Систему профессиональной документации (IFPP).

Разработанные предложения заключаются в изменении в сторону расширения восприятия опыта INTOSAI не только как профессиональных стандартов для оттачивания алгоритмов контрольных мероприятий, а еще и как набора принципов, ценностей, норм и требований, с помощью которых можно сконструировать на абстрактном уровне агента института контроля и построить высший орган аудита на практике. На текущий момент INTOSAI осуществила новую структуризацию собственных наработок из опыта проведения государственного финансового контроля и сгруппировала их в Систему профессиональной документации (IFPP). Новая логика подачи наднационального опыта со стороны INTOSAI позволила изложить в статье авторское видение на должном уровне. Результатами исследования стала эталонная модель агента института контроля как органа финансового контроля, образованного по соответствующей форме и наполненного соответствующим содержанием. Это полностью отражает мировой практический опыт и идеи профессионального сообщества по вопросам контроля за общественными ресурсами. Проведенное исследование дало положительный ответ на вопрос о возможности восприятия опыта INTOSAI для конструирования эталона агента института контроля. Полученный в статье научный результат в виде эталонной модели агента института контроля имеет не только теоретический характер – как предметное поле в сфере института контроля, что может быть использовано при исследованиях институционального дизайна, но имеет и прикладной характер, с помощью дальнейшего развития методологического аппарата институциональной теории – компаративного анализа: в случае создания новых субъектов государственного финансового контроля (то есть БОА или БОФК или SAI) или в случае возникновения необходимости сопоставить и сравнить с эталонной моделью высшие органы контроля, которые уже функционируют, среди любых стран-участниц INTOSAI на предмет диагностики отклонений от эталона.

**Ключевые слова:** агент института контроля, высший орган аудита (БОА), институт контроля, Система профессиональной документации ИНТОСАИ (IFPP), Международная организация высших органов финансового контроля (ИНТОСАИ).

**JEL Classification:** G2; G280; G290; H61.

### **THE REFERENCE MODEL OF CONTROL INSTITUTION AGENT: EXPERIENCE PRODUCT OF INTOSAI**

**Adriy Khmelkov**

**PhD in Public Administration, Associate Professor**

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

*e-mail: khmelkov@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0001-5470-604X*

The article gives a research to establish the mental representations of the reference model agent of the Institute of Control Supreme Audit Institution (SAI) through the prism of supranational concentrated experience of the International organization of Financial Control supreme bodies in the System of professional documentation (IFPP). The proposals concerning changes in the direction of extension, the perception of experience not only as INTOSAI professional standards to hone their algorithms of control measures, but also as a set of principles, values, standards and requirements by which it is possible to construct the Institute of control agent at the abstract level and to build a Supreme audit institution in practice are developed. Recently, INTOSAI has carried out a new structuring of experience in implementing state financial control and grouped it in professional System documentation (IFPP). The new logic of supranational experiences of INTOSAI allowed to describe the author's vision in the article on a proper basis. The results of the study became a reference model of an Institute of control agent as a financial control body, which is formed on an appropriate form, and filled with a relevant content. This fully reflects the global expertise and ideas of the professional community on the issues of control over public resources. The study gave a positive answer to the question about the possibility of the perceptual experience of INTOSAI for the construction of the model agent of the Institute of control. The scientific results in the form of a reference model of an Institute of control agent, is not only of a theoretical nature as a subject field in the Institute of control sphere, which can be used in studies of institutional design but has an applied nature, through further

development of the methodological apparatus for institutional theories of comparative analysis: in case of new subjects of the state financial control creation (i.e. SAI) or in case of need to collate and compare the higher control authorities that are already operating with a reference model, among all member countries of INTOSAI, on the subject of the diagnosis of any deviations from the standard.

**Keywords:** Institute of Control Agents, Supreme Audit Institution (SAI), Institute of Control, the System of Professional Documentation (IFPP), International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI).

**JEL Classification:** G2; G280; G290; H61.

**Постановка проблеми.** Існування інституту контролю, який унеможливає не контрольоване використання суспільних ресурсів, за публічними фінансами (public finance) в цілому та державними коштами (public funds), зокрема, неможливе без створення дієвих та ефективних власних агентів. Інститут контролю не тільки не може обходитися без власних агентів, як будь-які інші суспільні інститути, проте і утворені ним агенти, повинні мати спільні ознаки за формою та змістом, як того вимагає суспільство та рекомендує професійне середовище, зокрема, і наднаціонального рівня. В іншому випадку агенти інституту контролю залишаться на своєму національному рівні без можливості бути зрозумілими професійною спільнотою та національним суспільством. Також, це унеможливає усвідомлення та імплементацію міжнародного професійного досвіду й відбирає можливості розвитку. Тому ми пропонуємо новий погляд на застосування досвіду Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (далі – INTOSAI). Пропозиція полягає у зміні в бік розширення сприйняття досвіду INTOSAI не лише як професійних стандартів задля відточення алгоритмів контрольних заходів, а ще і як набору принципів, цінностей, норм та вимог, за допомогою яких можна сконструювати на абстрактному рівні агента інституту контролю та побудувати вищий орган аудиту на практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням щодо розвитку органів фінансового контролю приділяли увагу у своїх працях: Г. Азаренкова (Азаренкова, 2013), Н. Коломийчук (Kolomyuchuk, 2016), В. Невідомий (Невідомий, 2016), В. Піхоцький (Піхоцький 2016), Н. Шевченко (Шевченко, 2013), А. Мейер-Вассенаар (Meijer-Wassenaar, 2019).

**Метою статті є** створення ментального уявлення про еталонну модель агента інституту контролю (або вищого органу аудиту (BOA), або вищого органу фінансового контролю (ВОФК, у іншому перекладі), або Supreme Audit Institution (SAI)) через призму

наднаціонального досвіду сконцентрованого Міжнародною організацією вищих органів фінансового контролю у Систему професійної документації (IFPP).

**Основні результати дослідження.** Першим кроком нашого дослідження, відповідно до визначеної мети, повинно стати визначення через призму якого наднаціонального досвіду нам потрібно вглядатися для створення ментального уявлення еталонної моделі агента інституту контролю. Відтак, задля збереження логіки подачі нашого дослідження, ми повинні розпочати зі стислого огляду попередніх подій щодо оформлення міжнародного досвіду під ініціативою Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (далі – INTOSAI). Багаторічні практичні напрацювання INTOSAI та її членів було оформлено у вигляді Міжнародних стандартів для вищих органів фінансового контролю (далі – ISSAI), що мали структуру з чотирьох рівнів та Керівництво INTOSAI щодо сумлінного управління державними коштами (далі – INTOSAI-GOV). Зауважимо, що зміна дизайну офіційної веб-сторінки INTOSAI наприкінці 2019 року не дає нам можливість зробити відповідне посилання, однак всі дослідники та користувачі-практики добре ознайомлені з існуювальною структурою ISSAI. Крім того, відповідне відображення ISSAI у вигляді структури з чотирьох рівнів ми і сьогодні можемо зустріти на офіційній веб-сторінці регіональної організації INTOSAI у Європі (тобто – EUROSAI), де структура ISSAI складається з чотирьох рівнів: Рівень 1: Керівні принципи; Рівень 2: Попередні умови роботи ВОФК; Рівень 3: Основні принципи аудиту; Рівень 4: Методичні рекомендації аудиту (EUROSAI, 2010).

На підґрунті попередньої структури ISSAI та документів з INTOSAI-GOV, Автор у попередніх працях (Хмельков, 2017) наводив власне впорядкування наявного наднаціонального досвіду з фінансового контролю у вигляді відповідної структури методологічних розробок INTOSAI, це представляється до уваги на рисунку 1.

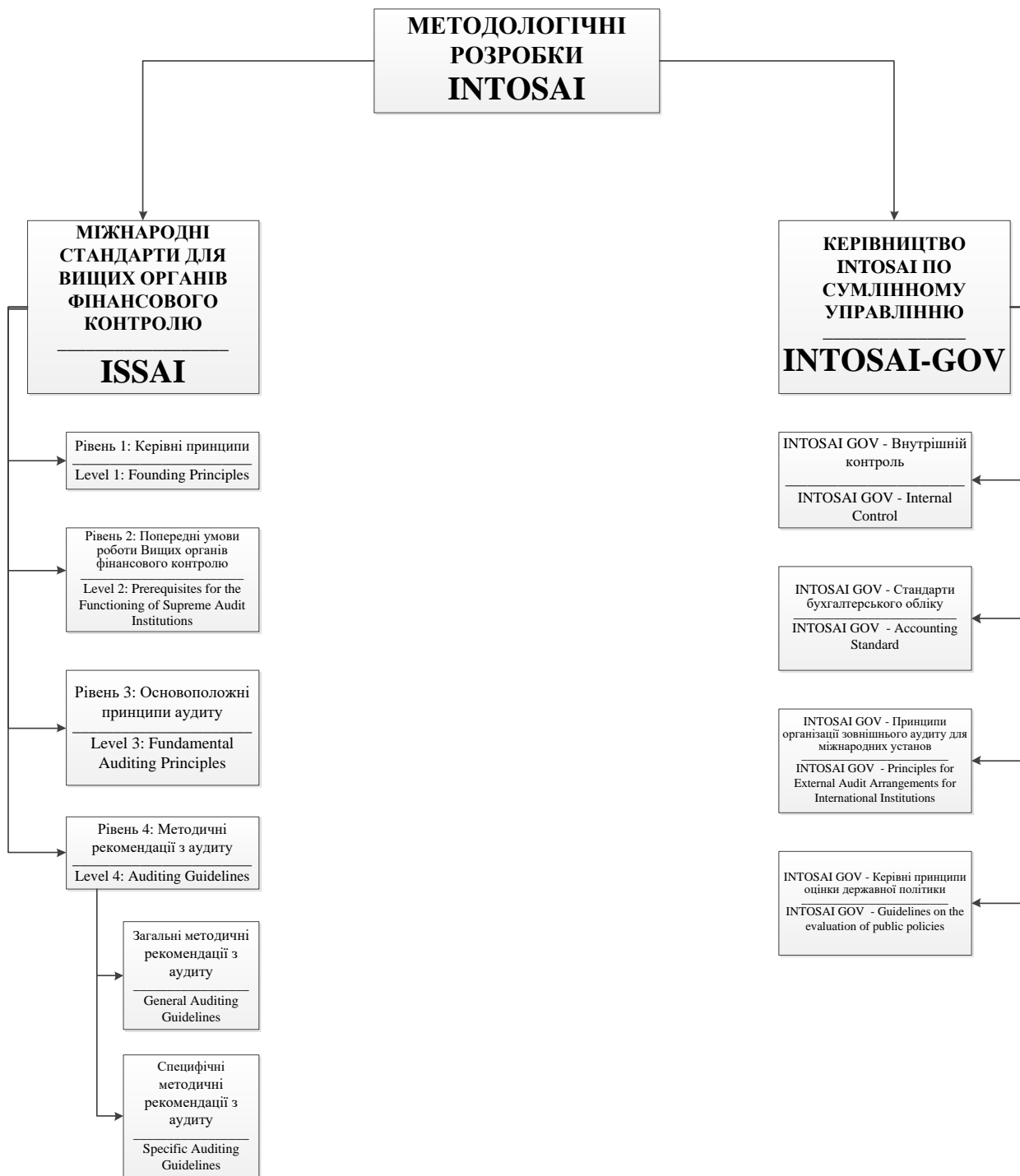


Рис. 1. Структура методологічних розробок INTOSAI за результатами впорядкування наявного наднаціонального досвіду з фінансового контролю (Хмельков, 2017)

На поточний момент INTOSAI здійснила нову структурування власних напрацювань з досвіду провадження державного фінансового контролю та угрупувала їх у Систему професійної документації (далі – IFPP), з чим ми можемо ознайомитися на рисунку 2.

Принципові відмінності полягають не стільки в зміні кодування або нумерування того чи іншого документу, а полягають саме у тому, що з початку відбулося виокремлення зі складу ISSAI фундаментальних розробок таких як: Лімська декларація (колишній

ISSAI 1, з Рівня 1) та Мексиканська декларація про незалежність вищих органів фінансового контролю (колишній ISSAI 10, з Рівня 2) до окремої структурної частини – Принципи INTOSAI (далі – INTOSAI-P), що мають внутрішню підструктуру: фундаментальні принципи (далі – INTOSAI Founding Principles) та основні принципи (далі – INTOSAI Core Principles), з відповідним впливом на функціонування цієї інституції. Потім відбулося поєднання колишніх ISSAI та INTOSAI-GOV до єдиної межі з новими окре-

ними структурними елементами: Стандарти INTOSAI (далі – ISSAI), куди увійшли і решта документів колишніх ISSAI і частина документів колишніх INTOSAI-GOV, Керівництво INTOSAI (далі – GUID), куди увійшла решта документів колишніх INTOSAI-GOV (INTOSAI, 2019). Таким чином, на сьогодні ми маємо не

тільки нову подачу досвіду INTOSAI за більш логічною структурою у вигляді IFPP, а ще і виведення із професійного словника застосування поняття ISSAI як синонім майже всього професійного досвіду цієї наднаціональної інституції, стандартизованого тобто зведеного до відповідних стандартів.

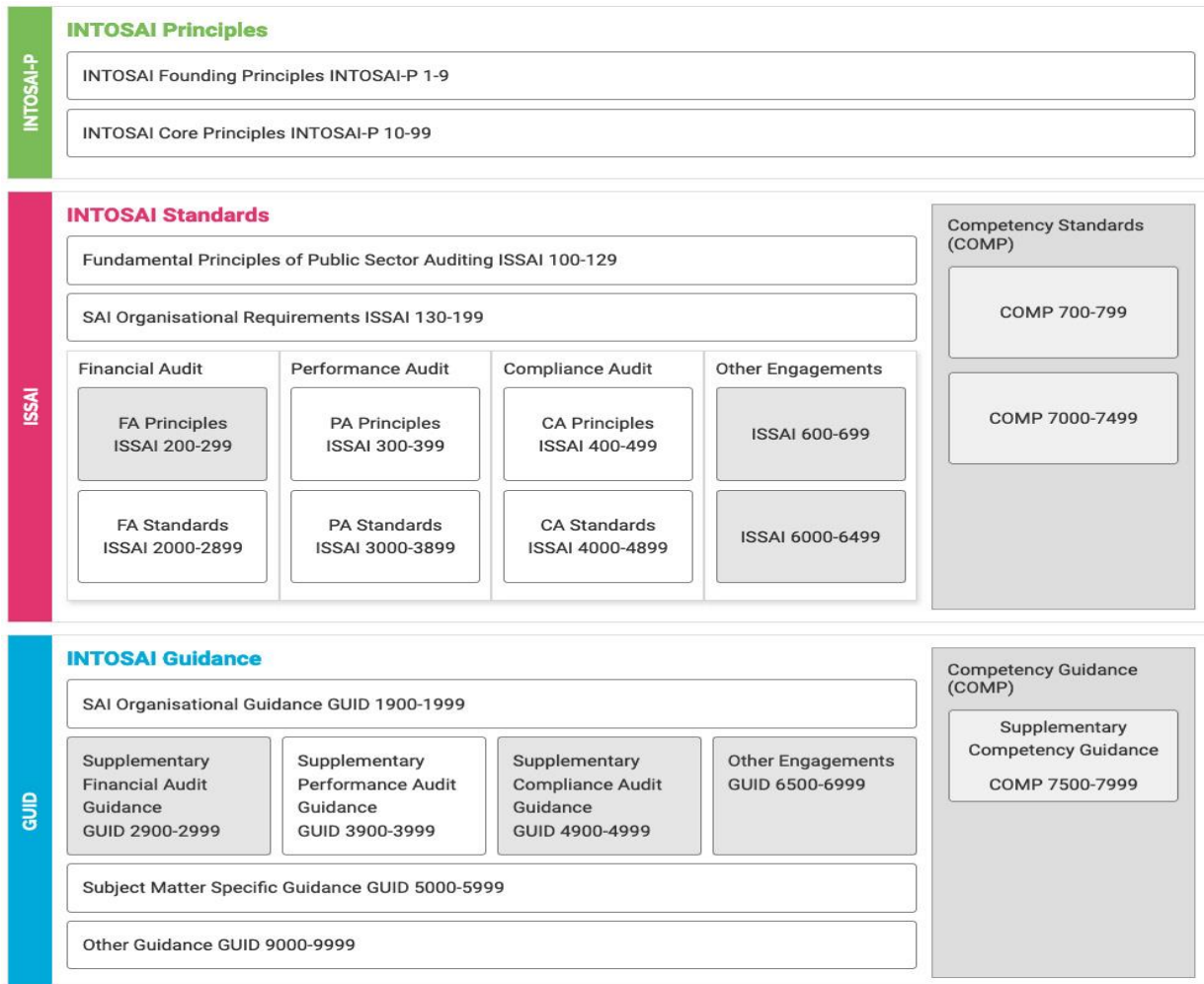


Рис. 2. Система професійної документації (INTOSAI, 2019)

Зробимо декілька зауважень: зокрема, поточна структура на відмінність від попередньої подачі досвіду більш походить на раніше запропоноване упорядкування Автором, що представлено на Рисунок 1, і все одно залишається декілька питань відносно незрозумілостей щодо логіки віднесення того чи іншого документу до структурних елементів IFPP. Наприклад, визиває непорозуміння факт віднесення Мексиканської декларації про незалежність вищих органів фінансового контролю, у сучасному кодуванні INTOSAI P-10, до INTOSAI Core Principles, а не до INTOSAI Founding Principles (INTOSAI-P10, 2019). Постає питання – невже незалежність вищого органу контролю є не фундаментальною вимогою? Ще приклад про незрозумілий факт – це не віднесення такого важливого документа як Етичний кодекс (далі –

ISSAI-130), що містить в собі етичні цінності, принципи та вимоги як до вищого органу аудиту, так і до його посадовців, до принципового структурного елементу IFPP, тобто до структури INTOSAI-P (ISSAI, 2019). І знов питання – невже етичні принципи аудиторів не належать до основних принципів, тобто до структури INTOSAI Core Principles?

Повернемося до безпосереднього предмету нашого дослідження та здійснимо останній крок у досягненні поставленої мети – створення ментального уявлення про еталонну модель агента інституту контролю на підґрунті рекомендацій з боку професійного середовища наднаціонального рівня. Саме нова логіка подачі наднаціонального досвіду з боку INTOSAI та їхні засновницькі документи дозволяють викласти наше бачення на належному підґрунті.



За нашим баченням, еталонна модель агенту інституту контролю – це інституція фінансового контролю, утворена за відповідною формою (або форматом) та наповнена змістом (у складі належної компетентності та унікальних функцій), що повністю відображає світовий практичний досвід та ідеї професійної спільноти, а також відповідає очікуванням суспільства з питань контролю за суспільними фінансовими ресурсами.

Для формування ментального уявлення про еталонну модель агента інституту контролю у вигляді поняття його еталону нам потрібно з окресленням форми (або формату) з'ясувати власний зміст та їх єдність.

Дослідження форми (або формату) еталону агенту інституту контролю полягає у пошуку відповіді на питання: ким утворюється; як створюється; які цілі та ким поставлені; від імені кого повинен діяти; підконтрольність (кому і в якій мірі) чи незалежність. Для цього ознайомимося зі Статутом INTOSAI (INTOSAI Statutes), який нам пропонує вважати вищим органом аудиту (тобто BOA або ВОФК або SAI) такий суспільний орган державної або наднаціональної організації, який, будучи призначеним, заснованим чи організованим, реалізує, в силу закону або інших офіційних механізмів державної або наднаціональної організації, найвищу суспільну аудиторську функцію такої державної або наднаціональної організації незалежним чином і незалежно від наявності юрисдикційних повноважень (Statutes, 2019). Статутне визначення вищого органу аудиту вимагає акцентувати увагу на питанні його суспільної цінності та суспільних очікуваннях від нього. Цьому питанню присвячено окремий документ із категорії INTOSAI Core Principles з визначенням деяких основних принципів у INTOSAI-P12. Всі дванадцять принципів можна трактувати одним-трьома реченнями, які повністю передають вимоги та очікування суспільства до такої інституції – по-перше, приносити вигоду суспільству шляхом унеможливлення безконтрольного використання суспільних ресурсів з боку відповідних структур або обраних представників (... «Ризик, який слід враховувати з інститутами державного сектора в умовах демократії, полягає в тому, що влада та ресурси можуть керуватися неправомірним управлінням або нецільовим шляхом, що призводить до ерозії довіри, яка може підірвати сутність демократичної системи» ... (INTOSAI-P12, 2019)); по-друге, така інституція повинна постійно підтверджувати свою значимість для суспільства та держави, а для цього потрібно заслуговувати довіру суспільства за допомогою таких якостей, як: об'єктивність, компетентність та незалежність; по-третє, суспільство очікує, що така

інституція стане надійним джерелом незалежної та об'єктивної інформації та стане ініціатором вигідних змін у публічному (державному) секторі (INTOSAI-P12, 2019). Також, додаткового акценту потребує питання незалежності вищого органу аудиту та її рівня. Цьому присвячено і окремий документ – це INTOSAI-P10 і окремий розділ серед фундаментального переліку принципів у INTOSAI-P1 (INTOSAI-P1, 2019; INTOSAI-P10, 2019). Незалежність інституції розбудовується та забезпечується по трьом головним напрямкам:

1) незалежність самої інституції в тому обсязі, наскільки може бути незалежним державний орган від держави. Така незалежність забезпечується через те, що створення інституції та ступінь їх незалежності визначаються виключно Конституцією держави;

2) незалежність посадових осіб інституції у вигляді їх професійної незалежності та їх кар'єрної незалежності;

3) фінансова незалежність інституції, яка дозволить їй здійснювати власні функції в повному обсязі (INTOSAI-P1, 2019).

Таким чином, уявлення про загальний контур форми (або формату) еталону агента інституту контролю зроблено через окреслення такими рисами як: утворення суб'єкту – на рівні держави; створення – відбувається (або передбачається) через конституційну норму; поставлені цілі – здійснення найвищої суспільної аудиторської функції; ким визначені цілі – суспільством перед державою, державою перед інституцією; від імені кого повинен діяти – від держави; підконтрольність чи незалежність – виключно незалежним чином.

Далі нам потрібно визначитися зі змістовним наповненням еталону агента інституту контролю: з його компетентностями та його функціями. Іншими словами, пошук змісту еталону полягає у з'ясуванні знань та навичок, які дозволять йому належним чином функціонувати та відповідати власній формі. Відтак, ми звертаємо нашу увагу, перш за все, на таку структурну частину IFPP, як INTOSAI-P, а конкретніше: на фундаментальні принципи (INTOSAI Founding Principles) викладені у INTOSAI-P1. І тут знов потрібно зробити відступ від предмету пошуку та зробити зауваження: як такого переліку принципів з чіткою нумерацією (наприклад, що ми можемо бачити у INTOSAI-P10) ми не знайдемо і це значно ускладнює використання цього документу. Тому можливі розбіжності у трактуванні що є принципом, а що є роз'ясненням до якогось принципу.

Єдине вміння, яке вимагається від агента інституту контролю, полягає у здійсненні ним аудиту за всіма його різновидами: попередній аудит (pre-audit), наступний аудит (post-audit),

зовнішній аудит (external audit), аудит законності та регулярності управління фінансами та бухгалтерського обліку (legality audit, regularity audit), аудит ефективності (performance audit). Для чого аудит визначається як не самоціль, а невід'ємна частина регуляторної системи, яка має на меті виявити відхилення від прийнятих стандартів та порушення принципів законності, ефективності, економічного та фінансового управління на початковій стадії, щоб мати можливість вжити коригуючі заходи, а у окремих випадках, щоб змусити відповідальних осіб взяти на себе відповідальність, отримати компенсацію або вжити таких заходів, щоб запобігти або принаймні ускладнити здійснення таких порушень (INTOSAI-P1, 2019). Наведене вміння і стане власною компетентністю еталону агенту інституту контролю.

Для визначення з функціями еталону агенту інституту контролю нам потрібно буде ознайомитися також лише з чи то правами, чи то з вимогами, що встановлює INTOSAI-P1 до вищого органу аудиту. Згідно з INTOSAI-P1 передбачається, що вищий орган аудиту повинен (і в цьому випадку дуже важко підібрати інше слово для такого неоднорідного переліку): перевіряти діяльність уряду та його органів; повноваження на розслідування; вживати заходів на забезпечення результатів аудиту; здійснювати експертизи проектів законів та інших нормативно-правових актів з фінансових питань; приймати участь у міжнародному обміні досвідом; мати можливість та мати зобов'язання звітування перед суспільством та гілками влади; мати конституційну основу аудиторських повноважень; здійснювати аудит управління публічними фінансами (audit of public financial management) – аудит (за всім вищезгаданим різновидом) усіх публічних фінансових операцій, незалежно чи відображені вони в держаному бюджеті чи ні; здійснювати аудит державних органів і державних організацій розташованих закордоном; здійснювати податковий аудит; здійснювати аудит державних контрактів та робіт для державних потреб (аудит публічних закупівель); здійснювати аудит суб'єктів господарювання з державною часткою в корпоративних правах; здійснювати аудит субсидованих установ (INTOSAI-P1, 2019). Як бачимо, викладенні положення важко сприймати лише як функції якоїсь інституції, тому можна спробувати охарактеризувати цей перелік у більш широкому погляді – як діяльність суб'єкта контролю відносно об'єкта контролю за предметом контролю. Тільки у такий спосіб можна сприйняти та-

кий неоднорідний перелік: норм, положень, прав, вимог, повноважень, зобов'язань, об'єктів та предметів, наведених у INTOSAI-P1, як функціональне забезпечення еталонної моделі. А від так, таке сприйняття повністю підходить до мети нашого дослідження – щодо розкриття функцій еталонної моделі агенту інституту контролю, як частини його змісту.

Що стосується решти структурних частин IFPP, у тому числі і частина внутрішньої підструктури INTOSAI-P, тобто частина з основними принципами (INTOSAI Core Principles у складі: INTOSAI-P20 і INTOSAI-P50), то вони сприяють підтримці фундаментальних принципів (INTOSAI Founding Principles), роз'яснюючи роль вищого органу контролю (BOA/ВОФК/SAI) у суспільстві, та визначають передумови для його належного функціонування та професійної поведінки (INTOSAI, 2019; ISSAI, 2019). Такі структурні частини IFPP як: Стандарти INTOSAI (тобто ISSAI) і Керівництво INTOSAI (тобто GUID) після їх ретельного вивчення в межах предметного пошуку цієї статті можна віднести до методичних рекомендацій, які лише забезпечують агента інституту контролю необхідним алгоритмом дій під час його функціонування відповідно до того чи іншого повноваження (INTOSAI, 2019; ISSAI, 2019). З вказаних причин наведена решта структурних частин IFPP не представляють наукового інтересу в межах мети цього дослідження і мають розглядатися в межах іншої проблематики.

**Висновки.** Головним висновком є те, що дослідження дало позитивну відповідь на питання про можливість сприйняття досвіду INTOSAI задля конструювання еталону агенту інституту контролю. Крім того, запропоноване до уваги дослідження та його результат у вигляді еталонної моделі агенту інституту контролю має не лише теоретичний характер – як предметне поле у сфері інституту контролю, під час досліджень інституційного дизайну, а має і прикладний характер (за допомогою методологічного апарату інституційної теорії – компаративному аналізу): поперше, у разі створення нових суб'єктів державного фінансового контролю (тобто BOA або ВОФК або SAI); по-друге, у разі виникнення потреби зіставити і порівняти з еталонною моделлю вже функціонуючі вищі органи контролю серед будь яких країн-учасниць INTOSAI, на предмет будь яких відхилень від еталону. Такі практичні кроки і є самими дієвими методами удосконалення як інституту контролю країни в цілому, так і його агентів зокрема.

## Література

1. Азаренкова Г. Уточнення економічного змісту державного фінансового контролю в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Т. 2, № 15. С. 273–279. DOI: 10.18371/fcaptr.v2i15.25053.
2. Kolomyuchuk N. M. The role of the state financial control in the state budget process. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4(8), ч. 1. С. 137–141.
3. Невідомий В. І. Рахункової палати України як незалежної державної аудиторської установи. *Фінанси України*. 2016. № 1. С. 116–125.
4. Піхоцький В. Зарубіжний досвід організації державного фінансового контролю та можливість його використання в Україні. *Економіст*. 2016. URL: <http://ua-ekonomist.com/11925-zarubzhnyi-dosvd-organizaciyi-derzhavnogo-fnansovogo-kontrolyu-ta-mozhlyvist-yogo-vikoristannya-v-ukrayin.html> (дата звернення: 13.11.19).
5. Шевченко Н. Актуальні питання реформування системи державного фінансового контролю в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Т. 2, № 15. С. 280–284. DOI: 10.18371/fcaptr.v2i15.25054.
6. Meijer-Wassenaar L. Visual stories that transform audit speak into engaging, understandable reports. *International Journal of Government Auditing*. 2019. Vol. 46, № 1. URL: [http://intosaijournal.org/site/wp-content/uploads/2019/03/INTOSAI-Journal\\_Winter-2019.pdf](http://intosaijournal.org/site/wp-content/uploads/2019/03/INTOSAI-Journal_Winter-2019.pdf) (дата звернення: 13.11.19).
7. International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI). *European Organisation of Supreme Audit Institutions* : веб-сайт. URL: <https://www.eurosai.org/en/topMenu/ISSAI.html> (дата звернення: 13.11.19).
8. Хмельков А. В. Державний фінансовий контроль : підручник. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 228 с.
9. INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. *International Organization of Supreme Audit Institutions* : веб-сайт. URL: <https://www.issai.org/> (дата звернення: 13.11.19).
10. INTOSAI Framework of Professional Pronouncements (IFPP). *International Organization of Supreme Audit Institutions* : веб-сайт. URL: <https://www.intosai.org> (дата звернення: 13.11.19).
11. INTOSAI-P10. *International Organization of Supreme Audit Institutions* : веб-сайт. URL: <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-10-mexico-declaration-on-sai-independence/> (дата звернення: 13.11.19).
12. ISSAI-130. *International Organization of Supreme Audit Institutions* : веб-сайт. URL: <https://www.issai.org/pronouncements/issai-130-code-of-ethics/> (дата звернення: 13.11.19).
13. INTOSAI Statutes. *International Organization of Supreme Audit Institutions* : веб-сайт. URL: [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/about\\_intosai/statutes/EN\\_Statutes\\_September\\_2019.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/about_intosai/statutes/EN_Statutes_September_2019.pdf) (дата звернення: 13.11.19).
14. INTOSAI-P12. *International Organization of Supreme Audit Institutions* : веб-сайт. URL: [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/INTOSAI\\_P\\_11\\_INTOSAI\\_P\\_99/INTOSAI\\_P\\_12/INTOSAI-P-12\\_en.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INTOSAI_P_11_INTOSAI_P_99/INTOSAI_P_12/INTOSAI-P-12_en.pdf) (дата звернення: 13.11.19).
15. INTOSAI-P1. *International Organization of Supreme Audit Institutions* : веб-сайт. URL: [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/INTOSAI\\_P\\_1\\_INTOSAI\\_P\\_10/INTOSAI-P-1\\_en.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INTOSAI_P_1_INTOSAI_P_10/INTOSAI-P-1_en.pdf) (дата звернення: 13.11.19).

## References

1. Azarenkova, G. (2013). Clarification of economic substance of state financial control in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2(15), 273–279. doi: 10.18371/fcaptr.v2i15.25053. (in Ukrainian)
2. Kolomyuchuk, N. (2016). The role of the state financial control in the state budget process. *Scientific Bulletin of Polissia*, 4(8), P. 1, 137–141.
3. Nevidomyi, V. (2016). Strengthening the institutional capacity of the Accounting Chamber of Ukraine as an independent state audit institution. *Finance of Ukraine*, 1, 116–125. (in Ukrainian)
4. Pikhotskyi, V. (2016). Foreign Practice of Arrangement of State Fiscal Control and the Opportunities of Its Application in Ukraine. *Economist*. Retrieved from <http://ua-ekonomist.com/11925-zarubzhnyi-dosvd-organizaciyi-derzhavnogo-fnansovogo-kontrolyu-ta-mozhlyvist-yogo-vikoristannya-v-ukrayin.html> (in Ukrainian)
5. Shevchenko, N. (2013). Current issues in the reform of state financial control system in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2(15), 280–284. doi: 10.18371/fcaptr.v2i15.25054. (in Ukrainian)
6. Meijer-Wassenaar, L. (2019). Visual stories that transform audit speak into engaging, understandable reports. *International Journal of Government Auditing*, 1(46). Retrieved from [http://intosaijournal.org/site/wp-content/uploads/2019/03/INTOSAI-Journal\\_Winter-2019.pdf](http://intosaijournal.org/site/wp-content/uploads/2019/03/INTOSAI-Journal_Winter-2019.pdf).
7. EUROSAI. (2010). *International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI)*. Retrieved from <https://www.eurosai.org/en/topMenu/ISSAI.html>.
8. Khmelkov, A. (2017). *State Financial Control*. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University. (in Ukrainian)
9. INTOSAI. (2019). *Framework of Professional Pronouncements International Organization of Supreme Audit Institutions*. Retrieved from <https://www.issai.org/>.
10. INTOSAI. (2019). *Framework of Professional Pronouncements (IFPP)*. Retrieved from <https://www.intosai.org>.
11. INTOSAI. (2019). INTOSAI-P10. Retrieved from <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-10-mexico-declaration-on-sai-independence/>.
12. International Organization of Supreme Audit Institutions. (2019). *ISSAI-130*. Retrieved from <https://www.issai.org/pronouncements/issai-130-code-of-ethics/>.
13. INTOSAI. (2019). INTOSAI Statutes. Retrieved from [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/about\\_intosai/statutes/EN\\_Statutes\\_September\\_2019.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/about_intosai/statutes/EN_Statutes_September_2019.pdf).
14. INTOSAI. (2019). INTOSAI-P12. Retrieved from [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/INTOSAI\\_P\\_11\\_INTOSAI\\_P\\_99/INTOSAI\\_P\\_12/INTOSAI-P-12\\_en.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INTOSAI_P_11_INTOSAI_P_99/INTOSAI_P_12/INTOSAI-P-12_en.pdf).
15. INTOSAI. (2019). INTOSAI-P1. Retrieved from [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/INTOSAI\\_P\\_1\\_INTOSAI\\_P\\_10/INTOSAI-P-1\\_en.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INTOSAI_P_1_INTOSAI_P_10/INTOSAI-P-1_en.pdf).

## СТУДЕНТСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ

УДК 339.9:004.9

DOI: 10.26565/2524-2547-2019-58-07

**РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ У РОЗВИТКУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ****Архієреєв Сергій Ігорович**  
**доктор економічних наук, професор***e-mail: oetxnu@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0001-5409-9737***Ликова Анна Сергіївна**  
**студентка магістратури***e-mail: anna.lkva@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0002-1689-8228***Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**  
*пл. Свободи, 4, 61022, Харків, Україна*

У статті розглядається сучасний стан ринку інформаційних технологій України, роль людського капіталу та особливості його впливу на зовнішньоекономічну діяльність країни. Досліджено основні процеси та тенденції функціонування українського ІТ-ринку. Виявлено основні перспективи розвитку ІТ-сектору.

Розглянуто головні проблеми ринку інформаційних технологій та запропоновано напрямки їх вирішення. На теперішній час внутрішній ринок ІТ-послуг в Україні відповідає наступним характеристикам: мінімізація витрат на ІТ-послуги; порушення правових норм щодо інтелектуальної власності; задовільний попит на ІТ-сервіси; недостатня пропозиція кваліфікованих спеціалістів в ІТ-сфері внаслідок диспропорцій у підготовці технічних фахівців вищими навчальними закладами; недосконалість менеджменту в ІТ-компаніях призводить до неспроможності реалізації стратегії росту. Узагальнено два основні фактори, що стримують розвиток внутрішнього ІТ-сектора: по-перше, ситуація з людським капіталом; по-друге, державна політика, її пріоритети в напрямку підтримки конкурентоспроможних галузей.

Запорукою стрімкого розвитку зовнішньоекономічної діяльності України є встановлення балансу між зовнішнім та внутрішнім ринками ІТ-послуг. Для покращення зовнішньоекономічної діяльності України необхідно націлити сили держави та власників ІТ-компаній на розвиток внутрішнього ринку ІТ-послуг. Адже низький рівень внутрішнього ринку стримує розвиток зовнішніх відносин ІТ-сфери. Внутрішній сектор не є цікавим для ІТ-компаній, зазвичай, через низьку оплату праці та незадовільний рівень менеджменту. Тому у роботі більш детально розглянули проблеми, пов'язані з людським капіталом у рамках пошуку можливостей для розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни.

Дійшли висновку, що ІТ-ринок буде залишатися однією з найперспективніших галузей України, яка розвиває зовнішньоекономічну діяльність.

**Ключові слова:** ІТ-ринок, зовнішньоекономічна діяльність, інформаційні технології, ІТ-сектор, аутсорсинг.

**JEL Classification:** J24; L86; F16.

## РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА СФЕРЫ ИТ-УСЛУГ В РАЗВИТИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УКРАИНЫ

**Архиереев Сергей Игоревич**  
**доктор экономических наук, профессор**

*e-mail: oetxnu@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0001-5409-9737*

**Лыкова Анна Сергеевна**  
**студентка магистратуры**

*e-mail: anna.lkva@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0002-1689-8228*

**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина**

*пл. Свободы, 4, 61022, Харьков, Украина*

В статье рассматривается современное состояние рынка информационных технологий Украины, роль человеческого капитала и особенности его влияния на внешнеэкономическую деятельность страны. Исследованы основные процессы и тенденции функционирования украинского ИТ-рынка. Выявлены основные перспективы развития ИТ-сектора.

Рассмотрены основные проблемы рынка информационных технологий и предложены направления их решения. В настоящее время внутренний рынок ИТ-услуг в Украине соответствует следующим характеристикам: минимизация затрат на ИТ-услуги; нарушение правовых норм о защите интеллектуальной собственности; удовлетворительный спрос на ИТ-сервисы; недостаточное предложение квалифицированных специалистов в ИТ-сфере в результате диспропорций в подготовке технических специалистов высшими учебными заведениями; несовершенство менеджмента в ИТ-компаниях приводит к несостоятельности реализации стратегии роста. Обобщены два основных фактора, сдерживающих развитие внутреннего ИТ-сектора: во-первых, ситуация с человеческим капиталом; во-вторых, государственная политика, ее приоритеты в направлении поддержки конкурентоспособных отраслей.

Залогом стремительного развития внешнеэкономической деятельности Украины является установление баланса между внешним и внутренним рынками ИТ-услуг. Для улучшения внешнеэкономической деятельности Украины необходимо нацелить силы государства и владельцев ИТ-компаний на развитие внутреннего рынка ИТ-услуг. Ведь низкий уровень внутреннего рынка сдерживает развитие внешних отношений ИТ-сферы. Внутренний сектор не является интересным для ИТ-компаний из-за низкой оплаты труда и неудовлетворительного уровня менеджмента. Более подробно рассмотрены проблемы, связанные с человеческим капиталом в рамках поиска возможностей для развития внешнеэкономической деятельности страны. Пришли к выводу, что ИТ-рынок будет оставаться одной из самых перспективных отраслей Украины, которая развивает внешнеэкономическую деятельность.

**Ключевые слова:** ИТ-рынок, внешнеэкономическая деятельность, информационные технологии, ИТ-сектор, аутсорсинг.

**JEL Classification:** J24; L86; F16.

## THE ROLE OF HUMAN CAPITAL OF IT-SERVICES IN THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF UKRAINE

**Sergii Arkhiereiev**  
**D.Sc. (Economics), Full Professor**

*e-mail: oetxnu@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0001-5409-9737*

**Anna Lykova**  
**Undergraduate Student**

*e-mail: anna.lkva@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0002-1689-8228*

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*4, Svobody Sq., 61022, Kharkiv, Ukraine*

The article deals with the current state of the information technology market in Ukraine, the role of human capital and peculiarities of its influence on the country's foreign economic activity. The basic processes and tendencies of Ukrainian IT market functioning, the main prospects of IT

sector development were analyzed as well as the main problems of the information technology market and directions of their solution.

At present, the internal IT service market in Ukraine meets the following characteristics: minimization of IT service costs; infringement of intellectual property law; satisfactory demand for IT services; shortage supply of qualified IT specialists due to imbalances in the training of technical specialists in higher education institutions; imperfection of IT management in companies leads to the inability to implement the growth strategy. There are two main factors that stimulate the development of the internal IT sector: first, is a human capital situation; second, is a public policy and its priorities in supporting competitive industries.

The key success factor of a rapid development of foreign economic activity in Ukraine is to establish balance between the external and internal IT service markets. In order to improve the foreign economic activity of Ukraine, it is necessary for the state and the owners of IT companies to force on the development of the internal IT service market as the low level of the internal market hinders the development of the external IT relationships. The internal sector is not attractive to IT companies usually because of low pay and poor management quality.

Therefore, in our work we considered in details the problems related to human capital in the search of any opportunities for the development of foreign economic activity of our country.

It was concluded that IT market will remain one of the most prospective sectors of Ukraine that develops its foreign economic activity.

**Keywords:** IT-market, Foreign Economic Activity, Information Technologies, IT-sector, Outsourcing.

**JEL Classification:** J24; L86; F16.

**Постановка проблеми.** В останні роки роль IT-сектору у зовнішньоекономічній діяльності країни постійно зростає. Україна входить у ТОП-10 країн-експортерів IT-послуг на світовому ринку. 13 українських IT-компаній потрапили у топ-100 постачальників послуг з аутсорсингу. Одна з найбільших в країні галузей – IT-сфера в Україні виступає ключовим компонентом її майбутнього економічного успіху. Сьогодні обсяг експорту послуг і розвитку програмного забезпечення з України становить близько 2 мільярдів доларів на рік. Якщо позитивна динаміка на зовнішньому ринку триватиме, українська IT-сфера продовжить швидко реалізовувати свій потенціал головного експортного сектору. Але існують фактори, які стримують прискорений темп розвитку галузі. Рішення проблем, що стримують стрімке зростання зовнішнього постачання IT-послуг, таких як поліпшення освітніх програм, нестача фахівців, захист інвестицій, інтелектуального права, і, особливо, формування репутації України як надійного і стабільного бізнес-партнера, вимагає значного часу. Перераховані проблеми можна характеризувати як головні елементи розвитку внутрішнього ринку інформаційних послуг. Тому існує необхідність більш детального розгляду балансу між розвитком внутрішнього та зовнішнього IT-секторів, як запоруки стрімкого розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню інформаційних технологій України та їх впливу на зовнішньоекономічну діяльність присвячена велика кількість наукових робіт.

Зокрема, Куліш Р. О. вважає, що Украї-

на отримує значний стимул для потужного розвитку інформаційних технологій саме через покращення взаємовідносин та посилення інтеграції з ЄС (Куліш, 2017).

Антонюк Ю. А. прогнозує стрімке зростання IT-сектору шляхом підвищення попиту на внутрішні IT-послуги (Антонюк, 2016).

Беда І. С., директор однієї з найбільших аутсорсингових компаній країни, вважає, що саме модернізація освіти є найважливішим фундаментом для зростання індустрії («Розвиток української IT-індустрії», 2018).

Велика частина питань перспектив розвитку сфери IT-послуг залишається відкритою та актуальною, потребує більш глибоких подальших досліджень.

**Метою статті** є дослідження та визначення ролі IT-сектору у розвитку зовнішньоекономічної діяльності України, а також пошук шляхів усунення проблем на ринку.

**Основні результати дослідження.** Після деякого застою на ринку через політичну ситуацію на сході України, з 2016 року сектор IT продовжив розвиток, а в 2018 році ринок розширився на 20%. Зокрема, пріоритетними напрямками сфери стало програмне забезпечення для безпілотного транспорту і розробки в області віртуальної реальності.

На сьогоднішній день Україна є одним з лідерів експорту IT-послуг, а інформаційні технології приносять значний внесок у ВВП України (у 2018 році понад 4,5%). Відсоток міг бути набагато вище, якби не еміграція передових програмістів за кордон і тиск на бізнес з боку держави. Незважаючи на ці фактори, до 2025 року прогнозується збільшення ринку до 8,4 млрд дол. США.

Представники Європейської Бізнес-

Асоціації дають оптимістичні прогнози розвитку ІТ-індустрії в Україні в разі державної підтримки сфери. До 2021 року очікуються наступні зміни:

- зростання частки ІТ в ВВП України до 6 %;
- експорт ІТ-послуг збільшиться до 6 млрд дол. США;
- кількість працівників у сфері збільшиться до 200 тис. чол («Ukrainian Exports By Country», n.d.).

Шляхом дослідження великої кількості наукових публікацій за останні три роки, можна дійти висновку, що Україна має шанси перевершити вищенаведені показники. Цей прогноз є реалістичним у випадку розвитку внутрішнього ІТ-ринку.

ІТ-сфера в Україні впроваджує нові технології і створює робочі місця, а держава повинна сприяти розвитку бізнесу, адже саме

цей сектор дає великі перспективи у розвитку загального ВВП країни.

Більш детально проаналізуємо звітну інформацію за останні два роки (див. рис. 1).

Надходження від експорту ІТ-послуг у 2018 році за даними НБУ становлять 3,204 млрд дол. США. Порівняно з 2017 роком приріст у 2018 році склав 20 %.

Дохід від експорту ІТ-послуг у 2018 році за даними Держслужби статистики становить 1,578 млрд дол. США (Державна служба статистики України, 2019).

Чисельність персоналу в експорті ІТ-послуг в 2018 році за даними DOU налічувала 159687 технічних фахівців на кінець року, приріст склав 26 % з початку року. Всього зареєстрованих ФОП для надання ІТ-послуг на початок 2018 року налічувалось 125000 од. («Дослідження ІТ-ринку України», n.d.).

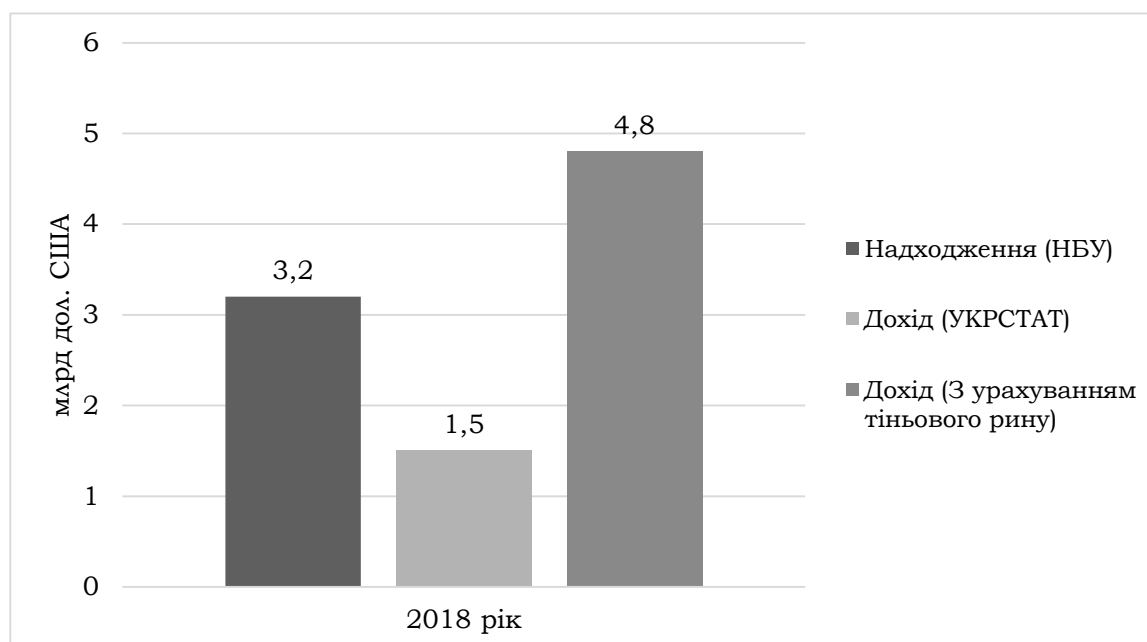


Рис. 1. Розрахунки доходу України від експорту ІТ-послуг

Джерело: побудовано авторами на основі даних (Державна служба статистики України, 2019; «Дослідження ІТ-ринку України», n.d.; «Ukrainian Exports By Country», n.d.)

З огляду на різницю між надходженнями і доходом, а також знаходження частини бізнесу «в тіні», оцінимо дохід від експорту ІТ-послуг у 2018 році. Середня чисельність персоналу складає 143385 чол., середня годинна ставка персоналу: 25 дол. США. Середню кількість проданих годин за рік поручуємо з урахуванням дисконту від робочого часу 30 % і отримуємо 1344 проданих годин на одну особу.

Отже, приблизний дохід, з урахуванням усіх факторів, становить 4,8 млрд дол. США («Дослідження перспектив розвитку», n.d.).

Спираючись на таку різницю у показниках, можемо зробити наступні висновки:

– ІТ-підприємства оптимізують податки в Україні через ФОП та роботу з нерезидентами. Різниця між реальним і стандартним доходом становить до 70 %;

– приріст галузі видно в різних метриках (надходження, дохід, персонал) і за підсумками 2018 року перебуває в діапазоні 20-29 %;

– загальні надходження від експорту товарів і послуг у 2018 році за даними НБУ складають 59,117 млрд дол. США, тобто частка ІТ-надходжень у загальному обсязі зовнішньоекономічної діяльності становить 5,4 % (10 % від надходжень з інформаційної сфери). Для порівняння, експорт транспортних послуг приніс 5,923 млрд дол. США

(Державна служба статистики України, 2019).

Перейдемо до більш детального розгляду учасників ринку ІТ-послуг. За даними відомого інформаційного ресурсу серед 208 компаній, які входять до списку найбільших підприємств України в ІТ-сфері, близько 30 компаній спеціалізуються на виробленні власних інформаційних продуктів, інші – на аутсорсингу та аутстафінгу.

За 2018 рік чисельність технічних фахівців зросла на 32697 чол., при цьому річний обсяг випуску 38 технічними вузами України – близько 16000 чол. Різниця сформувався за рахунок:

- ІТ-шкіл та академій великих ІТ-компаній;
- великої кількості курсів і перекваліфікації персоналу з інших областей;
- повернення фахівців в Україну, які раніше залишили країну («Дослідження перспектив розвитку», n.d.).

Проаналізуємо недосконалість рівня роз-

витку внутрішнього ІТ-ринку.

По-перше, внутрішній ринок характеризується низьким рівнем витрат на ІТ-послуги. Це частково пояснюється великим рівнем піратства у сфері інтелектуальної власності. Даний фактор перешкоджає розвитку українських розробників програмного забезпечення.

По-друге, низький попит на ІТ-сервіси, що пояснюється зосередженістю більшості компаній на виробництві, а не на розвитку інформаційних технологій.

По-третє, ЗВО випускають меншу кількість технічних фахівців, ніж їх вимагає ринок. Дефіцит персоналу обмежує зростання сектору.

По-четверте, значна більшість ІТ-компаній не готова до швидкого росту через недостатньо розвинені системи управління.

Внутрішні та зовнішні загрози розвитку ІТ-сектору згруповано на рис. 2.



Рис. 2. Загрози розвитку ІТ-послуг в Україні

Джерело: побудовано авторами на основі даних (Баунін, 2017; Vlasova & Chekmasova, 2016)



Задля нівелювання вищезазначених загроз ринку інформаційних технологій України, виділимо основні фактори розвитку саме ІТ-сфери, на яких потрібно зосереджуватися державі та власникам ІТ-компаній для покращення становища зовнішньоекономічної діяльності. Головні з них наведені на рис. 3.

Для покращення зовнішньоекономічної діяльності України, необхідно націлити сили держави та власників ІТ-компаній на розвиток внутрішнього ринку ІТ-послуг. Адже низький рівень внутрішнього ринку стримує розвиток зовнішніх відносин ІТ-сфери.



Рис. 3. Ключові фактори розвитку ІТ-послуг в Україні

Джерело: побудовано авторами на основі даних (Баунін, 2017; «Що являє собою аутсорсинг?», n.d.)

**Висновки.** ІТ-ринок залишається однією з найперспективніших галузей України, яка розвиває зовнішньоекономічну діяльність. За останні роки рівень приросту становив близько 20%. Однак, тільки експортна частина послуг має блискучі результати і саме на зовнішньому ринку. Внутрішній ринок не є цікавим для ІТ-компаній, зазвичай, через низьку оплату праці та низькорівневий менеджмент.

Доцільно виділити два основні фактори, які стримують розвиток внутрішнього ІТ-сектора: перший – ситуація з людським капіталом. Світова конкуренція за таланти постійно зростає, тому одне із найважливі-

ших завдань як для держави, так і для українського бізнесу – затримка молоді всередині країни. Другим фактором є державна політика, її пріоритети. Країні потрібен чіткий план дій, концентрація на ключових напрямках, які приносять прибуток і, найголовніше, дають нові робочі місця. Саме до таких напрямків слід віднести ІТ-ринок.

Отже, запорукою стрімкого розвитку зовнішньоекономічної діяльності нашої країни є встановлення балансу між зовнішнім та внутрішнім ринками ІТ-послуг, у встановленні якого провідну роль має зіграти людський капітал.

## Література

1. Куліш Є. О. ІТ-технології та перспективи їх розвитку. К. : Пульсари, 2017. С. 58–62.
2. Антонюк Ю. А. Економічна сутність інтеграції з ЄС. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. Вип. 149. С. 62–64
3. Розвиток української ІТ-індустрії. Аналітичний звіт. *Комп'ютерне обозрение. ІТ для бізнесу* : веб-сайт. URL: [https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian\\_IT\\_Industry\\_Report\\_UKR.pdf](https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf) (дата звернення: 15.10.2019).
4. Ukrainian Exports By Country. *Trading economics* : веб-сайт. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/exports-by-country> (дата звернення: 15.10.2019).
5. Зовнішньоекономічна діяльність України (за видами послуг). *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2019).
6. Дослідження ІТ-ринку України. *Портал «DOU»* : веб-сайт. URL: <https://dou.ua> (дата звернення: 12.10.2019).
7. Дослідження перспектив розвитку ІТ-сфери в Україні. *Портал «КРЕСТОН»* : веб-сайт. URL: <https://kreston-gcg.com> (дата звернення: 14.10.2019).
8. Vlasova N. O., Chekmasova I. A. Foreign Economic Activity and Financial Results of Machine-Building Enterprises of Ukraine. *Business Inform*. 2016. № 12. С. 36–41.
9. Баунін Ю. В. Тонкощі інтеграції країни. Великий енциклопедичний економічний словник / за ред. Ю. С. Шемшученко. Київ : Екон. думка, 2017. С. 550.
10. Що являє собою аутсорсинг? *Ліга Закону* : веб-сайт. URL: <http://uz.ligazakon.ua/ua> (дата звернення: 12.10.2019).

## References

1. Kulish, E. O. (2017). *IT-technologies and prospects for their development*. Kyiv: Pulsary, 2017. (in Ukrainian)
2. Antonyuk, Yu. A. (2016). The economic essence of integration with the EU. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 149, 62–64. (in Ukrainian)
3. Development of the Ukrainian IT industry. Analytical report. *Computer review. IT for Business*: Website. Retrieved from [https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian\\_IT\\_Industry\\_Report\\_UKR.pdf](https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf). (in Ukrainian)
4. Ukrainian Exports By Country. *Trading Economics*: Website. Retrieved from <https://tradingeconomics.com/ukraine/exports-by-country>.
5. State Statistics Service of Ukraine. (2019). Ukraine's foreign economic activity (by type of services). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>. (in Ukrainian)
6. Ukraine's IT market research. *DOU*: Website. Retrieved from <https://dou.ua>. (in Ukrainian)
7. Research of prospects of IT sphere development in Ukraine. *CRESTON*: website. Retrieved from <https://kreston-gcg.com>. (in Ukrainian)
8. Vlasova, N. A., & Chekmasova, I. A. (2016). Foreign Economic Activity and Financial Results of Machine-Building Enterprises of Ukraine. *Business Inform*, 12, 36–41.
9. Baunin, Yu. V. (2017). *Subtleties of integration of the country*. Great Encyclopedic Economic Dictionary. Kyiv: Ekon. dumka. (in Ukrainian)
10. What is outsourcing? *Law League*: Website. Retrieved from <http://uz.ligazakon.ua/ua>. (in Ukrainian)

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЙ

**Гонтарева Ірина В'ячеславівна**  
**доктор економічних наук, професор**

*e-mail:* ivgontareva@gmail.com

*ORCID ID:* 0000-0002-2242-378X

**Тимошенко Катерина Анатоліївна**  
**студентка магістратури**

*e-mail:* tim.ekaterina@gmail.com

*ORCID ID:* 0000-0001-6510-0262

**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**

*пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

Потенціал компанії, її конкурентоспроможність та інноваційність безпосередньо залежать від здатності залучати високоефективні людські ресурси. Одним з ефективних способів залучення й утримання ресурсів є бренд роботодавця. Однак, компанії стикаються з багатьма проблемами при побудові бренду роботодавця, зокрема, як виміряти бренд, його привабливість для потенційних кандидатів і ступінь відповідності цінностей компанії прагненням працівників, які вже в ній працюють.

Метою дослідження є обґрунтування послідовності оцінювання рівня бренду серед ІТ-компаній України та визначення лояльності працівників до компанії за методом сумарних оцінок.

Визначено, що бренд роботодавця – це сумарний бал, який дають працівники компанії, за наступними критеріями: задоволення від матеріальної компенсації, ступінь комфорту умов праці, кар'єрні перспективи, цікавість проектів, над якими вони працюють. Бренд роботодавця можна виміряти, в першу чергу, як лояльність працівників до компанії. Робота над брендом роботодавця є процесом, який повинен бути стратегічно продуманий, в іншому випадку його формування буде відбуватися стихійно, а результати оцінки будуть негативними.

Обґрунтовано, що оцінка бренду роботодавця включає наступні етапи: розробку анкети для оцінювання; збір даних – анкетування працівників компанії; обробку даних; отримання загального балу рейтингу бренду роботодавця. Запропоновано застосування методу сумарних оцінок за шкалою Лайкерта. Переваги цієї шкали – простота і об'єктивність оцінювання.

Побудовано рейтинг ІТ-компаній роботодавців України, виділені лідери галузі за кількістю працівників і за рейтингом роботодавців. Виділено основні елементи і складові бренду роботодавця. Розглянуто канали комунікації HR-бренду компанії, показані завдання брендингу роботодавця. Зараз більшість роботодавців розглядають роботу з HR-брендом і брендом роботодавця як довгостроковий стратегічний процес. Високий рейтинг бренду роботодавця – це одна з актуальних і ефективних технологій залучення кращих спеціалістів до своєї компанії. Наступним етапом стає необхідність сфокусуватися на утриманні тих працівників, які вже працюють, для того, щоб зайняти сильну позицію в ІТ-сегменті на ринку праці.

**Ключові слова:** бренд, ІТ-компанія, бренд роботодавця, лояльність працівників, корпоративна культура, персонал.

**JEL Classification:** J44; J23; L86.

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ НА ПРИМЕРЕ ИТ-КОМПАНИЙ

**Гонтарева Ирина Вячеславовна**  
доктор экономических наук, профессор

*e-mail:* ivgontareva@gmail.com  
*ORCID ID:* 0000-0002-2242-378X

**Тимошенко Екатерина Анатольевна**  
студентка магистратуры

*e-mail:* tim.ekaterina@gmail.com  
*ORCID ID:* 0000-0001-6510-0262

**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина**  
*пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина*

Потенциал компании, ее конкурентоспособность и инновационность напрямую зависят от способности привлекать высокоэффективные человеческие ресурсы. Одним из эффективных способов привлечения и удержания ресурсов является бренд работодателя. Однако, компании сталкиваются со многими проблемами при построении бренда работодателя, в частности, как измерить бренд, его привлекательность для потенциальных кандидатов и степень соответствия ценностей компании стремлениям работников, которые уже в ней работают. Целью исследования является обосновать последовательность оценки уровня бренда среди ИТ-компаний Украины и определения лояльности работников к компании, с использованием метода суммарных оценок. Определено, что бренд работодателя – это суммарный балл, который дают сотрудники компании, по следующим критериям: удовольствие от материальной компенсации, степень комфорта условий труда, карьерные перспективы, интерес проектов, над которыми они работают. Бренд работодателя можно измерить в первую очередь как лояльность работников к компании. Работа над брендом работодателя является процессом, который должен быть стратегически продуманный, в противном случае его формирования будет происходить стихийно, а результаты оценки будут отрицательными. Обосновано, что оценка бренда работодателя включает следующие этапы: разработку анкеты для оценки; сбор данных – анкетирование работников компании; обработку данных; получения общего балла рейтинга бренда работодателя. Предложено применение метода суммарных оценок по шкале Лайкерта. Преимущества этой шкалы – простота и объективность оценивания. Построен рейтинг ИТ-компаний работодателей Украины, выделены лидеры отрасли по количеству работников и по рейтингу работодателей. Выделены основные элементы и составляющие бренда работодателя. Рассмотрены каналы коммуникации HR-бренда компании, показаны задачи брендинга работодателя. Сейчас большинство работодателей рассматривают работу с HR-брендом и брендом работодателя как долгосрочный стратегический процесс. Высокий рейтинг бренда работодателя – это одна из актуальных и эффективных технологий привлечения лучших специалистов в свою компанию. Следующим этапом является необходимость сфокусироваться на заинтересованности тех работников, которые уже работают, для того чтобы занять сильную позицию в ИТ-сегменте на рынке труда.

**Ключевые слова:** бренд, ИТ-компания, бренд работодателя, лояльность работников, корпоративная культура, персонал.

**JEL Classification:** J44; J23; L86.

## METHODICAL APPROACH TO THE EMPLOYER'S BRAND ANALYSIS ON THE CASE OF IT-COMPANIES

**Irina Gontareva**  
D.Sc. (Economics), Professor

*e-mail:* ivgontareva@gmail.com  
*ORCID ID:* 0000-0002-2242-378X

**Kateryna Tymoshenko**  
Undergraduate Student

*e-mail:* tim.ekaterina@gmail.com  
*ORCID ID:* 0000-0001-6510-0262

**V.N. Karazin Kharkiv National University**  
*4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

The company's potential, its competitiveness and innovativeness directly depend on the ability to attract highly effective human resources. One of the effective ways to attract and retain

resources is the brand of the employer. However, companies face many problems when building an employer's brand, in particular, how to measure the brand, its attractiveness to potential candidates and the degree to which the company's values match the aspirations of employees who already work in it. The aim of the study is to justify the sequence of brand level assessment among Ukrainian IT companies and determining employee loyalty to the company using the method of total ratings. It was determined that the employer's brand is the total score that the company's employees give according to the following criteria: pleasure from material compensation, degree of comfort of working conditions, career prospects, interest in the projects they are working on. The employer brand can be measured primarily as the loyalty of employees to the company. Work on the employer's brand is a process that must be strategically thought out, otherwise its formation will occur spontaneously, and the evaluation results will be negative. It is proved that the assessment of an employer's brand includes the following steps: development of a questionnaire for assessment; data collection - a survey of company employees; data processing; receiving an overall employer brand rating score. The application of the method of total ratings on the Likert scale is proposed. The advantages of this scale are the simplicity and objectivity of the assessment. A rating of IT-companies of Ukrainian employers was built, industry leaders were identified by the number of employees and by the rating of employers. The main elements and components of the employer's brand are highlighted. The communication channels of the company's HR-brand are considered; the tasks of employer branding are shown. Now, most employers consider working with an HR brand and an employer brand as a long-term strategic process. The high rating of the employer's brand is one of the relevant and effective technologies for attracting the best specialists to your company. The next step is the need to focus on the interest of those employees who are already working in order to take a strong position in the IT segment in the labor market.

**Keywords:** Brand, IT company, Employer Brand, Employee Loyalty, Corporate Culture, Personnel.

**JEL Classification:** J44; J23; L86.

**Постановка проблеми.** Потенціал компанії, її конкурентоспроможність і інноваційність безпосередньо залежать від здатності залучати високоефективні людські ресурси. В останні роки багато компаній зіткнулися з дефіцитом висококваліфікованих фахівців, про це свідчать роботи вітчизняних вчених і статистика сайтів з пошуку роботи. До ключових факторів, що вплинули на поточний стан справ, відносять демографічний спад, сучасний стан освіти, міграцію населення. Все це сприяє посиленню конкурентної боротьби за якісні кадри. Один з ефективних способів залучення й утримання ресурсів – бренд роботодавця. Дослідження, проведені серед працівників IT-компаній і випускників вузів технічних спеціальностей, дозволяють з упевненістю сказати, що престиж компанії, її пізнаваність, репутація на ринку, кадрова політика, все те, що складає бренд роботодавця, дає можливість максимально повно реалізувати свій людський потенціал і є чинниками, що впливають на вибір перспективними фахівцями конкретної компанії.

Одна з основних проблем, з якою стикаються компанії на шляху до побудови бренду роботодавця – як виміряти бренд, його привабливість для потенційних кандидатів і ступінь відповідності цінностей компанії цінностям працівників, які вже в ній працюють. Розглянемо як для вирішення цієї проблеми застосовується метод сумарних оцінок за шкалою Лайкерта.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «бренд» яке спочатку асоціювалось виключно з областю маркетингу, стало об'єктом аналізу і численних соціологічних досліджень, починаючи з кінця минулого століття (Вартанова & Король, 2018).

Вперше поняття «бренд роботодавця», або як ще називають «HR-бренд» (від англ. Human Resources – людські ресурси), було введено в обіг в Великобританії С. Берроу в кінці XX століття. Пізніше воно було визначено їм спільно з Т. Емблер. Вони визначають бренд роботодавця як сукупність переваг, які, ототожнюються з тим, що здатний надати роботодавець. У їх трактуванні «бренд роботодавця – це сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг, одержуваних в результаті надходження на роботу в певну організацію і пов'язаних з цією компанією. Головна роль бренду роботодавця, таким чином, полягає у створенні цілісної основи, необхідної менеджменту компанії для виділення пріоритетів і концентрації на них, збільшення продуктивності, полегшення пошуку співробітників, їх утримання та формування у них лояльності до фірми» (Barrow & Mosley, 2005).

Зараз існує безліч інших трактувань поняття «бренд роботодавця» (Вартанова & Король, 2018). Узагальнюючи їх, можна розглядати дане поняття як заходи, які проводить компанія з метою взаємодії з існуючими співробітниками і потенційними кандидатами для того, щоб робити її привабливим міс-

цем роботи. Також до бренду роботодавця відносять і активне управління іміджем компанії і побудову корпоративної культури. Крім того, бренд роботодавця визначають як образ компанії, яка є комфортним місцем роботи з можливостями для кар'єрного росту. Це позитивно впливає на репутацію компанії, а працівник одержує гарантію отримання економічних, професійних і психологічних переваг. Також бренд роботодавця – це створення компанією іміджу кращого роботодавця з метою залучення і утримання кращих співробітників, а також підвищення ефективності їх праці.

І. Адізес у своїй теорії розрізняє звичайні проблеми в компанії від аномальних та дає рекомендації про те, як вчасно прийняти міри для того, щоб досягти стану Розквіту. І теорія, і принципи, запропоновані автором, пояснюють, чому організації ростуть, старіють та помирають і як можна вплинути на ці процеси. Вони описують та аналізують звичайний і оптимальний шляхи зростання компанії, а також яким саме шляхом слід іти, щоб уникнути типових проблем зростання й старіння. І. Адізес дає детальний опис кожній стадії життєвого циклу компанії. У його моделі відображаються елементи корпоративної культури та клімату підприємства як ключові фактори, які впливають на існуючий стан компанії (Адизес, 2018).

Б. Шарп, директор Інституту маркетингу імені Еренберга-Басса Університету Південної Австралії, який займається маркетинговими дослідженнями, в тому числі стосовно причин успішності брендів відомих компаній, в своїй книзі «Як зростають бренди» пише: «Основний аспект, на який слід направляти маркетингову стратегію: створювати значущі активи бренду, здатні підвищити його розрізнення, тобто брендинг дійсно має значення. Завдяки значущим активам споживачеві простіше помітити бренд, впізнати його, згадати про нього і, що важливо, купити» (Шарп, 2019).

До значущих активів Б. Шарп відносить унікальність і популярність бренду. Оцінювати значущі активи він пропонує на основі вивчення споживачів для продуктових компаній, а це значить, що для оцінки бренду роботодавця слід вивчати персонал компанії, бренд яких потрібно оцінити.

Роботодавець формує бренд як індивідуальність свого бізнесу або образ компанії. Цей образ повинен відповідати тому ідеальному зразку, який складається в свідомості потенційного кандидата. Подібно до того, як бренд будь-якого товару або послуги захоплює свідомість людини – покупця, з брендом роботодавця відбувається те ж саме в свідомості кандидата (Муллер, n.d.).

Дані факти дозволяють виділити основ-

не завдання брендингу роботодавця: потрібно сформулювати такий бренд компанії, який відповідав би критеріям вибору і очікуванням співробітників, що вже працюють в компанії, і потенційних кандидатів, яких компанія може залучити.

Ринок праці – це конкурентна середина, на якій є лідери, яким успішно вдалось побудувати свій бренд роботодавця. Існують методи оцінювання, за якими будуються рейтинги брендів роботодавця, один з яких розглянуто в статті.

**Метою статті** є обґрунтувати послідовність оцінювання сили бренду серед ІТ-компаній України та визначення лояльності працівників до компанії за методом сумарних оцінок.

**Основні результати дослідження.** Досвід побудови бренду роботодавця розглянемо на прикладі компаній, які працюють в галузі ІТ (Information technologies) – інформаційних технологій. Вибір цієї галузі обумовлений тим, що зараз це одна з високотехнологічних галузей, в якій Україна успішно конкурує з іншими країнами на світовому ринку. Це підтверджує наявність технічних, людських ресурсів, а також ефективних бізнес-моделей на високому, світовому рівні.

Згідно з даними Державної служби статистики України структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2018 році на 17% складається з експорту послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг. Саме до цієї категорії належать ІТ-компанії. Обсяг продажів за 2018 рік в цій категорії склав 2,044 млрд дол. США (Державна служба статистики України, 2019).

Серед інших категорій послуг, які успішно експортуються Україною, категорія послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг займає третє місце, поступаючись лише транспортним послугам і послугам з переробки матеріальних ресурсів (рис. 1).

При чому галузь ІТ – перша в цьому рейтингу, основний ресурс якої люди, а не машини, які потрібні для надання транспортних послуг, наприклад – лідеру рейтингу, або матеріальні ресурси і обладнання для їх переробки в переробній галузі. Продуктом ІТ-компаній є інтелектуальна власність, яку продукують люди, працівники цих компаній. Виділяють кілька ключових продуктів в цій галузі:

- аутсорсинг;
- розробка ПЗ (програмного забезпечення);
- підтримка і впровадження інформаційних систем;
- системна інтеграція;
- консалтинг в області побудови ін-

формаційних систем;  
 – навчання та тренінги для персоналу, який буде користуватися продуктами.  
 Саме тому основа діяльності ІТ-компаній

– це побудова відносин між людьми: між персоналом компанії і її керівництвом, між працівниками back-office і клієнтами.

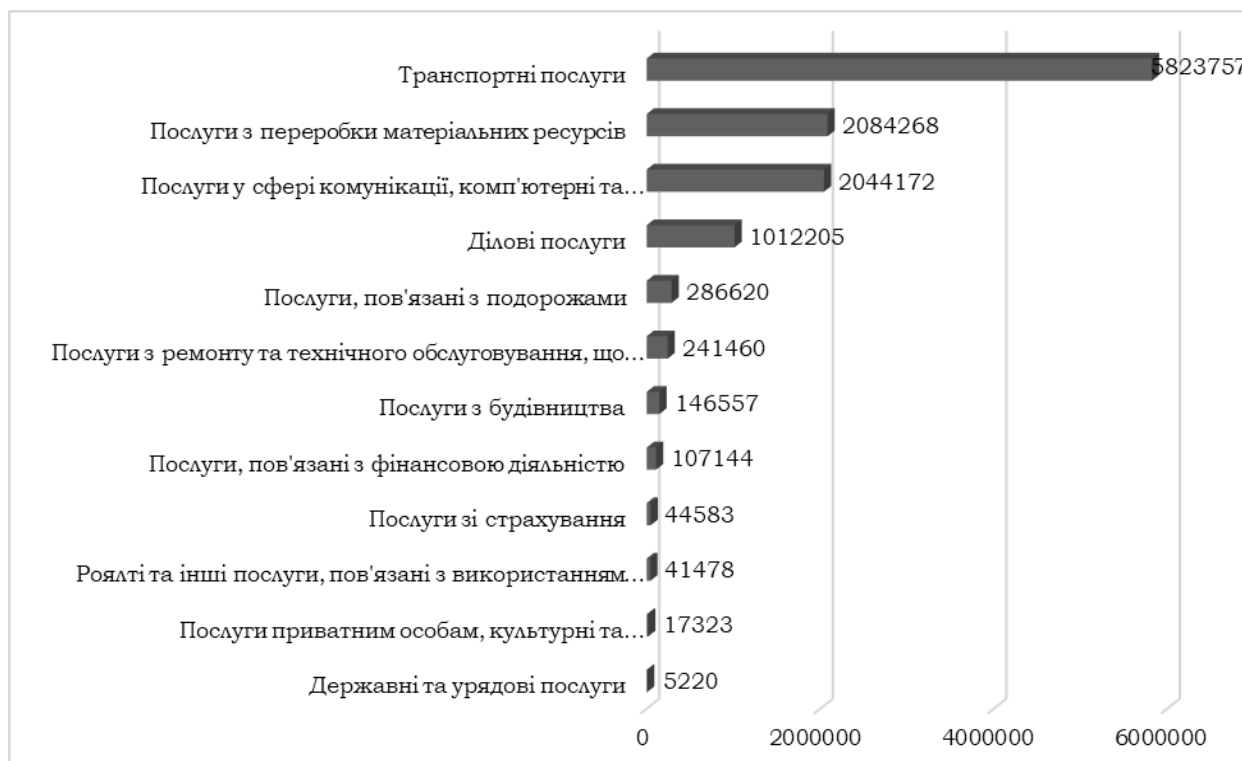


Рис. 1. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2018 році, тис. дол. США

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, 2019)

ІТ-компанії виробляють надсучасні продукти, використовують складні технології, працювати з якими можуть лише кваліфіковані, освічені інтелектуальні люди, які мають необхідні технічні навички для цього.

Зараз в умовах високої затребуваності спеціалістів в галузі ІТ особливої актуальності набуває проблема пошуку і утримання кваліфікованого персоналу в зв'язку з його дефіцитом. Потенційні кандидати тепер очікують від компаній набагато більшого, ніж просто заробітна плата. Особливо така тенденція актуальна для представників покоління «Y», які зараз являють собою більшість представників ІТ-компаній. Ці люди більш схильні до зміни роботодавця (в середньому раз на два роки) або до поєднання роботи в кількох організаціях одночасно. Таким чином, проблема залучення персоналу набуває особливої актуальності у зв'язку з тим, що дефіцит кваліфікованих кадрів може стати однією з перешкод розвитку бізнесу та впливати на конкурентоспроможність компанії і її системність.

Крім того, що кваліфікованого працівника потрібно підібрати і залучити, його потрібно ще й утримати, тобто створити у ньо-

го лояльність до компанії. Це означає, що у співробітника має сформуватися почуття причетності до компанії, поділ корпоративних місії, цілей і цінностей. Тому сучасні компанії, які прагнуть до лідерства на ринку, починають займатися нарощуванням свого інноваційного потенціалу за допомогою використання прогресивних технологій у всіх сферах діяльності компанії, не зупиняючись на управлінні виключно матеріальної складової організації. Нематеріальний, або інтелектуальний, капітал організації потребує грамотного регулювання. Однією з таких технологій стає робота над брендом роботодавця (Ярошенко, 2018).

Способами формування бренду роботодавця виступають: корпоративна культура, цілі компанії, цінності, офіційна інформація, особливості мотивації, стиль менеджменту.

Завданням брендингу роботодавця є переклад вже наявної системи цінностей в ту форму, яка мала б сенс і була б актуальна для співробітників саме цієї компанії.

Виділяють дві складові частини бренду роботодавця – внутрішню і зовнішню.

До внутрішньої відносяться такі елементи, як адаптація, місія і цінності, корпора-

тивна культура, внутрішні комунікації, робоче середовище – офіс і умови праці, управління ефективністю, програми для лідерів та розвитку талантів, навчання та розвиток, мотивація, впровадження інноваційних ідей, соціальні програми для співробітників.

До елементів зовнішнього бренду роботодавця відносяться комплексні програми просування бренду компанії на ринку праці, сайти з пошуку роботи, рекрутингові рекламні кампанії, просування бренду в соціальних мережах, залучення студентів і випускників, благодійність за участю співробітників компанії, комунікації з кандидатами і з колишніми співробітниками.

Цілісність бренду роботодавця формується з наступних складових частин: функціональних переваг і емоційних. В даному співвідношенні повинен бути баланс. Якщо функціональні переваги можна назвати гарантіями ефективності і вони в своїй більшості матеріальні, то емоційні переваги нематеріальні і їх складніше виміряти (LePla & Parker, 1999).

До числа функціональних переваг відносяться оплата праці, безпечне виробниче середовище, надання обладнання, необхідного для виконання робочих завдань і обов'язків,

а також квартальні премії, сучасні технології.

Емоційні переваги представлені прихильністю людей до свого місця, задоволенням від виконуваних завдань, повагою з боку колег і вірою в якість, завдання і цінності компанії. Сукупність перерахованих переваг бренду роботодавця складає його індивідуальність або бренд.

Розглянемо приклади побудови бренду роботодавця на ринку ІТ-компаній України, показники, які його характеризують, а також метод вимірювання сили бренду.

На сайті DOU постійно збирається статистика і оновлюється рейтинг ТОП-50 серед ІТ-компаній. Ключовий показник, за яким будується рейтинг – статистика з кількості працівників в компанії, також враховуються: кількість вакансій, які було заявлено компанією, динаміка змін в кількості працівників (кількість нових працівників по відношенню до кількості звільнених). Період, за який збираються дані – 6 місяців (з січня по липень 2019 р.), дані оновлюються кожні півроку на сайті DOU («ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України», 2019). Розглянемо перші 20 компаній з цього рейтингу станом на другу половину 2019 року (рис. 2).

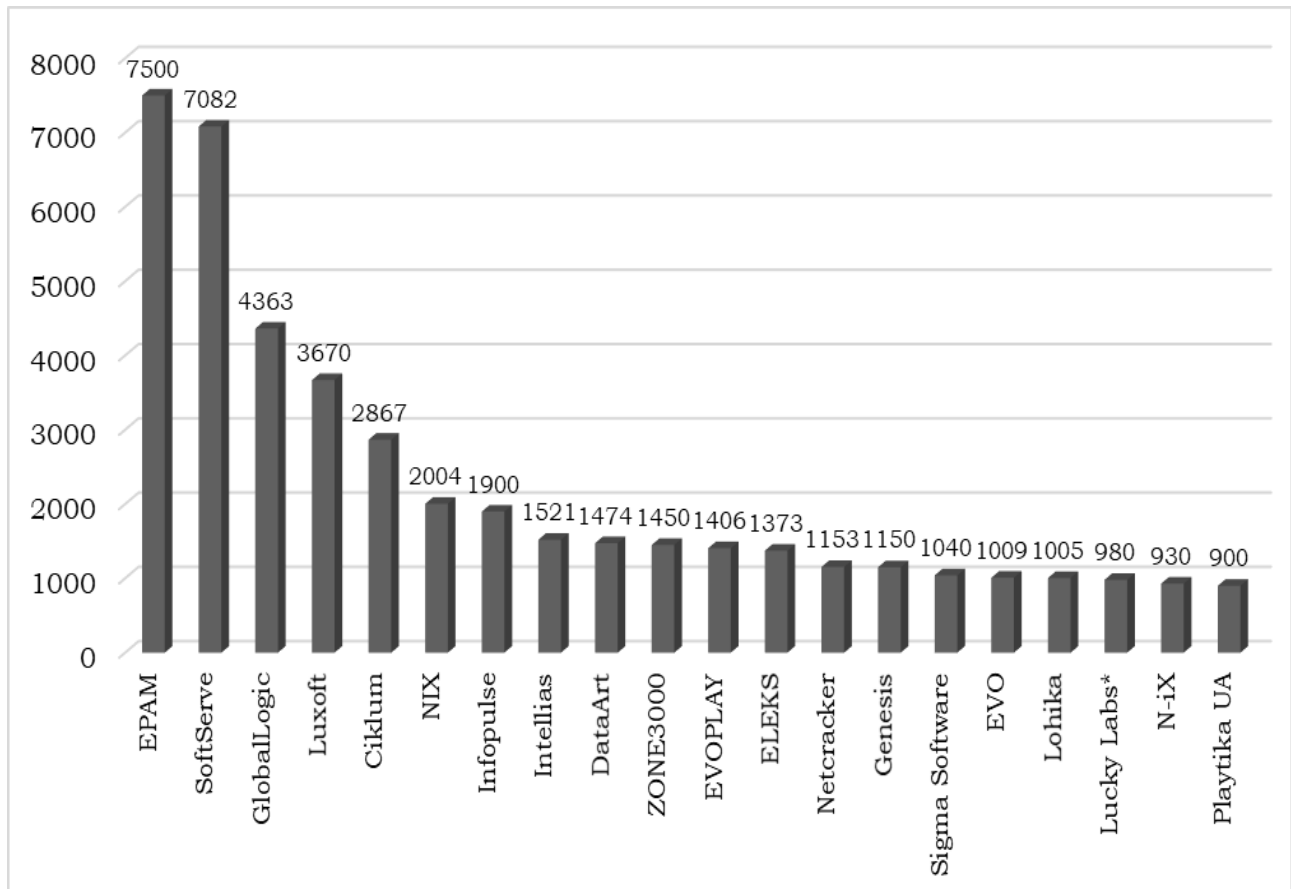


Рис. 2. ТОП-20 найбільших ІТ-компаній України, липень 2019

Джерело: побудовано авторами за даними DOU («ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України», 2019)



Дані, представлені на рис. 2, – це фактична статистика обсягів компанії, а тепер розглянемо кому з цих компаній вдалось не лише зайняти лідируючі позиції з кількості працівників і темпів росту, а і побудувати привабливий бренд роботодавців.

Розглянемо рейтинг кращих компаній – роботодавців і методологію його створення. Для працівників всіх ІТ-компаній сайт DOU дає можливість заповнити анкету, яка стає голосом за компанію-роботодавця і на основі якої будується рейтинг ІТ-роботодавців Ук-

раїни (рис. 3).

У зведену таблицю потрапляють тільки компанії розміром від 81 співробітника, де є вже мінімум 10 голосів-анкет. Щоб потрапити в офіційну частину рейтингу і зайняти призове місце потрібна мінімальна кількість анкет, яка залежить від номінації (розміру компанії).

Розглянемо перші 20 компаній, які зайняли найвищі позиції в рейтингу роботодавців (рис. 3).

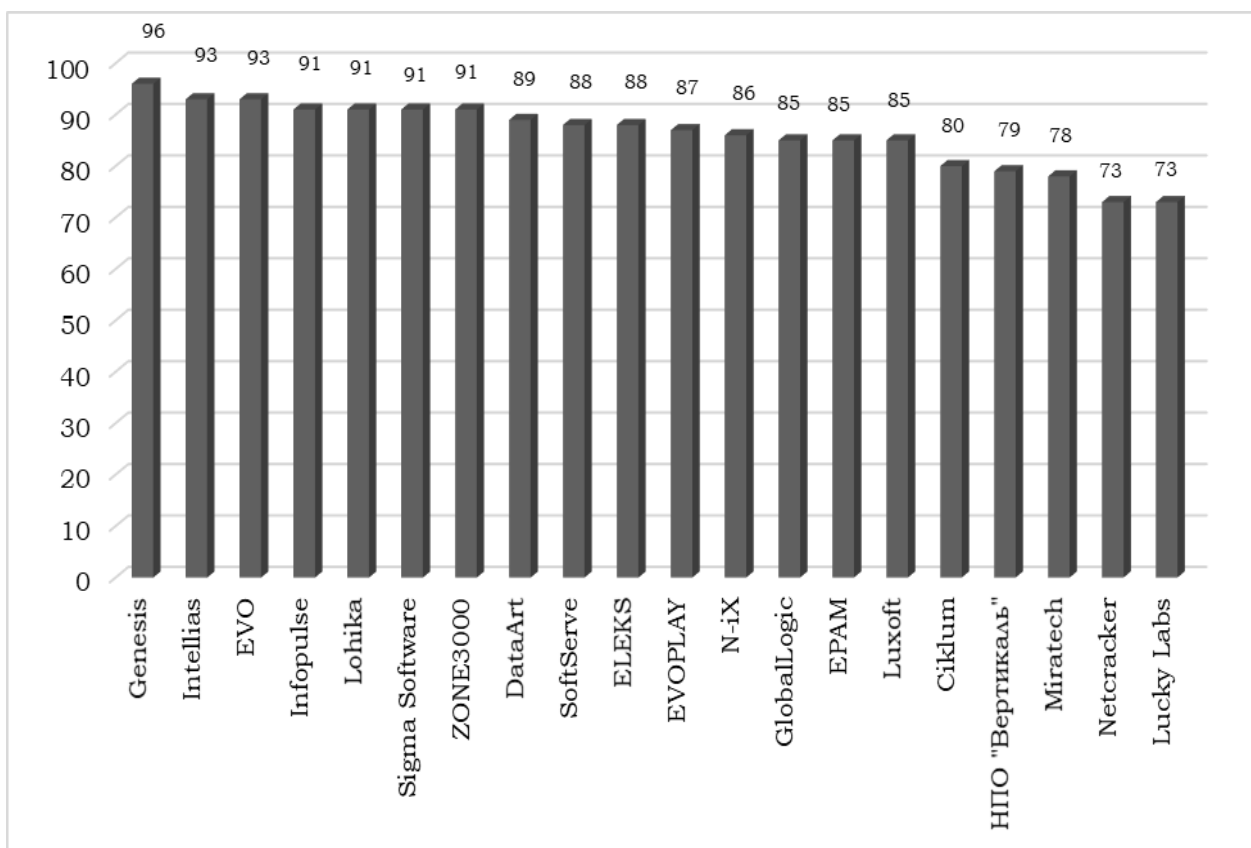


Рис. 3. Рейтинг ІТ-роботодавців України, за даними DOU [3].

Джерело: побудовано авторами за даними DOU («Рейтинг ІТ-роботодавців України», 2019)

Як бачимо, лідер серед брендів роботодавців – компанія Genesis, яка в рейтингу, складеному за розміром компаній займає лише 14 місце (рис. 2). На другому місці бренд Intellias, який на 8 місці в першому рейтингу. Компанія EVO – 3 і 16 місця відповідно. Очевидно, що успішність бренду роботодавця не має прямої залежності від кількості працівників. Тоді від чого він залежить і головне – як його можна виміряти і оцінити?

Для того, щоб проаналізувати бренд роботодавця існує послідовність дій, яка представлена на рис. 4.

Основний підхід до збору та підрахунку даних для визначення кращого роботодавця пропонується здійснювати на основі методу сумарних оцінок за шкалою Лайкерта (Дуби-

на, 2006). Шкала Лайкерта (Likert scale) використовується при визначенні уявлень, думок і відносин до товарів, торгових марок, магазинів і т.п. Шкала складається з набору тверджень, за якими респондент висловлює своє ставлення («повністю згоден», «згоден», «важко відповісти», «не згоден», «повністю не згоден»). Шкала широко застосовується для вимірювання відносин респондентів до предмету дослідження (Chiu-Keung, 1996).

Метод передбачає, що респондент висловлює свою згоду або незгоду з кожним судженням (із запропонованого набору) за шкалою оцінок (з 3, 4, 5, 6, 7 або більше пунктів), а його місце на підсумковій шкалі визначається сумою оцінок кожного окремого судження.

Лайкерт обґрунтував припущення про

саме існування вимірюваної однорідної латентної змінної і показав, що його шкала прийнятна для її вимірювання. Він також дав обґрунтування того, що запропонована шкала є порядковою. Хоча «класична» шкала Лайкерта включає 5 пунктів, подібні шкали з

іншою кількістю позицій шкали (3, 4, 6, 7 ...) також називають шкалами Лайкерта, найчастіше використовується 5- або 7- позиційна шкала. Шкала може містити або не містити «нейтральну точку» (при непарному числі позицій) (Дубина, 2006).

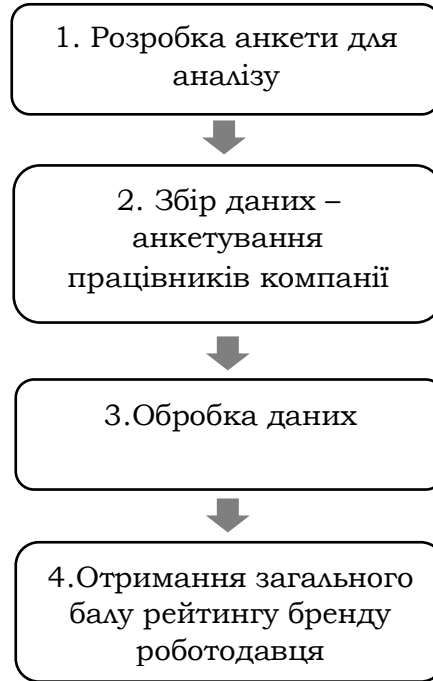


Рис. 4. Послідовність оцінки бренду роботодавця

Напрямок кодування залежить від формулювання питання. Для позитивно сформульованих тверджень (наприклад «Творчі ідеї в даній організації заохочуються») позитивно виражене відношення (наприклад «згоден») кодується, як правило, великим числом (наприклад 5), а негативно виражене («не згоден») – меншим.

При негативному формулюванні (наприклад «Мій керівник ігнорує мої пропозиції»)

позитивно виражене ставлення може кодуватися меншим числом, а негативно виражене – великим.

У разі, якщо анкета містить як прямі, так і зворотні питання або твердження, наприклад «Мій керівник підтримує мої ініціативи» і «Мій керівник не підтримує мої ініціативи», відгуки на зворотні твердження перекодуються за формулою:

$$r = (\min - s) + \max, \quad (1)$$

де  $r$  – відгук на прямі твердження (питання);

$s$  – відгук на зворотні твердження (питання);

$\min, \max$  – мінімальне і максимальне значення шкали.

Розглянемо як цей метод оцінки можна застосувати для анкетування працівників компаній-роботодавців, а також послідовність дій при проведенні оцінки (рис. 4).

**1. Складання анкети.** Всі питання анкети розділені на 5 блоків. Фінальна оцінка компаній вираховується як середнє арифметичне за п'ятьма блоками, а не за питаннями. У кожному блоці різна кількість запитань, тож запитання мають різний вплив на загальну оцінку блоку. Анкета має таку структуру:

I. Компенсація.

1. Я задоволений(-а) матеріальною ком-

пенсацією своєї праці в компанії.

2. Мене влаштовує корпоративний соцпакет (кількість днів відпустки, медичне страхування, оплата лікарняних днів, оплата овертаймів, абонемент у спортзал тощо).

II. Умови праці

3. Мені подобається офіс компанії (місце розташування, ремонт, освітлення, температура повітря, вентиляція тощо).

4. У мене є все необхідне на робочому місці (меблі, техніка, канцтовари, ПЗ).

5. У мене зручний і гнучкий графік роботи.

III. Кар'єра (Самореалізація)

6. Я регулярно отримую зворотний зв'язок про свою роботу.

7. Компанія надає мені можливості для професійного розвитку (заохочує до навчання, засвоєння нових навичок, пропонує стажування, зміну напрямку діяльності, консультації більш досвідчених колег тощо).

8. Компанія створює умови для кар'єрного зростання.

#### IV. Проект (Продукт)

9. Мені цікавий проект, на якому я працюю.

10. На проекті я можу використовувати сучасні інструменти та технології.

11. Я задоволений(-а) робочою атмосферою, яка панує на проекті.

12. На проекті, де я працюю, професійний менеджмент.

#### V. Лояльність

13. Я готовий(-а) рекомендувати компанію, де зараз працюю, своїм друзям та знайомим.

Оцінюються ці аспекти за 7-бальною шкалою Лікерта:

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся – 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

П'ять останніх варіантів відповідей можна супроводити коментарем «Що не влаштує? Чи можна це виправити?».

**2. Збір даних** – наступний етап, на якому проводиться анкетування працівників компанії. Головна задача на цьому етапі – зібрати максимально можливу кількість анкет, щоб оцінювання відбувалось на великій вибірці даних.

**3. Обробка даних.** Після того, як анкети заповнено і зібрано необхідно всі данні підрахувати і звести до фінальної таблиці.

В процесі обробки анкет підраховується середнє арифметичне для кожного блоку анкети: «Компенсація», «Умови праці», «Кар'єра», «Проект», «Лояльність».

Для розрахунку показників п'яти блоків запитань присвоюється кожній відповіді число від 6 (від варіанта «повністю згоден») до 0 («зовсім не згоден»). Для отримання результату по одному блоку запитань додаються всі відповіді в цьому блоці в балах, після чого ділиться отриманий результат на максимально можливий результат компанії та множиться отримане на 100. Таким чином отримується результат для кожного блоку, виражений у відсотках до максимально можливої оцінки.

**4. Отримання загального балу рейтингу бренду роботодавця.** Загальний бал компанії вираховується як середнє арифме-

тичне за всіма п'ятьма блоками.

Далі порівнюємо дані з рейтингу найбільших компаній за кількістю працівників з рейтингом найкращих роботодавців – дані, які представлені на рис. 2 і рис. 3.

В табл. 1 представлено порівняльний рейтинг, складений за кількістю працівників компанії (зліва) і рейтинг складений за загальними балами, які виставили працівники компанії (справа).

Аналіз результатів методичного підходу дозволяє зробити наступні висновки: перелік компаній майже однаковий, але позиції, які вони займають в цих двох рейтингах різний. ЕРАМ, який зараз є лідером за кількістю працівників, в рейтингу роботодавців займає лише 14 місце.

З цього можна зробити висновок про те, що зростання компанії, обсяг виробництва, кількість працівників, які в ній працюють – важливі складові успіху, звичайно. Але є інші фактори, які пов'язані з ступенем задоволення працівниками компенсацією праці, умовами праці, можливостями для побудови кар'єри, цікавими проектами, які впливають на емоційний стан людей. Саме вони формують лояльність працівників до компанії, як роботодавця, і впливають на формування успішного бренду роботодавця.

**Висновки.** Обґрунтовано, що оцінка бренду роботодавця включає наступні етапи: розробку анкети для оцінювання; збір даних – анкетування працівників компанії; обробку даних; отримання загального балу рейтингу бренду роботодавця.

На основі цієї оцінки побудовано рейтинг ІТ-компаній роботодавців України, виділені лідери галузі на кількість працівників і за рейтингом роботодавців (табл. 1).

Запропоновано застосування методу сумарних оцінок за шкалою Лайкерта, що, може бути використана іншими компаніями, не лише в галузі ІТ і не лише в Україні. Переваги цієї шкали – простота і об'єктивність оцінювання.

Таким чином, бренд роботодавця – це сумарний бал, який дають працівники компанії, за наступними критеріями: задоволення від матеріальної компенсації, ступінь комфорту умов праці, кар'єрні перспективи, цікавість проектів, над якими вони працюють. Бренд роботодавця можна виміряти в першу чергу як лояльність працівників до компанії.

Робота над брендом роботодавця – це процес, який повинен бути стратегічно продуманий, в іншому випадку його формування буде відбуватися стихійно, а результати оцінки будуть негативними, тому це не найкращий варіант розвитку подій для компанії. Зараз більшість роботодавців розглядають роботу з HR-брендом і брендом робото-

давця як довгостроковий стратегічний процес. Ті, хто на сьогоднішній день ще не має сформульованої і прописаної стратегії його побудови, активно її розробляє, тому що переваги успішного бренду роботодавця очевидні. На сучасному етапі відбувається трансформація відношення до поняття

«бренд роботодавця». Тепер це одна з актуальних і ефективних технологій залучення кращих спеціалістів до своєї компанії, наступним етапом якої стає необхідність сфокусуватися на утриманні тих працівників, які вже працюють, для того, щоб зайняти сильну позицію в ІТ-сегменті на ринку праці.

Таблиця 1

Порівняння результатів рейтингу за розміром компанії з рейтингом кращих роботодавців

№	Компанія	Спеціалісти в Україні	№	Компанія	Загальний бал
1	EPAM	7500	1	Genesis	96
2	SoftServe	7082	2	Intellias	93
3	GlobalLogic	4363	3	EVO	93
4	Luxoft	3670	4	Infopulse	91
5	Ciklum	2867	5	Lohika	91
6	NIX	2004	6	Sigma Software	91
7	Infopulse	1900	7	ZONE3000	91
8	Intellias	1521	8	DataArt	89
9	DataArt	1474	9	SoftServe	88
10	ZONE3000	1450	10	ELEKS	88
11	EVOPLAY	1406	11	EVOPLAY	87
12	ELEKS	1373	12	N-iX	86
13	Netcracker	1153	13	GlobalLogic	85
14	Genesis	1150	14	EPAM	85
15	Sigma Software	1040	15	Luxoft	85
16	EVO	1009	16	Ciklum	80
17	Lohika	1005	17	НПО "Вертикаль"	79
18	Lucky Labs*	980	18	Miratech	78
19	N-iX	930	19	Netcracker	73
20	Playtika UA	900	20	Lucky Labs	73

Наше суспільство динамічно розвивається, і зараз питання оплати праці для працівників, безсумнівно, важливе, проте часто на перший план виходять такі причини вибору роботодавця, як комфортні умови праці, можливість розвитку, професійного спілку-

вання, а також самореалізації. Ці критерії є потребами інтелектуального і кваліфікованого персоналу, якого якраз потребують сучасні роботодавці, та це буде напрямом подальших досліджень.

#### Література

1. Barrow S., Mosley R. Bringing the best of brand management to people at work. NewYork : John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 312 p.
2. Chiu-Keung Law. Using fuzzy numbers in educational grading system. *Fuzzy Sets and Systems*. 1996. Vol. 83. Pp. 311-323.
3. Рейтинг ІТ-роботодавців України, июль 2019. DOU.ua : веб-сайт. URL: <https://jobs.dou.ua/ratings/> (дата звернення: 19.10.2019).
4. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України, июль 2019. DOU.ua : веб-сайт. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/> (дата звернення: 19.10.2019).
5. LePla F. J., Parker L. M. Integrated Branding: Becoming Brand-Driven Through Companywide Action. Westport: Quorum Books, 1999. 320 p.

6. Адизес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків : КСД, 2018. 496 с.
7. Варганова О. В., Король І. В. Брендинг як сучасна маркетингова технологія. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 53. С. 36-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpchdtu\\_2019\\_53\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpchdtu_2019_53_6.pdf) (дата звернення: 19.10.2019).
8. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2018 році. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2019).
9. Дубина І. Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований. Б. : Изд-во Алт. ун-та, 2006. 263 с. URL: <http://lc.kubagro.ru/sei.pdf> (дата звернення: 19.10.2019).
10. Муллер М. В. Брендинг як інструмент стратегічного маркетингового управління: теорія та практика. URL: <https://reposit.pntu.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2863/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%9C%D1%83%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%80.pdf> (дата звернення: 09.11.2019).
11. Салюк М. А. Статистична обробка даних експериментального дослідження / за ред. Е. Л. Носенко. Дніпро : Інновації, 2010. 228 с.
12. Шарп Б. Як зростають бренди / перекл. з англ. Валевська Н. Київ : Наш Формат, 2019. 264 с.
13. Ярошенко Н. В. Класифікація корпоративних культур на корпоративних підприємствах. Соціальна економіка. 2018. Вип. 5. С. 240-259. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/issue/view/824/1017> (дата звернення: 09.11.2019).

### References

1. Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *Bringing the best of brand management to people at work*. NewYork: John Wiley & Sons, Ltd.
2. Chiu-Keung Law. (1996). Using fuzzy numbers in educational grading system. *Fuzzy Sets and Systems*, 83, 311-323.
3. Rating of the Ukrainian IT-employers, July 2019. Retrieved from <https://jobs.dou.ua/ratings/> (in Russian)
4. Top-50 largest IT companies in Ukraine, July 2019. Retrieved from <https://jobs.dou.ua/top50/> (in Russian)
5. LePla, F. J., & Parker, L. M. (1999). *Integrated Branding: Becoming Brand-Driven Through Companywide Action*. Westport: Quorum Books.
6. Adyzes, I. (2018). *Management of the corporations life cycle*. Kharkiv : KSD. (in Ukrainian)
7. Vartanova, O., & Korol, I. (2019). Branding as a modern marketing technology. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 53, 36-42. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpchdtu\\_2019\\_53\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpchdtu_2019_53_6.pdf). (in Ukrainian)
8. State Statistics Service of Ukraine. (2019). External Trade of Services by types in 2018. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (in Ukrainian)
9. Dubina, I. (2006). *Mathematical foundations of empirical socio-economic research*. Б. : Izd-vo Alt. un-ta. Retrieved from <http://lc.kubagro.ru/sei.pdf>. (in Russian)
10. Muller, M. (n.d.). Branding is a tool for strategic marketing management: theory and practice. Retrieved from <https://reposit.pntu.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2863/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%9C%D1%83%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%80.pdf>. (in Ukrainian)
11. Saluk, M. (2010). *Statistical processing of experimental surveys data*. Dnipro: Innovatsii. (in Ukrainian)
12. Sharp, B. (2019). *How Brands Grow: What Marketers Don't Know*. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
13. Yaroshenko, N. (2018). Classification of corporate cultures of corporate enterprises. *Social Economics*, 56, 240-259. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/socconom/issue/view/824/1017>. (in Ukrainian)

**АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ЄС**

**Євтушенко Вікторія Анатоліївна**  
кандидат економічних наук, доцент

*ORCID ID: 0000-0002-7764-2277*

*e-mail: ethicalmarketing@ukr.net*

**Кудінова Марина Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент

*ORCID ID: 0000-0002-1525-8464*

*e-mail: ethicalmarketing@ukr.net*

**Косенко Марина Дмитрівна**

студентка магістратури

**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**

*пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

Зовнішня торгівля України виступає одним з важливіших засобів збільшення державного бюджету, а Європейський союз є найсильнішою глобальною економічною організацією, найбільшим і найкращим регіональним ринком світу. Тому дослідження проблем економічної співпраці України і ЄС в контексті широкого та сприятливого доступу продукції вітчизняних підприємств до ринків європейських країн ЄС набуває все більшого значення для досягнення стратегічної мети – економічного розвитку України та досягнення гідного місця в міжнародному поділі праці. У статті було розкрито соціально-економічну сутність, роль і значення міжнародної торгівлі; розглянуті основні проблеми та перспективи торгівлі України з ЄС. Вивчена її динаміка і структура, застосовані різноманітні методи для аналізу сучасного стану зовнішньої торгівлі України з ЄС. Визначені перешкоди у торгівлі України з ЄС та представлено способи для їх усунення, названі переваги даної торгівлі. Застосування режиму зони вільної торгівлі між Україною та ЄС сприяє поступовому розширенню доступу українського експорту на європейські ринки в рамках Угоди про асоціацію. Для вітчизняних суб'єктів господарювання підписання Угоди спростило вхід на захищений внутрішній ринок країн-членів ЄС та надало можливість реалізувати власні конкурентні переваги як за якістю товарів, так і за цінами. Крім отриманих можливостей, Україна при підписанні домовленостей щодо вільної торгівлі взяла на себе зобов'язання щодо підвищення стандартів якості та безпечності продукції, проведення реформ щодо технічного регулювання, побудови системи контролю за якістю та безпечністю харчової продукції. Опосередкованою перевагою для вітчизняних товаровиробників є спрощення доступу на ринки інших країн: допущення товарів на ринок ЄС з високими внутрішніми стандартами є автоматичним індикатором якості продукції.

**Ключові слова:** міжнародна торгівля, зовнішня торгівля, ринок ЄС, експорт, імпорт, торговельне сальдо.

**JEL Classification:** F01; F13; F23; F42.

**АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ УКРАИНЫ С ЕС**

**Евтушенко Виктория Анатольевна**  
кандидат экономических наук, доцент

*ORCID ID: 0000-0002-7764-2277*

*e-mail: ethicalmarketing@ukr.net*

**Кудінова Марина Михайлівна**

кандидат экономических наук, доцент

*ORCID ID: 0000-0002-1525-8464*

*e-mail: ethicalmarketing@ukr.net*

**Косенко Марина Дмитриевна**

студентка магистратуры

**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина,**

*пл. Свободы, 4, 61022, Харьков, Украина*

Внешняя торговля Украины выступает одним из важнейших способов увеличения государственного бюджета, а Европейский союз является сильнейшей глобальной

экономической организацией, крупнейшим и лучшим региональным рынком мира. Поэтому исследование проблем экономического сотрудничества Украины и ЕС в контексте широкого и благоприятного доступа продукции отечественных предприятий на рынки стран ЕС приобретает все большее значение для достижения стратегической цели – экономического развития Украины и достижения достойного места в международном разделении труда. В статье было раскрыто социально-экономическую сущность, роль и значение международной торговли; рассмотрены основные проблемы и перспективы торговли Украины с ЕС. Изучена ее динамика и структура, применены различные методы для анализа современного состояния внешней торговли Украины с ЕС. Определены препятствия в торговле Украины с ЕС и представлены способы для их устранения, названы преимущества данной торговли. Применение режима зоны свободной торговли между Украиной и ЕС способствует постепенному расширению доступа украинского экспорта на европейские рынки в рамках Соглашения об ассоциации. Для отечественных субъектов хозяйствования подписания Соглашения упростило вход на защищенный внутренний рынок стран-членов ЕС и позволило реализовать собственные конкурентные преимущества как по качеству товаров, так и по ценам. Кроме полученных возможностей, Украина при подписании соглашений о свободной торговле взяла на себя обязательства по повышению стандартов качества и безопасности продукции, проведению реформ в сфере технического регулирования, построения системы контроля за качеством и безопасностью пищевой продукции. Опосредованным преимуществом для отечественных товаропроизводителей является упрощение доступа на рынки других стран: допуск товаров на рынок ЕС с высокими внутренними стандартами является автоматическим индикатором качества продукции.

**Ключевые слова:** международная торговля, внешняя торговля, рынок ЕС, экспорт, импорт, торговое сальдо.

**JEL Classification:** F01; F13; F23; F42.

## **ANALYSIS OF UKRAINE'S INTERNATIONAL TRADE IN THE EUROPEAN UNION**

**Viktoriiia Yevtushenko**

**PhD, Associate Professor**

*ORCID ID: 0000-0002-7764-2277*

*e-mail: ethicalmarketing@ukr.net*

**Marina Kudinova**

**PhD, Associate Professor**

*ORCID ID: 0000-0002-1525-8464*

*e-mail: ethicalmarketing@ukr.net*

**Maryna Kosenko**

**Undergraduate Student**

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

Ukraine's foreign trade is one of the most important means of increasing the state budget, and the European Union is the strongest global economic organization, the largest and best regional market in the world. Therefore, the study of the problems of economic cooperation between Ukraine and the EU in the context of wide and favorable access of domestic enterprises products to the EU markets is becoming increasingly important for achieving a strategic goal. This goal concludes the development of Ukraine's economy and achievement of a rightful place in the international differentiation of labor. The article considered the socio-economic nature, role and importance of international trade; main problems and prospects of Ukraine's trade with the EU as well as its dynamics and structure, various methods which are applied to analyze the current state of foreign trade of Ukraine with the EU. In our work we analyzed the obstacles of trading between Ukraine and the EU, ways to overcome them and benefits of this trade. The application of the Free Trade Area between Ukraine and the EU contributes to the gradual expansion of Ukrainian export access to European markets under the Association Agreement. The execution of this agreement for Ukrainian business entities simplified the entry to the protected domestic market of EU Member States and gave the opportunity to realize its own competitive benefits in purchase quality and price. Under this Free Trade Agreement Ukraine assumed not only opportunities but also certain obligations on improvement of quality standards and product safety, implementation of reforms in the area of technical regulation, development of quality assurance system and safety food industry. The simplification of goods access to other markets is

indirect benefit for Ukrainian manufactures. The entry to the EU markets with high level standards automatically indicates goods quality.

**Keywords:** International Trade, Foreign Trade, EU Market, Exports, Imports, Trade balance.

**JEL Classification:** F01; F13; F23; F42.

**Постановка проблеми.** Міжнародна торгівля є одним з найважливіших засобів розвитку міжнародної економіки. З її допомогою покращується та підвищується продуктивність праці, збільшується обсяг виробництва. Для великої кількості країн характерний економічний розвиток, орієнтований на інтеграцію в міжнародну торгівлю. Ця тенденція стала невід'ємним елементом світової економіки.

Європейський союз є найсильнішою глобальною економічною організацією, найбільшим і найкращим регіональним ринком світу. Тому дослідження проблем економічної співпраці України і ЄС в контексті широкого та сприятливого доступу продукції вітчизняних підприємств до ринків європейських країн ЄС набуває все більшого значення для досягнення стратегічної мети – економічного розвитку економіки України та досягнення гідного місця в міжнародному поділі праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження розвитку зовнішньої торгівлі України займалися зарубіжні та вітчизняні вчені: Я. Базиліук, І. Єщенко, Я. Жаліло, А. Кісельов, Н. Ковтун, С. Лебедева, Н. Навроцька, В. Осипов, І. Павленко, В. Федосов, М. Фрідман, Т. Циганкова та ін. Б. С. Серебренников наполягає, що потрібно переоснащувати виробництво, аби воно відповідало європейським стандартам, що дозволить правильно зорієнтувати та поживити зовнішню торгівлю з країнами Європейського Союзу (Геєць & Осташко (Eds.), 2016). А. Мазаракі та Є. Лагунін, вказують, що «...саме забезпечення самодостатності внутрішнього ринку України дасть можливість підвищити його системоутворюючу роль для розвитку вітчизняного виробництва» (Мазаракі & Лагунін, 2016, с. 17), а потім вже можна виходити і на зовнішні ринки. Незважаючи на велику кількість досліджень, досі залишається відкритим питання важливості міжнародної торгівлі з країнами ЄС для економіки України та її перспектив розвитку.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою статті є дослідження ринку міжнародної торгівлі України з ЄС.

Відповідно до даної мети були поставлені та вирішені наступні задачі: розкрито соціально-економічну сутність, роль і значення міжнародної торгівлі; розглянуто основні проблеми України з ЄС та напрями їх розв'язання; застосовано різноманітні методи для аналізу сучасного стану зовнішньої торгівлі України з ЄС; зроблено висновки та

надано рекомендації розвитку міжнародної торгівлі України з ЄС.

У сучасному світі однією з основних рушійних сил економічного розвитку виступає міжнародна торгівля, яка є сферою міжнародних економічних відносин і являє собою сукупність зовнішньої торгівлі товарами, послугами, продукцією інтелектуальної праці всіх країн світу.

Для окремої країни участь у міжнародній торгівлі набуває форми зовнішньої торгівлі, тобто це торгівля однієї країни з іншими країнами світу, яка складається з двох зустрічних потоків товарів та послуг: оплачуваного вивезення (експорту) та ввезення (імпорту).

Експорт – це продаж товарів чи послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення продукції за межі митних кордонів України з метою отримання доходів від виробничої або інших форм господарської діяльності («Міжнародна торгівля», n.d.).

Імпорт – це придбання (купівля) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням їх на територію України, включаючи придбання товарів, призначених для споживання установами і організаціями України, розташованими за її межами («Міжнародна торгівля», n.d.).

Міжнародна торгівля характеризується торговельним сальдо і торговельним обігом. Торговельне сальдо – це різниця вартісних обсягів експорту й імпорту. Торговельний обіг – сума вартісних обсягів експорту та імпорту.

Дослідження наукової проблеми вимагає її вивчення в певній визначеній системі, тобто повинно мати методологічне підґрунтя. Лише спираючись на визначені концептуальні засади, підходи, принципи, методи тощо можна здійснити грамотне, ґрунтовне, виважене, послідовне дослідження.

Що стосується міжнародної торгівлі загалом, то ця тема дає можливість і потребує застосування надзвичайно широкого кола методів – від філософських і загальнонаукових до спеціальних.

При проведенні відповідно дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз та синтез, класифікація та періодизація, як різновиди аналізу, абстрагування, узагальнення, формалізація, порівняння.

**Основні результати дослідження.** У теперішньому світі одним з основних рушійних джерел економічного розвитку є міжнародна торгівля, яка є сукупністю зовнішньої торгівлі товарами та послугами, продуктами



інтелектуальної власності різних держав світу. Міжнародна торгівля – це глибоке економічно-соціальне поняття, яке треба вивчати в двох напрямках: як процес прямого обміну товарами та послугами між суб'єктами між-

народно-економічних відносин та як винятковий вид громадських відносин, що утворюються між країнами у процесі та задля обміну товарами (послугами) (рис. 1) («Міжнародна торгівля», n.d.).



Рис. 1. Підходи до розуміння сутності міжнародної торгівлі  
Джерело: розроблено авторами за джерелом («Міжнародна торгівля», n.d.)

Міжнародна торгівля є найбільш важливим видом реалізації принципу порівняних переваг і є другою стороною міжнародної спеціалізації. Завдяки їй держави розширюють сприятливі умови виробництва і споживання, посилюють конкуренцію та забезпечують економічне зростання.

Узагальнюючи, міжнародну торгівлю можна вважати засобом, завдяки якому держави розвивають спеціалізацію, підвищують ефективність своїх ресурсів та таким чином збільшують загальний обсяг виробництва. Країни, як і окремі особи та регіони держави, можуть виграти завдяки спеціалізації на товарах, які вони можуть виробляти найбільш ефективно, та подальшому обміну на продукти, які вони нездатні ефективно виробляти («Міжнародна торгівля України...», n.d.).

До міжнародної торгівлі входить експорт та імпорт товарів та послуг. Експорт указує товари та послуги, які були зроблені в одній державі, можуть бути проданими за її територією. Частіше вивозять ті товари, ціни яких у країні нижчі, аніж ціни на міжнародному ринку. Виділяють видимий та невидимий експорт. До видимого відносять вивезення товарів, а невидимим експортом називають надання послуг, що створені у цій державі, імпортерам з різних держав. Імпорт – це товари та послуги, що зроблені за кордонами цієї держави, але завезені та використані у ній. Імпортують товари, ціни яких зазвичай на міжнародному ринку нижчі, аніж ціни на внутрішньому ринку. Головними кількісними параметрами світової торгівлі є об'єм експорту, імпорту та товарообороту («Проблеми і перспективи формування...», n.d.).

Зовнішню торгівлю можна охарактеризувати багатьма показниками, головними з яких є: величина загального експорту (імпорту) держави; торговельне сальдо держави; величина експорту (імпорту) певного то-

вару; торговельне сальдо держави з цього товару.

Упродовж декількох років правові засади співробітництва України та ЄС передбачали, перш за все, основу Угоди про партнерство та співробітництво (УПС), яка була укладена у червні 1994 року. Одною із цілей УПС є плавне зближення України із європейським співтовариством і її інтеграція до світової торгової системи.

Договір налагоджує політичний діалог між партнерами, так і важливі пріоритети у сфері економіки. Значною ціллю стала узгодженість створення між Україною та ЄС зони вільної торгівлі. Цей договір вважається одним з найважливіших міжнародних документів, які були підписані Україною. Цей договір встановлює закони співпраці щодо торгівлі, руху капіталу, проведення обопільних платежів, об'єднання в промисловості та агропромисловому комплексі, науково-технічному співробітництві («Проблеми та перспективи зовнішньоторговельних відносин...», n.d.).

Найголовнішим положенням інтеграції України на ринок ЄС, має стати швидкий підйом торгівлі, це означає, що головною ціллю розвитку економіки стає знаходження певного місця в міжнародному поділі праці та у сфері зовнішньої торгівлі. ЄС – це найбільший ринок, який знаходиться поруч з Україною. Тобто створення зони вільної торгівлі між цими об'єктами є дуже значним кроком у економічній сфері, бо завдяки цьому продукти України мають безприкордонний доступ на ринки ЄС («Міжнародна торгівля», n.d.).

На торгівлю України та Євросоюзу негативно впливають наступні фактори: сировинна спрямованість експортних товарів; невисока конкурентоспроможність продукції; нешвидкий запуск виготовлення нової

продукції; велика собівартість продукції; невідповідність української продукції стандартам Європейського Союзу (рис. 2) («Проблеми

та перспективи зовнішньоторговельних відносин ...», n.d.; «Проблеми і перспективи формування...», n.d.).



Рис. 2. Проблеми міжнародної торгівлі України та ЄС

Джерело: розроблено авторами за джерелами («Проблеми та перспективи зовнішньоторговельних відносин ...», n.d.; «Проблеми і перспективи формування...», n.d.)

Не дивлячись на великі труднощі розвитку торгових відносин між Україною та ЄС, треба уточнити, що з погляду експорту ринок ЄС дуже привабливий, тому що це величезний ринок, який знаходиться неподалік від України. Ще Європейський Союз стане великим об'єднанням, через яке будуть надходити інвестиції в Україну, але для активізації цього процесу необхідно підвищувати її технологічну модернізацію та економічний розвиток.

Одними із постійних привілеїв створення зони вільної торгівлі України і ЄС є:

покращення механізму експорту та сальдо платіжного балансу, нагромадження інвестицій, збільшення галузей, що будуть розвиватися як експортоорієнтовані, збільшення прибутків у вигляді інвестування; отримання входу до первинних високотехнологічних засобів; покращення надходжень до більш якісних та дешевих продуктів; зміна великого рівня безпеки у сфері енергетики до малого і зниження енергозалежності держави; пришвидшення покращення добробуту населення (рис. 3) («Міжнародна торгівля України...», n.d.).



Рис. 3. Перспективи міжнародної торгівлі України та ЄС

Джерело: розроблено авторами за джерелами («Проблеми та перспективи зовнішньоторговельних відносин ...», n.d.; «Проблеми і перспективи формування...», n.d.)

Для того, аби можна було оцінити масштаби, темпи, тенденції та напрямки розвитку міжнародної торгівлі, треба користуватися системою показників, до складу якої входять: абсолютні показники (експорт, імпорт, зовнішньоторговельний обіг, фізичний об'єм міжнародної торгівлі), структурні показники (товарна та географічна структура експорту та імпорту), показники торгівлі за інтенсивністю (обсяг експорту, імпорту та зовнішньоторговельний обіг; експортна, імпортна та зовнішньоторговельна квота), показники, що підсумовують (сальдо торговельного балансу, сальдо балансу товарів та послуг) («Міжнародна торгівля України...», n.d.).

Міжнародна торгівля є дуже важливою для України, бо країна одержує велику долю

надходжень через експорт до держав ЄС (табл. 1). З 2014 по 2018 рік показник експорту товарів та послуг з України мав нестабільний характер. Так, якщо у 2014 році він становив понад 65 млн дол. США, то вже наступного року впав до 47 млрд дол. США. І лише з 2017 року почав своє зростання, проте навіть у 2018 році не досяг свого докризового значення. За останні десять років міжнародна торгівля України і ЄС значно збільшилася. Що ж до останніх п'яти років, то цей показник змінився з 20383,0 млн дол. США до 24057,2 млн дол. США. Найнижчим експорт до ЄС був у 2015 році – 15339,5 млн дол. США (Державна служба статистики України, 2019).

Таблиця 1

Експорт та імпорт товарів та послуг з України до країн ЄС

Роки	Експорт			Імпорт		
	експорт товарів та послуг України, млн дол. США	експорт товарів та послуг України до країн ЄС, млн дол. США	питома вага експорту до країн ЄС у загальному експорті України, у %	імпорт товарів та послуг України, млн дол. США	імпорт товарів та послуг із країн ЄС до України, млн дол. США	питома вага імпорту товарів та послуг до ЄС у загальному імпорті України, у %
2014	65433,0	20383,0	31,8	60754,0	24207,6	39,8
2015	47863,7	15339,5	32,0	43039,0	18075,9	42,0
2016	46228,9	15827,5	34,2	44575,5	19558,7	43,9
2017	53979,3	20986,1	38,9	55083,2	23331,9	42,4
2018	58366,5	24057,2	41,2	62947,3	26321,1	41,9

Джерело: побудовано авторами за джерелом (Державна служба статистики України, 2019)

За пройдешні п'ять років імпорт товарів та послуг мав мінливий характер. За 2014-2015 роки спостерігалось значне скорочення

імпорту як загалом, так і до країн ЄС (рис. 4).

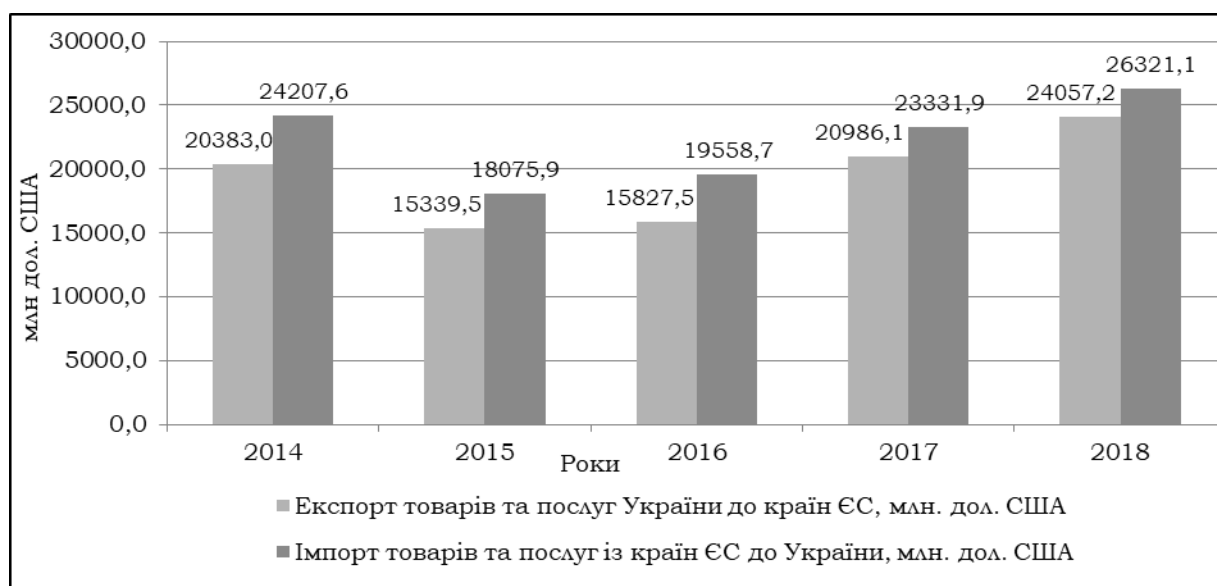


Рис. 4. Експорт та імпорт товарів та послуг у 2014-2018 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано авторами за джерелом (Державна служба статистики України, 2019)

Між 2014 і 2018 роками було зафіксовано негативне торговельне сальдо товарів та послуг. Найнижчий показник було зафіксовано у 2014 році, тоді він досяг позначки -3824,6 млн дол. США. У 2018 році він становив -2264 млн дол. США.

Коефіцієнт покриття експортом імпорту товарів та послуг на протязі п'яти років майже не змінювався, увесь час мав тенденції до зростання, проте все ще залишається меншим за одиницю. У 2016 році знизився до 0,81, а у 2018 році зріс до 0,91.

Аби детальніше вивчити експортні та

імпортні зв'язки між Україною та ЄС треба докладно розглянути його структуру. Структура експорту та імпорту складається з 22 головних галузей торгівлі.

В експорті товарів у 2018 році головну позицію займали недорогочінні метали та вироби з них (28%), друге місце – продукти рослинного походження (16%), на третьому – мінеральні продукти (11%) (рис. 5) (Державна служба статистики України, 2019; «Торговельно-економічне співробітництво Україна-ЄС», n.d.).



Рис. 5. Структура експорту товарів з України до країн ЄС за 2018 рік, у %

Джерело: побудовано авторами за джерелом (Державна служба статистики України, 2019)

Так, у грошовому вимірі недорогочінних металів та виробів було експортовано на 11632 млн дол. США, продуктів рослинного походження – на понад 9886 млн дол. США, мінеральних продуктів – на 4654 млн дол. США, машин, обладнання та механізмів, електротехнічного обладнання – на 4339 млн дол. США, жирів та олій тваринного або рослинного походження – на 4496 млн дол. США.

В імпорті товарів у 2018 році головну позицію займали машини, обладнання та

механізми; електротехнічне обладнання (22,82%), Друге місце – продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості (18,85%), а на третьому – мінеральні продукти (16,20%) (рис. 6) (Державна служба статистики України, 2019; «Торговельно-економічне співробітництво Україна-ЄС», n.d.).

Так, у грошовому вимірі мінеральних продуктів було імпортовано на 14191 млн дол. США, машин, обладнання та механізмів; електротехнічного обладнання –

11955 млн дол. США, продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості – 7058 млн дол. США, засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плаваючих засобів – 4554 млн дол. США, недорогоцінних металів та виробів з них – на 3575 млн дол.

США, полімерних матеріалів, пластмаси та виробів з них – 3558 млн дол. США, готових харчових продуктів – 2340 млн дол. США, продуктів рослинного походження – на понад 1529 млн дол. США.



Рис. 6. Структура імпорту товарів з країн ЄС до України за 2018 рік, у %

Джерело: побудовано авторами за джерелом (Державна служба статистики України, 2019)

З боку держав-членів ЄС основними торговельними партнерами України у 2014 році стали ФРН (17,9%), Польща (13,5%), Італія (9,3%), Угорщина (7,0%), Великобританія (5,8%), Нідерланди (5,1%). Основна частка українського експорту товарів припадала на Польщу (15,6%), Італію (14,5%), ФРН (9,4%), Угорщину (8,9%), Іспанію (6,9%), Нідерланди (6,5%) (рис. 7) («Торговельно-економічне співробітництво Україна-ЄС», n.d.).

Польща імпортувала з України чорні метали, електричні машини, руди. До Італії було експортовано чорні метали, зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження. До Німеччини поставлялися електричні машини, насіння і плоди олійних рослин, одяг та текстиль. Нідерланди імпор-

тували з нашої країни зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження, насіння. До Угорщини було відправлено електричні машини, палива мінеральні, нафту. Іспанці купували зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження («Торгівля з Євросоюзом», n.d.).

Поряд з цим, найбільше товарів імпортовано з Німеччини (25,4%), Польщі (14,6%), Італії (7,2%), Угорщини (6,9%), Франції (6,0%), Литви (4,9%) та інших країн (35,0%) (рис. 8).

Із Німеччини Україна імпортувала механічні машини, палива мінеральні, нафту і засоби наземного транспорту, із Польщі – палива мінеральні, нафту, механічні машини, пластмаси, із Італії – механічні машини, фармацевтичну продукцію, електричні ма-

шини, із Франції – хімічну продукцію, палива мінеральні, нафту, із Угорщини – елек-

тричні машини, палива мінеральні, нафту і пластмаси («Торгівля з Євросоюзом», n.d.).

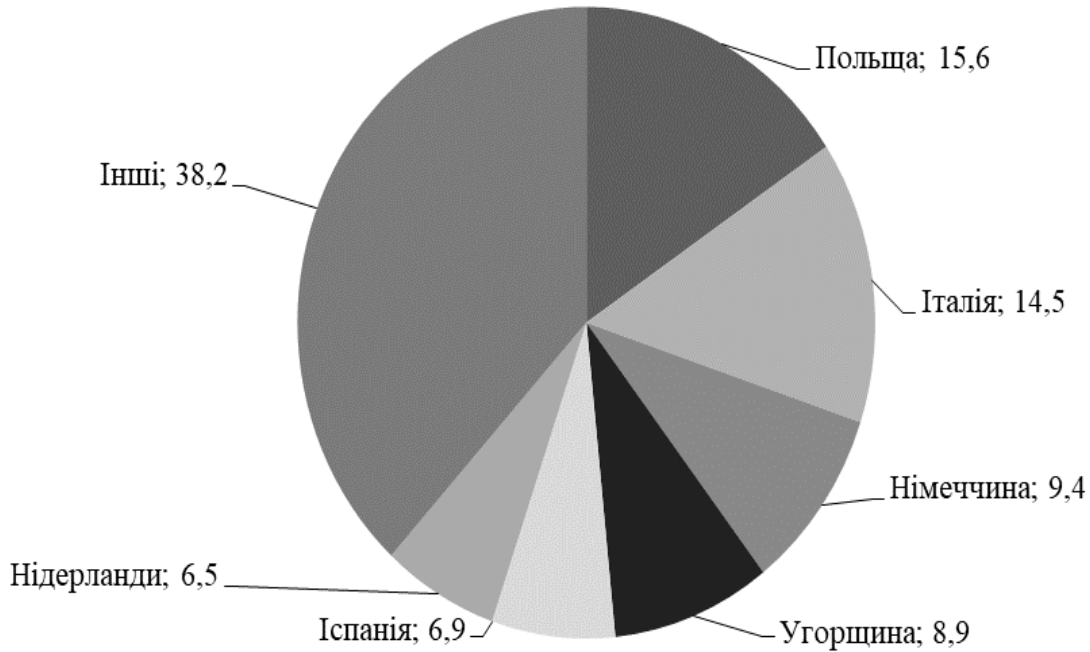


Рис. 7. Структура основних країн ЄС в експорті товарів з України у 2018 році,%  
Джерело: побудовано авторами за джерелом (Державна служба статистики України, 2019)

У 2018 році ЄС був найважливішим торговим співучасником України. Об'єм торгівлі послугами та товарами України та ЄС був визначений на рівні близько 50 млрд дол. США або приблизно 40 % торгівлі України. Експорт з України за цей же термін склав

понад 24 млрд дол. США або 41,2 % експорту послуг та товарів України. Разом з тим, об'єм імпорту держав ЄС до України склав більше 26 млрд дол. США або 41,9 % сукупного імпорту України.

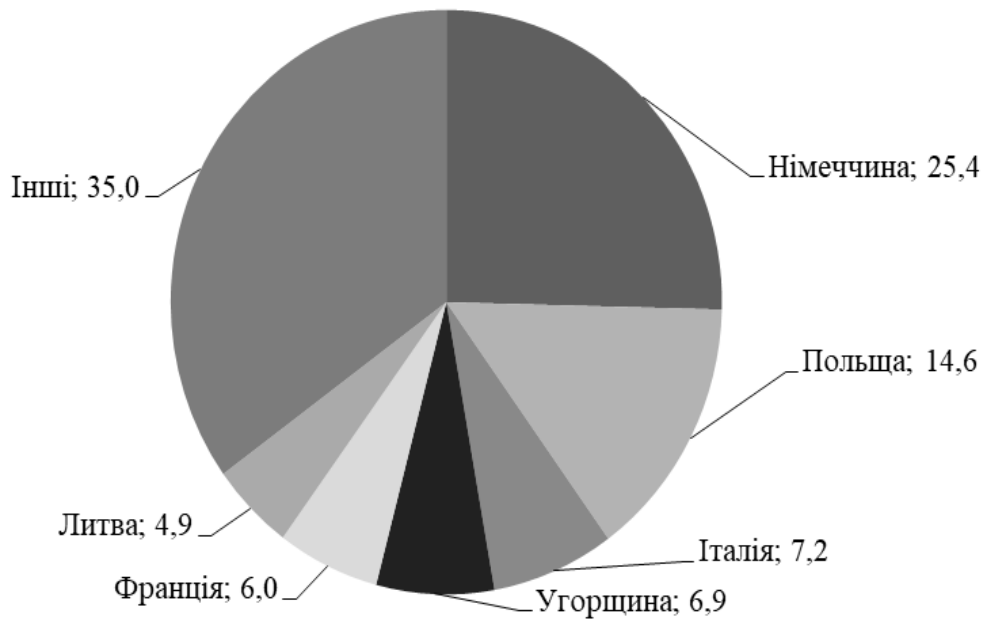


Рис. 8. Структура основних країн ЄС в імпорті товарів до України у 2018 році,%  
Джерело: побудовано авторами за джерелом (Державна служба статистики України, 2019)

ЄС залишається міжнародним торговим компаньйоном України, а у 2018 році були реалізовані чіткі цілі щодо збільшення експорту. Але разом з такими даними, в інших сферах, як за торговими потоками, так і за географічним простором, відзначаються негативні тенденції (Чайка, n.d.).

Наслідки політичної кризи, що охопила нашу країну, встигли вкрай негативно позначитися на зовнішньоторговельних відносинах та економічному співробітництві. Таким чином, на сьогоднішній день положення зовнішньої торгівлі України продовжує залишатися складним, але перспективи – вкрай серйозні.

**Висновки.** За підсумками таких даних легко визначити, що торгівля з країнами ЄС приносить українським виробникам додаткові можливості для експорту, проте умови не можна назвати ідеальними та надто вигідними для українців.

Вільна торгівля України з ЄС є ефективним інструментом, що сприятиме не тільки поліпшенню доступу України до потужних інвестиційних ресурсів ЄС, а й проведенню в Україні системних змін, що поліпшують умови діяльності бізнесу та інвестиційне середовище загалом.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України повинно ініціювати аналіз умов торгівлі з Європейським Союзом. Отож, Зона вільної торгівлі дала поштовх інтеграції

з Європейським законодавством та стала додатковою можливістю для експорту для багатьох виробників. Однак, попри очевидні успіхи, серйозною залишається проблема захисту українських виробників. Це говорить про те, що Україна й надалі залишається в якості постачальника сировини, але аж ніяк не продуктів з доданою вартістю («В Зоні вільної торгівлі...», n.d.); «Перспективи поглибленої торгівлі...», n.d.).

Для України дуже важливо збільшувати експорт високотехнологічних товарів та послуг, які будуть обумовлювати тип міжнародної конкурентоспроможності. Україні потрібно формувати високотехнологічний тип конкурентоспроможності та зменшувати розриви у рівнях патентування, роялті, ліцензійних платежів.

Для ефективного регулювання торгівлі українських підприємств на ринку ЄС, треба зменшувати тіньовий характер економіки, аби не відбувався нелегальний експорт капіталу через маніпулювання вивозу капіталу та відхилення від аналогів через спеціальне заниження митної вартості товарів.

У сфері послуг також треба зменшувати тенденції приховування реальних обсягів операцій, бо дуже тяжко оцінити обсяги наданих послуг суб'єктам економічної діяльності у ЄС, які працюють у якості мігрантів з України на нелегальній основі.

#### Література

1. Імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: економічні виклики та нові можливості : наукова доповідь / за ред. В. М. Гейця, Т. О. Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2016. 184 с.
2. Мазараки А. А., Лагутін В. Д. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. *Економіка України*. 2016. Вип. 4(653). С. 4–18.
3. Міжнародна торгівля. *Megos* : веб-сайт. URL: <http://www.megos.org.ua> (дата звернення: 07.11.2019).
4. Міжнародна торгівля України: аналіз, перспективи, шляхи вдосконалення. *E-works* : веб-сайт. URL: <http://e-works.com.ua> (дата звернення: 07.11.2019).
5. Проблеми і перспективи формування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. URL: [http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/SpPrior\\_13/29.pdf](http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/SpPrior_13/29.pdf) (дата звернення: 07.11.2019).
6. Проблеми та перспективи зовнішньоторговельних відносин України та ЄС. URL: <http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/ProblemsandprospectsoftheinternationaltradebetweenUkraineandtheEU13191.pdf> (дата звернення: 07.11.2019).
7. Зовнішньоекономічна діяльність. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2019).
8. Торговельно-економічне співробітництво Україна-ЄС. *Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії* : веб-сайт. URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/> (дата звернення: 07.11.2019).
9. Торговля с Евросоюзом не оправдывает ожиданий. *Апостроф* : веб-сайт. URL: <http://apostrophe.com.ua/article/economy/macroeconomy/2014-12-16/torgovlya-s-evrosouyom-ne-opravdyivaet-oidaniy/959> (дата звернення: 07.11.2019).
10. Чайка А. С. Проблемы и перспективы развития внешней торговли Украины со странами ЕС. Международная экономическая интеграция и экономическое сотрудничество как факторы социально-экономического развития. Экономические науки. *Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України* : веб-сайт. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77679/14-Chaika.pdf?sequence=1> (дата звернення: 07.11.2019).
11. В Зоні вільної торгівлі. Як змінилися торги між Україною та ЄС. *AgroPolit.com* : веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/368-v-zoni-vilnoyi-torgivli-yak-zminilisya-torgi-mij-ukrayinoyu-ta-yes-za-tri-roki> (дата звернення: 17.11.2019).

12. Перспективи поглибленої торгівлі між Європейським Союзом та Україною. *SvitPPT* : веб-сайт. URL: <http://svitppt.com.ua/ekonomika/perspektivi-pogliblenoi-torgivli-mizh-evropeyskim-soyuzom-ta-ukrainoyu.html> (дата звернення: 17.11.2019).

#### References

1. Heiets, V. M., & Ostashko, T. O. (2016). *Implementation of the EU-Ukraine Association Agreement: Economic Challenges and New Opportunities*: Scientific Report. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Mazaraki, A. A., & Lahutin, V. D. (2016). Internal market of Ukraine in terms of imbalances between production and consumption. *Economy of Ukraine*, 4(653), 4–18. (in Ukrainian)
3. International trade. Retrieved from <http://www.megos.org.ua>. (in Ukrainian)
4. International trade of Ukraine: analysis, prospects, ways of improvement. Retrieved from <http://e-works.com.ua>. (in Ukrainian).
5. Problems and prospects of forming a free trade area between Ukraine and the EU. Retrieved from [http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/SpPrior\\_13/29.pdf](http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/SpPrior_13/29.pdf). (in Ukrainian)
6. Problems and prospects of Ukraine-EU foreign trade relations. Retrieved from <http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/ProblemsandprospectsoftheinternationaltradebetweenUkraineandtheEU13191.pdf>. (in Ukrainian)
7. State Statistics Service of Ukraine. (2019). Foreign economic activity. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (in Ukrainian).
8. Mission of Ukraine to the European Union. (n.d.). Trade and economic cooperation between Ukraine and the EU. Retrieved from <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/>. (in Ukrainian)
9. Trade with the European Union does not live up to expectations. Retrieved from <http://apostrophe.com.ua/article/economy/macroeconomy/2014-12-16/torgovlya-s-evrosoyuzom-ne-opravdyivaet-ojidaniy/959>. (in Russian)
10. Chajka, A. S. (n.d.). Problems and prospects of development of foreign trade of Ukraine with the EU countries. *Mezhdunarodnaja jekonomicheskaja integracija i jekonomicheskoe sotrudnichestvo kak faktory social'no-jekonomicheskogo razvitija. Jekonomicheskie nauki*. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77679/14-Chaika.pdf?sequence=1>. (in Russian).
11. In the Zone of Trade. Yak bidding between Ukraine and the United States. Retrieved from <https://agropolit.com/spetsproekty/368-v-zoni-vilnoyi-torgivli-yak-zminilisa-torgi-mij-ukrayinoyu-ta-yes-za-tri-roki>. (in Ukrainian)
12. Prospects for the loss of trade by the European Union and Ukraine. Retrieved from <http://svitppt.com.ua/ekonomika/perspektivi-pogliblenoi-torgivli-mizh-evropeyskim-soyuzom-ta-ukrainoyu.html>. (in Ukrainian)



## ДЖЕРЕЛА ПОШУКУ ПЕРСОНАЛУ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Євтушенко Ганна Валентинівна**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: anna.evtushenko@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-0472-0737*

**Пшеничко Ганна Іванівна**

студентка

**Сорін Богдан Володимирович**

викладач

*e-mail: b.v.sorin@karazin.ua*

**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**

*пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

У статті показана актуальність розвитку сфери інформаційних технологій в Україні. Метою статті є пошук найефективніших джерел пошуку персоналу різної кваліфікації у сфері інформаційних технологій задля забезпечення потреб ІТ-компаній та росту даної сфери у зовнішньоекономічній діяльності країни як фактору загального росту економіки України.

Проаналізовано джерела та способи пошуку персоналу в ІТ-сфері. Встановлено, що найефективнішими джерелами пошуку ІТ-спеціалістів є сайти пошуку роботи; соціальні мережі; сайти фрілансерів; кадрові агенства.

Проведено маркетингове дослідження сайтів і соціальних мереж з пошуку ІТ-персоналу, відібрано і проаналізовано найефективніші джерела для знаходження майбутніх кандидатів на роботу. В процесі маркетингового дослідження робота з кандидатами на посаду відбувалася у три етапи та тривала 5 тижнів. Було отримано результати щодо залежності результатів пошуку необхідного фахівця від первинної кількості потенційних кандидатів, що зацікавлені у отриманні відповідної посади.

Визначено терміни пошуку персоналу в різних соціальних мережах. Було проведено порівняння основних платформ для пошуку різних фахівців за показниками тривалості пошуку та ступеня закриття вакансії.

Проаналізовано ймовірність пошуку потрібних кандидатів в різних джерелах пошуку роботи.

Встановлено залежність між специфікою роботи, що необхідно виконати, та джерелом пошуку ІТ-спеціалістів. Для виконання разових проектів, робіт найбільш ефективним способом пошуку персоналу в ІТ-сфері є пошук фахівців-фрілансерів на відповідних веб-сайтах.

Обґрунтовано, що для пошуку висококваліфікованого кандидата найбільше підходить метод хедхантингу, де HR-менеджер самостійно здійснює пошук та закриття відповідної вакансії. Найбільш ефективними сайтами для цього є LinkedIn, Facebook та Twitter.

**Ключові слова:** пошук персоналу, джерела пошуку персоналу, способи пошуку персоналу, результати пошуку кандидатів, терміни пошуку персоналу, ринок інформаційних послуг.

**JEL Classification:** D22; D83; M31; M51.

## ИСТОЧНИКИ ПОИСКА ПЕРСОНАЛА НА УКРАИНСКОМ РЫНКЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Евтушенко Анна Валентиновна**  
кандидат экономических наук, доцент  
*e-mail: anna.evtushenko@karazin.ua*  
ORCID ID: 0000-0003-0472-0737

**Пшеничко Анна Ивановна**  
студентка

**Сорин Богдан Владимирович**  
преподаватель  
*e-mail: b.v.sorin@karazin.ua*

**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина**  
пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина

В статье показана актуальность развития сферы информационных технологий в Украине. Целью статьи является поиск эффективных источников поиска персонала различной квалификации в сфере информационных технологий для обеспечения потребностей ИТ-компаний и роста данной сферы во внешнеэкономической деятельности страны как фактора общего роста экономики Украины.

Проанализированы источники и способы поиска персонала в ИТ-сфере. Установлено, что наиболее эффективными источниками поиска ИТ-специалистов являются сайты поиска работы; социальные сети; сайты фрилансеров; кадровые агентства.

Проведено маркетинговое исследование сайтов и социальных сетей по поиску ИТ-персонала, отобраны и проанализированы эффективные источники нахождения будущих кандидатов на работу. В процессе маркетингового исследования работа с кандидатами на должность проходила в три этапа и продолжалась 5 недель. Были получены результаты по зависимости результатов поиска необходимого специалиста от первоначального количества потенциальных кандидатов, заинтересованных в получении соответствующей должности.

Определены сроки поиска персонала в различных социальных сетях. Было проведено сравнение основных платформ для поиска различных специалистов по показателям продолжительности поиска и степени закрытия вакансии.

Проанализирована вероятность поиска нужных кандидатов в различных источниках поиска работы. Установлена зависимость между спецификой работы, которую необходимо выполнить, и источником поиска ИТ-специалистов. Для выполнения разовых проектов, работ наиболее эффективным способом поиска персонала в ИТ-сфере является поиск специалистов-фрилансеров на соответствующих веб-сайтах.

Обосновано, что для поиска высококвалифицированного кандидата больше подходит метод хедхантинга, где HR-менеджер самостоятельно осуществляет поиск и закрытия соответствующей вакансии. Наиболее эффективными сайтами для этого являются LinkedIn, Facebook и Twitter.

**Ключевые слова:** источники поиска персонала, поиск персонала, результаты поиска кандидатов, рынок информационных услуг, способы поиска персонала, сроки поиска персонала.

**JEL Classification:** D22; D83; M31; M51.

## SOURCES OF SEARCHING STAFF ON THE UKRAINIAN IT-MARKET

**Ganna Ievtushenko**  
PhD, Associate Professor  
*e-mail: anna.evtushenko@karazin.ua*  
ORCID ID: 0000-0003-0472-0737

**Hanna Pshenychko**  
Student

**Bohdan Sorin**  
Lecturer

*e-mail: b.v.sorin@karazin.ua*  
**V.N. Karazin Kharkiv National University**  
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

The article shows the relevance of the development of information technology in Ukraine. The purpose of the article is to find the most effective sources of search for personnel of different skills in the field of information technology in order to meet the needs of IT companies and the growth of

this field in the foreign economic activity of the country as a factor of overall growth of the Ukrainian economy.

The sources and ways of finding personnel in the IT sphere were analyzed. It is found that the most effective sources of search for IT professionals are job search sites; social networks; Freelancer sites; recruitment agencies.

Marketing research has been conducted on websites and social networks to search for IT personnel, and the best sources for finding future candidates have been selected and analyzed. In the course of the marketing research, the work with the candidates for the position took place in three stages and lasted for 5 weeks. The results were obtained as a function of the search results of the required specialist from the initial number of potential candidates interested in obtaining the relevant position.

The terms of the search of personnel in different social networks are defined. Comparisons were made between major search platforms for different specialists in terms of search duration and job closure rate.

The probability of finding the right candidates from different job search sources is analyzed.

The relationship between the specifics of the work to be done and the source of the search for IT specialists is established. To perform one-off projects, the most effective way to find IT personnel is to find freelance professionals on relevant websites.

It is justified that in order to find a highly qualified candidate, the method of headhunting is most suitable, where the HR manager independently searches and closes the corresponding vacancy. The most effective sites for this are LinkedIn, Facebook and Twitter.

**Keywords:** Headhunting, Market of Information Services, Methods of Searching, Recruiting Sources, Results of Searching, Searching Terms.

**JEL Classification:** D22; D83; M31; M51.

**Постановка проблеми.** На даний момент підбір IT-фахівців стає складним завданням перш за все тому, що знайти у відкритому доступі резюме IT-фахівців справжня рідкість. Однак, одна з ключових проблем, яка гальмує розвиток ринку високих технологій, – це незбалансованість кадрового ринку. З одного боку тотальний дефіцит професіоналів і щоквартальне зростання зарплат, з іншого – надлишок фахівців початкового рівня кваліфікації.

Тенденція підвищеного попиту на висококваліфіковані IT-кадри зараз досягла піку. Попит в кілька разів перевищує пропозицію, що приводить до змінення тактики ведення переговорів з висококваліфікованими спеціалістами та зміну умов роботи. Зовсім інша ситуація спостерігається з початківцями, які тільки починають свою кар'єру у даній сфері. Зараз можна побачити безліч курсів, де за 3 місяці пропонується весь матеріал, який гарантує роботу в IT-індустрії, але у більшості випадків на практиці вони є малоефективними.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дана тема висвітлювалась такими вітчизняними та зарубіжними науковцями, як: К. Гірняк, Х. Гредем, Р. Марра, Ю. Одегов, В. Савченко, Ф. Хміль, Т. Хохлова та ін. Наприклад, В. Шляхетко оцінює вплив на кадрову безпеку підприємства двох груп джерел залучення персоналу (зовнішніх та внутрішніх) (Шляхетко, 2017). Н. Ізюмцева наголошує на необхідності впровадження інноваційних методів підбору персоналу внаслідок неадекватності старих методів сучасним умовам пошуку спеціалістів (Ізюмце-

ва, 2017). Ю. Омельченко вказує на залежність рівня часових та грошових втрат при закритті вакансії від рівня ефективності того чи іншого джерела добору персоналу (Омельченко, 2015). Проте на теперішній час недостатньо визначений загальний підхід до пошуку нових фахівців та не в повному обсязі проаналізовано ефективність використання різноманітних джерел пошуку кандидатів.

**Метою статті** є пошук найефективніших джерел пошуку персоналу різної кваліфікації у сфері інформаційних технологій задля забезпечення потреб IT-компаній та росту даної сфери у зовнішньоекономічній діяльності країни, як фактору загального росту економіки України.

**Основні результати дослідження.** Ефективне функціонування підприємства, забезпечення його сталого і конкурентоспроможного розвитку залежить перш за все від персоналу, його здатності вирішувати поставлені перед ними завдання. Зараз особливо гостро питання пошуку персоналу стало перед IT-індустрією України. Дана сфера є однією із найперспективніших для країни. У табл. 1 представлена динаміка експорту послуг України за 2017-2018 рр.

На основі розрахунків з табл. 1 найбільша доля в експорті послуг України на 2018 рік припадає на транспортні послуги (50,3 %), друге місце займають послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги (18,2 %), а на третьому місці йдуть послуги з переробки матеріальних ресурсів (14,6 %). Таким чином, розвиток інформаційних послуг та технологій є перспективним для країни.

## Динаміка експорту послуг України

Найменування послуги	2017 рік, тис. дол. США	2018 рік, тис. дол. США	Питома вага у 2018 році, %	Темпи росту, %
<b>Усього</b>	<b>10714369,5</b>	<b>11637950,6</b>	<b>100,0</b>	<b>108,62</b>
Послуги з переробки матеріальних ресурсів	1419720,3	1699301,1	14,6	119,69
Транспортні послуги	5861405,6	5851423,3	50,3	99,83
Послуги з будівництва	102256,4	150338,3	1,3	147,02
Послуги зі страхування	39799,4	45021,0	0,4	113,12
Послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю	74211,7	107547,2	0,9	144,92
Роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності	29079,6	42805,3	0,4	147,20
Послуги франшизи та використання торгової марки	7280,0	12494,8	0,1	171,63
Послуги, пов'язані з ліцензійною діяльністю	14141,6	22902,0	0,2	161,95
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	1760794,6	2114956,9	18,2	120,11
Телекомунікаційні послуги	190525,4	157745,5	1,4	82,79
Комп'ютерні послуги	1311793,3	1633152,9	14,0	124,50
Інформаційні послуги	258475,8	324058,6	2,8	125,37
Ділові послуги	921837,5	1060698,7	9,1	115,06
Послуги дослідження та розробки	125127,5	115141,8	1,0	92,02
Професійні та консалтингові послуги	399073,2	490017,9	4,2	122,79

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, 2019)

Зауважимо, що ефективність ІТ-сфери в першу чергу залежить від рівня кваліфікованості персоналу, тому набуває надзвичайної актуальності пошук оптимальних джерел пошуку ІТ-спеціалістів, які б дозволяли зна-

ходити спеціалістів з мінімальними витратами часу та ресурсів.

За результатами дослідження були виявлені найефективніші джерела пошуку ІТ-спеціалістів, що представлені на рис. 1.

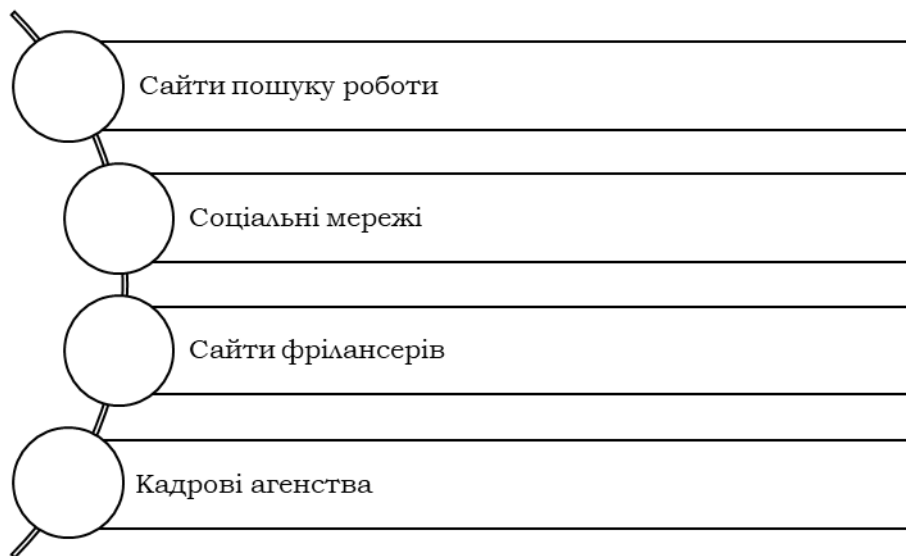


Рис. 1. Джерела пошуку фахівців сфери інформаційних технологій  
Джерело: побудовано авторами за даними (Крушельницька & Мельничук, 2008)

Одними із найбільш популярних і результативних джерел пошуку персоналу є сайти працевлаштування. Вони дозволяють отримати максимальну кількість відгуків на вакансію при мінімальній витраті часу. Працюючи на даних сайтах, HR-менеджери використовують метод рекрутингу. Найбільш затребуваними сайтами для пошуку роботи в Україні є: work.ua, rabota.ua, hh.ua (headhunter) і rabotaplus.ua («Найбільш затребувані сайти», n.d.).

З метою перевірки ефективності використання сайтів пошуку роботи було проведено маркетингове дослідження на основі сайтів rabota.ua та hh.ua. Була створена вакансія на посаду Junior Android Developer для роботи на віддаленій основі. Дане маркетингове дослідження тривало 5 тижнів. Результати приведені нижче: на вакансію Junior Android Developer за 2 тижні було відправлено 65 резюме, останні 3 тижні тривав відбір резюме та проводились особисті співбесіди.

Із сумарної кількості поданих резюме 31 кандидат не пройшов етап відбору резюме за технічними можливостями. Решта отримала статус «Так» (повна впевненість у кваліфікації та перехід на наступного етапу – співбесіди) та «?» (невпевненість у достатніх навичках кандидата та відправлення тестового завдання). Отже, на 1 етапі майже половина людей вибула з відбору. Після цього 52 % бажаючим зайняти посаду Junior Android Developer був відправлений електронний лист з пропозицією пройти співбесіду та пройти тестове завдання. У результаті 8 кандидатів не відповіли, тому робочих кандидатів залишилося 26 чоловік, тобто 76 % від попередньої сумарної кількості.

На 3 етапі були проведені інтерв'ю та розіслані тестові завдання (спеціалістам, у яких була непевненість у достатніх навичках). У результаті 5 осіб покинули відбір (2 не прийшли на інтерв'ю, 1 знайшов іншу роботу до моменту співбесіди, 1 сподівався на

занадто дорогу заробітну плату, 1 не підійшов за цінностями). 14 людей отримали тестове завдання, 5 з яких не підтвердили свої знання. 9 кандидатів не прислали тестове завдання на момент закінчення дослідження.

Отже, робочих кандидатів залишилося 7. 3 кандидата успішно пройшли інтерв'ю, 3 особи на момент закінчення дослідження не пройшли інтерв'ю, 1 пішов на іншу роботу, але з ним можна у подальшому співпрацювати. У підсумку: для того, щоб отримати в компанію 10 працівників, потрібно розглянути 100 <amount <200 резюме (мін результат = 3 людини, мах результат = 6 людей, тобто 5 % <amount <10 %).

Далі буде розглянуто ефективність використання соціальних мереж. Сьогодні соціальні мережі широко використовуються для встановлення ділових контактів і пошуку роботи. Роботодавці все частіше звертаються до них для пошуку фахівців вузького профілю. Отже, найбільш популярні соціальні мережі для пошуку працевлаштування:

1. LinkedIn («Групи з пошуку IT-спеціалістів у LinkedIn», n.d.) – соціальна мережа, створена спеціально для встановлення ділових контактів. Мережа LinkedIn найбільш ефективна в пошуку як топ-менеджерів, так і Middle- та Senior-розробників. LinkedIn – це основний інструмент пошуку персоналу у висококваліфікованих HR-спеціалістів і консультантів з кадрових агентств. У даному ресурсі потрібно вивчати фахівця, писати йому з пропозицією та переманювати до своєї компанії. Терміни пошуку залежать від посади і тривають близько 2-3 тижнів з 60 % ступенем закриття вакансії. Це найкраща платформа для пошуку самих різних фахівців, ніж десь ще в відкритих джерелах. Після проведення дослідження щодо найефективніших груп пошуку IT-фахівців було виділено 4 посилання, наведених у табл. 2.

Таблиця 2

## Групи в LinkedIn для пошуку персоналу

Назва групи	Посилання
Sell your head (Вакансії, Vacancies, Робота, Job)	<a href="https://www.linkedin.com/groups/3856560/profile">https://www.linkedin.com/groups/3856560/profile</a>
Sell your digital head (digital вакансії)	<a href="https://www.linkedin.com/groups/3937008/profile">https://www.linkedin.com/groups/3937008/profile</a>
Sell your HR head	<a href="https://www.linkedin.com/groups/4284609/profile">https://www.linkedin.com/groups/4284609/profile</a>
Workinform (резюме/вакансії/підбір/робота/HR)	<a href="https://www.linkedin.com/groups/4834966/profile">https://www.linkedin.com/groups/4834966/profile</a>

Джерело: побудовано авторами за даними («Групи з пошуку IT-спеціалістів у LinkedIn», n.d.)

2. Наступною соціальною мережею є Facebook («Групи з пошуку IT-фахівців у Facebook», n.d.) – одна з найбільших світових соціальних мереж, що робить можливим залучення іноземних фахівців в компанію. Термін пошуку кандидата складає 1-2 тижні з 40 % ступенем закриття вакансії. На відміну від LinkedIn рекрутер може безкоштовно

та швидше закрити вакансію, але вірогідність цього на 20 % нижча, ніж у LinkedIn. Основними труднощами є знаходження профільних груп з пошуку потрібних фахівців. Після проведення дослідження щодо найефективніших груп пошуку IT-фахівців було виділено 6 посилань, наведених у табл. 3.

Таблиця 3

## Групи в Facebook для пошуку персоналу

Назва групи	Посилання
IT Recruitment	<a href="https://www.facebook.com/groups/349336311780984/">https://www.facebook.com/groups/349336311780984/</a>
Робота IT	<a href="https://www.facebook.com/groups/262764930593358/">https://www.facebook.com/groups/262764930593358/</a>
Аналіз в IT-проектах	<a href="https://www.facebook.com/groups/Analiz.v.IT/">https://www.facebook.com/groups/Analiz.v.IT/</a>
Java	<a href="https://www.facebook.com/groups/Javagroup123/">https://www.facebook.com/groups/Javagroup123/</a>
Веб-студії і IT розробники	<a href="https://www.facebook.com/groups/soft.dev.it/">https://www.facebook.com/groups/soft.dev.it/</a>
Вакансії в Mobile	<a href="https://www.facebook.com/groups/hrmobile/">https://www.facebook.com/groups/hrmobile/</a>

Джерело: побудовано авторами за даними («Групи з пошуку IT-фахівців у Facebook», n.d.)

Для визначення найбільш дієвих соціальних мереж було проведено дослідження на основі пошуку рідкісних вакансій. Кожне джерело оцінюється за п'ятибальною шкалою і виділяється такий показник, як ефективність при пошуку IT фахівців. У список дже-

рел входять соціальні мережі і сервіси для спілкування: Lookatme, Livejournal, Twitter, Вконтакте, Facebook, LinkedIn. Графічно результати проведеного дослідження представлені на рис. 2.

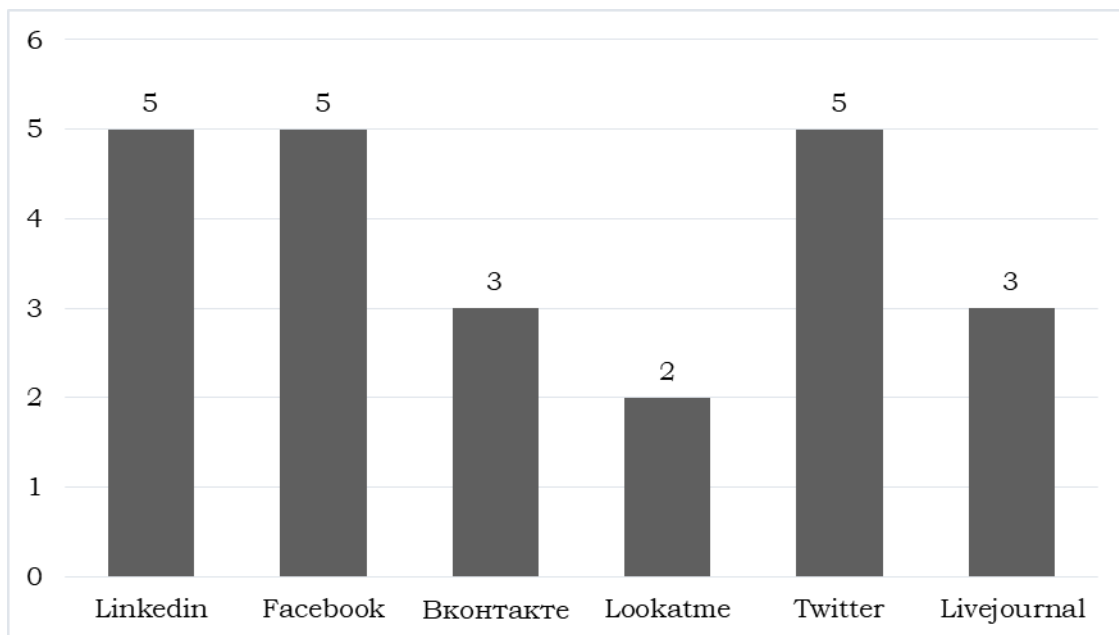


Рис. 4. Ефективність соціальних мереж при пошуку IT-персоналу

Джерело: побудовано авторами за даними («Ефективність соціальних мереж ...», n.d.)

Слід відзначити, що найбільш дієвими є LinkedIn, Facebook та Twitter, які мають найвищі бали у рейтингу. Загальновідомий сервіс Вконтакте є недієвим для пошуку спеціалістів. Отже, при пошуку персоналу потрібно

керуватися трьома соціальними мережами.

Наступним джерелом пошуку IT-фахівців є сайти фрілансерів. Якщо в компанії є багато разових проектів, в яких потрібна допомога фахівця, тоді ідеальним дже-

релом для пошуку персоналу будуть форуми. Найбільш популярні сайти для пошуку фахівців-фрілансерів: [freelancehunt.com](http://freelancehunt.com), [freelance.com.ua](http://freelance.com.ua), [freelancerbay.com](http://freelancerbay.com). Для того, щоб знайти потрібного розробника, потрібно описати свій проект, чітко позначити результат, якого треба досягти, і вимоги до виконавців роботи.

Також одним із способів пошуку претендентів на роботу є кадрові агентства. Якщо у компанії є гроші і немає часу на довгий пошук кандидата, найефективнішим буде вибір кадрового агентства. Як правило, агентство працює на результат. Деякі беруть передоплату, але це швидше виняток. Після 2-3 тижнів компанії буде надано 4-5 профільних кандидатів. При правильному виборі агентства основною перевагою є швидкість та якість. Основний недолік – ціна послуг агентств. Проте, для того, щоб

знайти дійсно гідного спеціаліста, якого шукає компанія, потрібно вчитися шукати і оцінювати кандидатів на професійних ресурсах (наприклад, GitHub, Stackoverflow и ХабраХабр).

**Висновки.** Наразі існує досить багато способів пошуку спеціалістів на IT-ринку. Беручи до уваги вищезазначене дослідження, можна зробити висновок, що рекрутинг зараз є не досить дієвим способом пошуку персоналу. Щоб знайти справді висококваліфікованого кандидата, потрібно використовувати метод хедхантингу, де сам HR-менеджер здійснює пошук на вакансію. Найбільш ефективними сайтами для цього є LinkedIn, Facebook та Twitter. Проте для цього менеджер з пошуку персоналу повинен розуміти технічні тонкощі посад та вміти вмовити потрібного спеціаліста перейти до іншої компанії.

#### Література

1. Шляхетко В. В. Деякі особливості пошуку кандидатів при плануванні персоналу в контексті кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 1. С. 198–204.
2. Ізюмцева Н. А. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3. С. 118–123.
3. Омельченко Ю. Ю. Особливості системи показників оцінювання ефективності джерел добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 225–230.
4. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://ukrstat.org/uk> (дата звернення: 25.11.2019).
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : «Кондор», 2008. 308 с.
6. Найбільш затребувані сайти для пошуку роботи в Україні. URL: <http://top.bigmir.net/show/work/> (дата звернення: 25.11.2019).
7. Групи з пошуку IT-спеціалістів. *LinkedIn: World's Largest Professional Network*. URL: <https://www.linkedin.com/> (дата звернення: 25.11.2019).
8. Групи з пошуку IT-фахівців. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/> (дата звернення: 25.11.2019).
9. Ефективність соціальних мереж при пошуку IT-фахівців. *HR-портал* : веб-сайт. – URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/analitika-istochnikov-dlya-poiska-it-personala> (дата звернення: 25.11.2019).

#### References

1. Shliakhetko, V. V. (2017). Some features of search of candidates at personnel planning in the context of personnel safety of the enterprise. *Scientific notes [Ukrainian Academy of Printing]*, 1, 198–204. (in Ukrainian)
2. Iziuntseva, N. A. (2017). Innovative methods of personnel search. *Economics and law*, 3, 118–123. (in Ukrainian)
3. Omelchenko, Yu. Yu. (2015). Special features of the system of indicators of efficiency and effectiveness of the staff. *Social Work Trucks: Theory and Practice*, 2, 225–230. (in Ukrainian)
4. State Statistics Service of Ukraine. (2019). Retrieved from <https://ukrstat.org/en>. (in Ukrainian)
5. Krushelnyska, A. V., & Melnychuk, D. P. (2008). Human Resources. Kyiv: Condor. (in Ukrainian)
6. The most popular sites for searching job in Ukraine. (2018). Retrieved from <http://top.bigmir.net/show/work/> (in Ukrainian)
7. Groups for IT professionals searching. (2018). LinkedIn: World's Largest Professional Network. Retrieved from <https://www.linkedin.com/>. (in Ukrainian)
8. Groups for IT professionals searching. (2018). Facebook. Retrieved from <https://www.facebook.com/> (in Ukrainian)
9. Efficiency of social media in IT professionals searching. (2018). HR-portal. Retrieved from <http://www.hr-portal.ru/blog/analitika-istochnikov-dlya-poiska-it-personala> (in Ukrainian)

**ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ****Злобіна Анастасія Ігорівна****студентка магістратури***e-mail: anastasiiazlobina2710@gmail.com**ORCID ID: 0000-0003-2931-4049***Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна***пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

В даній статті досліджуються умови зростання потенціалу державного фінансового контролю шляхом поступового аналізу. Автором висвітлено поняття фінансів, як економічної категорії. Також в статті визначено функції фінансів та обґрунтовано встановлення ієрархії функції контролю над функцією розподілу. Детерміновано сутність контролю, а також визначено сутність державного фінансового контролю та його суспільне значення. Через основні характеристики було визначено головних суб'єктів державного фінансового контролю в Україні. Такими органами є: Рахункова палата України, яка від імені Верховної Ради України здійснює контроль за надходженням коштів до Державного бюджету України та їх використанням, та Державна аудиторська служба України, що є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

Згідно з чинним законодавством, були охарактеризовані та згруповані повноваження суб'єктів державного фінансового контролю. На основі річних звітів 2018 року основних суб'єктів державного фінансового контролю було здійснено порівняльний аналіз їх організаційних структур та кадрового забезпечення. Також було здійснено аналіз результатів роботи суб'єктів державного фінансового контролю. Оцінено масштаби бюджетних правопорушень шляхом визначення рівня співвідношення обсягів виявлених порушень та недоліків у грошовому вимірі в обсязі охоплених контролем грошових коштів. Не дивлячись на те, що з виявлених фінансових порушень до бюджету країни повертається менше п'ятдесяти відсотків, говорити про беззбиткову діяльність органів державного фінансового контролю можна, оскільки ці кошти у півтора рази перекривають витрати на їх забезпечення з державного бюджету.

Визначено умови зростання потенціалу державного фінансового контролю та фактори, що наразі заважають його повному розкриттю.

**Ключові слова:** функції фінансів, суб'єкти контролю, фінансовий контроль, державний фінансовий контроль.

**Jel Classification:** G20; G28; H00.

**ПОТЕНЦИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ  
В УКРАИНЕ****Злобина Анастасия Игоревна****студентка магистратуры***e-mail: anastasiiazlobina2710@gmail.com**ORCID ID: 0000-0003-2931-4049***Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина***пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина*

В данной статье исследуются условия роста потенциала государственного финансового контроля путём постепенного анализа. Автором рассмотрено понятие финансов, как экономической категории. Также в статье определены функции финансов и обосновано установление иерархии функции контроля над функцией распределения. Детерминирована сущность контроля, а также определена сущность государственного финансового контроля и



его значение для общества. Через основные характеристики были определены главные субъекты государственного финансового контроля в Украине. Такими органами являются: Счётная палата Украины, которая от имени ВРУ осуществляет контроль за поступлением средств в Государственный бюджет Украины и их использованием, и Государственная аудиторская служба Украины, которая является центральным органом исполнительной власти, деятельность которого направляется и координируется КМУ.

Согласно действующему законодательству, были охарактеризованы и сгруппированы полномочия субъектов государственного финансового контроля. На основании годовых отчетов 2018 года основных субъектов государственного финансового контроля был осуществлен сравнительный анализ их организационных структур и кадрового обеспечения. Также был осуществлён анализ результатов работы субъектов государственного финансового контроля. Оценены масштабы бюджетных правонарушений путем определения уровня соотношения объемов выявленных нарушений и недостатков в денежном выражении в объеме охваченных контролем денежных средств. Несмотря на то, что из обнаруженных нарушений в бюджет страны возвращается меньше пятидесяти процентов, говорить о безубыточной деятельности органов государственного финансового контроля можно, поскольку эти средства в полтора раза перекрывают расходы на их обеспечение из государственного бюджета.

Определены условия роста потенциала государственного финансового контроля и факторы, которые пока мешают его полному раскрытию.

**Ключевые слова:** функции финансов, субъекты контроля, финансовый контроль, государственный финансовый контроль.

**Jel Classification:** G20; G28; H00.

## **THE POTENTIAL OF STATE FINANCIAL CONTROL IN UKRAINE**

**Anastasiia Zlobina**

**Undergraduate Student**

*e-mail: anastasiiazlobina2710@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2931-4049*

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

This article investigates the conditions for increasing the capacity of public financial control through gradual analysis. The author covers the concept of finance as an economic category. The article also defines the functions of finance and substantiates the establishment of a hierarchy of the function of control over the function of distribution. The essence of control is determined, as well as the nature of public financial control and its social significance. The main characteristics have identified the main subjects of public financial control in Ukraine. Such bodies are: The Accounting Chamber of Ukraine, which on behalf of the Verkhovna Rada of Ukraine controls the receipt of funds to the State Budget of Ukraine and their use, and the State Audit Office of Ukraine, which is the central body of executive power, whose activities are directed and coordinated by the Cabinet of Ministers of Ukraine.

According to the current legislation, the powers of state financial control entities have been characterized and grouped. On the basis of the annual reports of 2018, the main subjects of the state financial control carried out a comparative analysis of their organizational structures and staffing. The results of the work of state financial control entities were also analyzed. The magnitude of the budget offenses was estimated by determining the level of correlation between the amount of detected violations and shortcomings in the monetary dimension in the amount covered by the control of funds. Despite the fact that less than fifty percent of the detected financial irregularities are returned to the state budget, it is possible to speak of at least about the break-even activity of the state financial control bodies, since these funds are half the time they cover the expenses for their support from the state budget.

The conditions for increasing the capacity of public financial control and the factors that hinder its full disclosure have been identified.

**Keywords:** Functions of Finance, Subjects of Control, Financial Control, State Financial Control.

**Jel Classification:** G20; G28; H00.

**Постановка проблеми.** Існує пряма залежність між ефективним державним фінансовим контролем та станом публічних фінансів, що в кінцевому випадку впливає на стан економіки та добробуту країни. Результати перевірок суб'єктів державного фінансового контролю говорять про недосконалість цієї системи в Україні. Віддзеркалюють цю тенденцію дані річних звітів щодо чисельних фінансових порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів. Беручи до уваги те, що в Україні присутнє недосконале законодавство у сфері державного фінансового контролю, а також неможливість застосування сучасних підходів у сфері пошуку та підтвердження інформації щодо виявлених порушень, спостерігається достатньо низький рівень фінансових порушень об'єктами контролю з незначними сумами відшкодування та повернення, що, в кінцевому випадку, призводить до незаконного використання державних коштів. Теперішня система державного фінансового контролю потребує негайного реагування та знаходження шляхів покращення результативної роботи суб'єктів державного фінансового контролю та усунення факторів стримання його потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проаналізувавши наукові джерела, можна сказати, що теоретичними та практичними аспектами організації фінансового контролю та проблемами розвитку фінансового контролю в усіх його проявах займалися як вітчизняні науковці, так і зарубіжні вчені, зокрема: А. Хмельков (Хмельков, 2014, 2016, 2017), О. Глущенко (Глущенко, 2016), І. Стефанюк (Стефанюк, 2011), Р. Масгрейв (Масгрейв, 2009), Ч. Бастейбл (Bastable, 2016), П. Годеме (Годеме, 1974) та інші.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою статті є виявлення факторів стримання та умов зростання потенціалу державного фінансового контролю та оцінка потенціалу роботи основних суб'єктів державного фінансового контролю в Україні.

В процесі написання статті було використано загальнонаукові методи: аналіз та синтез під час вивчення сутності теоретичних засад контролю, метод індукції та дедукції. Також з метою дослідження результатів діяльності агентів державного фінансового контролю використовувався статистичний метод та метод порівняння.

**Основні результати дослідження.** Фінанси за своєю природою виступають об'єктивною економічною категорією. Вони відображають сукупність виробничих відносин, які пов'язані з розподілом та перерозподілом валового внутрішнього продукту та національного багатства країни з метою

створення фондів грошових коштів та формування фінансових ресурсів, їхнього використання для забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства. Як кожна економічна категорія, так і категорія «фінанси» має свої функції – внутрішні властивості, що виявляються у процесі практичної діяльності. Думка більшості вчених сходиться на тому, що фінансам притаманні дві функції – розподільна та контрольна: потреба у контролі виникає одночасно з акумуляцією фінансових ресурсів до державного бюджету та їхнім витрачанням на суспільні потреби. Оскільки фінанси є системою взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісність та ієрархічність, то слід визначити ієрархію між функціями фінансів. Так, функція розподілу характеризується процесами «по суті і по алгоритму», на відміну від функції контролю, яка представляє собою більш складні процеси. Ієрархію можна представити на прикладі тотожного поняття «соціальний контроль»: у міру розвитку і ускладнення усіх громадських стосунків швидко розвивається і структура соціального контролю, удосконалюються його механізми, росте його значення у функціонуванні усіх соціальних систем. Виникають соціальні інститути, які спеціально покликані здійснювати соціальний контроль шляхом застосування позитивних та негативних санкцій. Таким чином, спираючись на вищесказане, можна стверджувати, що забезпечення цілісності, правильних та послідовних взаємозв'язків елементами фінансової системи досягається за рахунок ієрархії функції контролю над розподільною функцією фінансів.

Контрольна функція фінансів виступає об'єктивною основою фінансового контролю. Головною метою державного фінансового контролю є сприяння зміцненню фінансового становища держави та економічному зростанню шляхом стеження за досягненням цільових орієнтирів та перевірки дотримання обмежуючих параметрів фінансового й економічного розвитку. Це здійснюється відповідними суб'єктами державного фінансового контролю для досягнення цілей і забезпечення життєвих інтересів, визначених державою. Контроль полягає в установленні фактичного стану справ та дотриманні вимог чинного законодавства об'єктом контролю щодо законності, фінансової дисципліни і раціональності під час формування, розподілу, володіння, використання та відчуження предмета контролю, тобто активів, що належать державі та суспільству.

Суб'єктами державного фінансового контролю в Україні наразі виступають дві структури, які, в свою чергу, мають наступні спільні риси:

- а) належать до органів державної влади;

б) утворені цілеспрямовано для здійснення державного фінансового контролю.

Так, першою інституцією, згідно з Конституцією України, є Рахункова палата (далі – РПУ), яка від імені Верховної Ради України здійснює контроль за надходженням коштів до Державного бюджету України та їх використанням. Другим суб'єктом виступає Державна аудиторська служба України (далі –

ДАСУ), що є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування і реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю. Відповідно до чинного законодавства, на данні органи покладено наступні основні повноваження, що наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння повноважень суб'єктів державного фінансового контролю	
Рахункова палата України	Державна аудиторська служба України
здійснює зовнішній державний фінансовий контроль	здійснює державний фінансовий контроль
проводить експертизу поданого до ВРУ проекту закону про Державний бюджет України та готує відповідні висновки	вживає заходів з усунення виявлених порушень та притягує до відповідальності винних осіб
аналізує виконання Державного бюджету України та готує відповідні висновки	розробляє пропозиції щодо усунення виявлених недоліків і порушень та запобігає їм в подальшому
здійснює заходи державного аудиту щодо відповідних місцевих бюджетів та діяльності суб'єктів за зверненням суб'єктів господарювання державного сектору економіки	здійснює координацію діяльності з іншими органами: правоохоронними, контролюючими, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами державного фінансового контролю
аналізує реалізацію наданих РПУ рекомендацій з метою оцінки їх результативності	розглядає листи, заяви та скарги громадян про факти порушення законодавства з фінансових питань
здійснює співробітництво з вищими органами фінансового контролю інших держав, міжнародними організаціями	
здійснює методичну та методологічну роботу з питань державного зовнішнього фінансового контролю	

Джерело: узагальнено автором за даними (Верховна Рада України, 1996; Верховна Рада України, 2015 ;Хмельков, 2017)

Розглянувши повноваження суб'єктів державного фінансового контролю, перейдемо до аналізу результатів їхньої діяльності (табл. 2).

Аналіз даних у табл. 1 та 2 свідчить, що при кількості територіальних представництв контролюючих органів, які знаходяться на одному рівні, кількість перевірених об'єктів суттєво відрізняється. Так, Державною аудиторською службою України перевіряється у 2,5 рази більше об'єктів контролю, ніж Рахунковою палатою. Однак, на одного співробітника РПУ припадає 1,3 перевірених об'єкт, а на ДАСУ – 0,55 перевіреного об'єкту контролю. Це не є дивним, оскільки: по-перше, кількість працівників ДАСУ більша, ніж в РПУ, а по-друге, повноваженням ДАСУ є тільки здійснення контролю за витратною частиною бюджету, на відміну від РПУ, яка є учасником бюджетного процесу, що означає здійснення контролю під час цього процесу,

а отже витрачаються трудові та часові ресурси суб'єкту контролю на здійснення експертизи поданого до ВРУ проекту закону про Державний бюджет України та аналіз виконання Державного бюджету України, а від так бюджетний процес будучи предметом контролю до об'єктів контролю не віднесено (Довідково: *Оскільки Рахункова палата є суб'єктом від законодавчої гілки влади, то основним результатом її контрольної-аналітичної діяльності є надання чітких, обґрунтованих, виважених рекомендацій, метою яких є підвищення ефективності, результативності та економності використання коштів Державного бюджету України. У 2018 році аудиторами Рахункової палати було підготовлено та надіслано ВРУ, органам виконавчої влади, установам, організаціям, підприємствам 567 звітів, рішень, інформацій, актів. Відповідно до річного звіту Рахункової палати 2018 року, з рекомен-*

дації, наданих нею у 2017 і 2018 роках за результатами заходів державного зовнішнього фінансового контролю, до кінця 2018 року повністю або частково реалізовано 62%. Значна частина рекомендацій Рахункової палати стосується внесення змін до законодавчих та інших нормативно-правових актів, для виконання яких необхідний більший проміжок часу (Рахункова палата України, 2019а).). Також звертає увагу те, що контроль за деякими напрямками про-

диться обома суб'єктами. Урахування цього факту є дуже вагомим, оскільки, існуюча решта предметно-об'єктної сфери (тобто – предмети та об'єкти контролю) державного фінансового контролю, що контролюється обома суб'єктами, відволікає наявні ресурси суб'єктів контролю, що в свою чергу неминуче призводить до становища, де суб'єкти державного фінансового контролю охоплюють контролем не всі публічні ресурси (тобто – предмет контролю).

Таблиця 2

Порівняння організаційних структур, кадрового забезпечення та результативності суб'єктів державного фінансового контролю за 2018 р.

Суб'єкт державного фінансового контролю	Кількість співробітників	Представництва контролюючого органу		Кількість перевірених об'єктів (за рік)
		адміністративно-територіальні	к-ть підлеглих територіальних управлінь	
РПУ	456	22	8	598
ДАСУ	2825	26	5	1546

Джерело: складено автором за даними (Державна аудиторська служба України, 2019а, 2019б; Рахункова палата України, 2019б)

Задля коректного порівняння функціонування суб'єктів державного фінансового контролю (а не тільки в розрізі кількості об'єктів контролю) проведемо дослідження

фінансових показників результативності за даним річних звітів суб'єктів державного фінансового, що ілюструє табл. 3.

Таблиця 3

Порівняння основних фінансових показників результатів роботи контролюючих органів у 2018 році

Суб'єкт державного фінансового контролю	Перевірено державних коштів, тис. грн	Виявлено порушень та недоліків, тис. грн	Відшкодовано, тис. грн	% відшкодованих коштів
РПУ	304 700 000,00	17 040 300,00	–	–
ДАСУ	1 072 400 000,00	2 249 979,69	960 294,34	42,68

Джерело: складено автором за даними (Державна аудиторська служба України, 2019а, 2019б; Рахункова палата України, 2019б)

У 2018 р. Рахунковою палатою було виявлено порушень та недоліків на суму 17040300,00 тис. грн, що складає 6 % від загального обсягу перевірених коштів, при цьому відомість про відшкодування нанесених збитків та/або отриманих з порушеннями коштів – відсутня.

Що стосується результатів Державної аудиторської служби України, то маємо наступну картину: з 1072400000,00 тис. грн, охоплених контролем, виявлено порушень на суму 2249979,69 тис. грн. Згідно з річним звітом ДАСУ, об'єктами контролю було усуну-

нуто (тобто відшкодовано) фінансових порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, на суму 960294,34 тис. грн, що складає приблизно 43 % від виявлених порушень.

Проаналізувавши дані табл. 3, робимо висновок про неможливість, навіть, відносно порівняти фінансові результати роботи двох суб'єктів державного фінансового контролю, оскільки: по-перше, різняться повноваження органів контролю, зокрема і стосовно вжиття заходів по результатах контролю, а, по-друге, результати роботи органів представ-

лені у звітах в різній формі. Однак, розв'язати цю задачу можна: проаналізуємо ефективність роботи цих структур через

співставлення витрат даного органу на забезпечення та результатів його роботи (табл. 4).

Таблиця 4

## Ефективність роботи суб'єктів державного фінансового контролю

Суб'єкт контролю	Витрати на утримання, тис.грн	Знак порівняння	Відшкодовано, тис. грн
РПУ	279 763,30		-
ДАСУ	619 810,70	<	960 294,34

Джерело: складено автором за даними (Верховна Рада України, 2017; Державна аудиторська служба України, 2019а, 2019б; Рахункова палата України, 2019б)

Через відсутність даних щодо відшкодованих коштів з виявлених РПУ правопорушень порівняння розглянемо на прикладі Державної аудиторської служби України. Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2018 рік» (Верховна Рада України, 2017) на утримання Державної аудиторської служби України було виділено коштів у розмірі 619810,70 тис. грн. Порівнюючи дане значення – розмір видатків з сумою відшкодованих коштів (619810,70 та 960294,34 тис. грн відповідно), бачимо, що ДАСУ відпрацьовує кошти, виділені на її утримання, тобто працює ефективно, можна сказати «приносить суспільству прибуток».

**Висновки.** Таким чином, здійснивши порівняльний аналіз результатів роботи цих суб'єктів державного фінансового контролю, як за кількісними (дані табл. 1 та 2), так і за якісними (дані табл. 3 та 4) показниками, можна зробити наступні висновки:

1) по-перше, обидві структури перевіряють, тобто охоплюють контролем, величезні суми коштів в розмірі мільярдів гривень, з яких розмір правопорушень складає лише 1,4 %  $((17040300,00 + 2249979,69) / (304700000,00 + 1072400000,00) * 100 \%)$  від обсягу охоплених контролем коштів, що є гарним знаком для країни. Однак, до бюджету з виявлених правопорушень відшкодовується 42,68 %, що у грошовому вираженні становить 19290279,69 тис. грн. З од-

ного боку, це не дуже гарна ознака, бо відшкодування здійснюється не в повному обсязі, а з іншого – розмір цих відшкодованих коштів перевищує витрати на забезпечення роботи органу державного фінансового контролю. Тобто можна сказати, якщо не про зовсім ефективну роботу, то, принаймні, про безбиткову діяльність;

2) по-друге, факторами стримування потенціалу державного фінансового контролю можна визначити наступні:

- мала кількість працівників в органах державного фінансового контролю (у порівнянні з предметно-об'єктною сферою контролю, що належить до компетенції того чи іншого суб'єкту);

- недостатність існуючих повноважень для повернення грошових коштів, пов'язаних з виявленими порушеннями та недоліками;

- відволікання наявних ресурсів суб'єктів контролю на контрольні дії за однаковим предметом контролю;

3) по-третє, фінансова звітність є вкрай неінформативною задля порівняльного аналізу.

Цим дослідженням доводимо що, можна реалізувати скритий потенціал державного фінансового контролю шляхом виконання умов зростання, які є на нашу думку, не чим іншим як сприянням усуненню вказаних вище факторів, які, наразі, гальмують процесу підвищення його ефективності.

## Література

1. Хмельков А. В. Ценность института контроля для устойчивого развития общества. *Вестник Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина. Экономическая серия*. 2014. № 91. Вып. 88. С. 84–90.
2. Хмельков А. В. Счётная палата Украины как агент института контроля публичных финансов. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 370–381.
3. Хмельков А. В. Державний фінансовий контроль : підручник. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 228 с.
4. Глушенко О. В. Формування фінансової архітектури забезпечення національного добробуту : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. 220 с.
5. Стефанюк І. Державний фінансовий контроль: класифікаційні характеристики. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. № 4. С. 42–51.
6. Годемет П. М. Державні фінанси, фінансова політика, бюджет та казначейство. Париж : Editions Montchrestien, 1974. 489 с.
7. Масгрейв Р. А., Масгрейв П. Б. Государственные финансы: теория и практика / пер. с 5-го англ. изд. М. : Бизнес Атлас, 2009. 716 с.
8. Бастейбл Ч. Ф. Общественные финансы / под ред. С. П. Захарченкова ; пер. с англ. Х. : Виват, 2016. 808 с.
9. Фінанси : підручник / За ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. К. : Знання, 2008. 611 с.

10. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змінами та доповненнями) / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 17.10.2019).
11. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 № 576/VIII (із змінами та доповненнями) / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19> (дата звернення: 17.10.2019).
12. Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України : Постанова КМУ від 03.02.2016 № 43 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF> (дата звернення: 17.10.2019).
13. Рахункова палата України : веб-сайт. URL: <https://rp.gov.ua/home/> (дата звернення: 17.10.2019).
14. Державна аудиторська служба України : веб-сайт. URL: <http://www.dkrs.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2019).
15. Звіт Рахункової палати України за 2018 рік. *Рахункова палата України* : веб-сайт. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2018/ZVIT\\_RP\\_2018.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2018/ZVIT_RP_2018.pdf) (дата звернення: 17.10.2019).
16. Публічний звіт Про діяльність Державної аудиторської служби України за 2018 рік. *Державна аудиторська служба України* : веб-сайт. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=146550> (дата звернення: 17.10.2019).
17. Аналітично-статистичний збірник за результатами діяльності Державної аудиторської служби України, її міжрегіональних територіальних органів та управлінь в областях січень-грудень 2018 року. *Державна аудиторська служба України* : веб-сайт. URL: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/139470> (дата звернення: 17.10.2019).
18. Про Державний бюджет України на 2018 рік : Закон України від 07.12.2017 № 2246-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2246-19> (дата звернення: 17.10.2019).

#### References

1. Khmelkov, A. V. (2014). The value of the institution of control for sustainable development of society. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, 91, 84-90. (in Russian)
2. Khmelkov, A. V. (2016). Audit Chamber of Ukraine as an agent within public finance control institute. *Actual problems of economy*, 5, 370–381. (in Russian)
3. Khmelkov, A. V. (2017). *State financial control*. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University. (in Ukrainian)
4. Hlushchenko, O. (2016). *Financial architectonics of national well-being provision*. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University. (in Ukrainian)
5. Stefaniuk, I. (2011). State financial control: classificant characteristics. *Newsletter of the Kyiv National Trade and Economic University*, 4, 42–51. (in Ukrainian)
6. Gaudemet, P. M. (1974). *Finances publiques, politique financière, budget et trésor*. Paris: Editions Montchrestien.
7. Masgreiv, R. A., & Masgreiv, P. B. (2009). *Public Finance: Theory and Practice*. Moscow: Biznes Atlas. (in Russian)
8. Bastable, C. F. (2016). *Public Finance*. Kharkiv: Vivat. (in Russian)
9. Yuriy, S. I. (2008). *Finance*. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). Constitution of Ukraine (Law of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-VR). Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (in Ukrainian)
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). On the Accounting Chamber (Law of Ukraine dated July 02, 2015 No. 576 /VIII). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19>. (in Ukrainian)
12. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2016). On approval of the Regulation on the State Audit Service of Ukraine (Resolution dated 03.02.2016 No. 43). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF>. (in Ukrainian)
13. Accounting Chamber of Ukraine. (n.d.). [ac-rada.gov.ua](http://ac-rada.gov.ua). Retrieved from <https://rp.gov.ua/home/>. (in Ukrainian)
14. State Audit Office of Ukraine. (n.d.). [dkrs.gov.ua](http://www.dkrs.gov.ua). Retrieved from <http://www.dkrs.gov.ua>. (in Ukrainian)
15. Accounting Chamber of Ukraine. (2019). Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2018. Retrieved from [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2018/ZVIT\\_RP\\_2018.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2018/ZVIT_RP_2018.pdf). (in Ukrainian)
16. State Audit Office of Ukraine. (2019). Public report on the activity of the State Audit Service of Ukraine for 2018. Retrieved from <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=146550>. (in Ukrainian)
17. State Audit Office of Ukraine. (2019). Analytical and statistical collection on the results of the activity of the State Audit Service of Ukraine, its inter-regional territorial bodies and departments in the regions January-December 2018. Retrieved from <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/139470>. (in Ukrainian)
18. Verkhovna Rada of Ukraine (2017). On the State Budget of Ukraine for 2018 (Law of Ukraine dated 07.12.2017 No. 2246-VIII). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2246-19>. (in Ukrainian)

**ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE МЕНЕДЖМЕНТУ В  
УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЕКТАМИ**

**Кім Олексій Олексійович**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: alexeykim@karazin.ua*  
ORCID ID: 0000-0003-3851-1626

**Козлова Вікторія Вікторівна**  
студентка магістратури

*e-mail: viva.kozlova@gmail.com*  
ORCID ID: 0000-0003-3954-5764

**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**  
пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

В роботі пропонується сучасний науково-практичний підхід щодо покращення роботи підприємств за допомогою застосування Agile менеджменту. Метою статті є покращення процесу управління веб-проектами через використання механізмів agile менеджменту на етапі планування та розробки ІТ-проекту. Одним з можливих перспективних методів рішень проблем сучасного менеджменту є застосування принципів методології гнучкої розробки (Agile development). Визначені передумови появи концепції Agile менеджменту та проведено порівняльний аналіз підходів до управління проектами. Досліджено особливості застосування різних методологій управління проектами в ІТ-компаніях. Наведена характеристика позитивних та негативних аспектів застосування альтернативних підходів до розробки програмного забезпечення. Окреслена головна відмінність традиційної методології розробки програмного забезпечення від методології гнучкої розробки. Надано базові характеристики найбільш вживаній моделі agile-менеджменту – моделі Scrum. Визначено, що в межах реалізації моделі Scrum факторами мінімізації ризику невиконання окремих проектів і всього портфеля проектів організації є: забезпечення збалансованості портфеля при його формуванні; регулярний моніторинг при реалізації портфеля і прийняття превентивних заходів; узгоджене прийняття рішення щодо змін в проектах з урахуванням взаємозв'язку за змістом, термінами і ресурсами з іншими проектами. Зафіксовані зміни у функціональних обов'язках інвесторів, керівників і замовників програмного забезпечення при впровадженні гнучкої методології. Розкрито фактори зростання ефективності реалізації ІТ-проектів та зазначені переваги правильного використання гнучкої методології для проектів у сфері ІТ. Подальшим напрямом дослідження в сфері методології lean/agile менеджменту стане застосування надбань цих методологічних підходів до інших сфер економіки.

**Ключові слова:** agile менеджмент, проектна діяльність, робоче програмне забезпечення, гнучкі процеси, статут проекту.

**JEL Classification:** D23; M15; M12.

**ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ AGILE МЕНЕДЖМЕНТА В  
УПРАВЛЕНИИ ИТ-ПРОЕКТАМИ**

**Ким Алексей Алексеевич**  
кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: alexeykim@karazin.ua*  
ORCID ID: 0000-0003-3851-1626

**Козлова Виктория Викторовна**  
студентка магистратуры

*e-mail: viva.kozlova@gmail.com*  
ORCID ID: 0000-0003-3954-5764

**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина**  
пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина

В работе предлагается современный научно-практический подход к улучшению работы предприятий посредством применения Agile менеджмента. Целью статьи является улучшение

процесса управления веб-проектами через использование механизмов Agile менеджмента на этапе планирования и разработки IT-проекта. Одним из возможных перспективных методов решений проблем современного менеджмента является применение принципов методологии гибкой разработки (Agile development). Определены предпосылки появления концепции Agile менеджмента и проведен сравнительный анализ подходов к управлению проектами. Исследованы особенности применения различных методологий управления проектами в IT-компаниях. Приведена характеристика положительных и отрицательных аспектов применения альтернативных подходов к разработке программного обеспечения. Обозначено главное отличие традиционной методологии разработки программного обеспечения от методологии гибкой разработки. Предоставлены базовые характеристики наиболее применяемой модели agile-менеджмента – модели Scrum. Определено, что в рамках реализации модели Scrum факторами минимизации риска невыполнения отдельных проектов и всего портфеля проектов организации являются: обеспечение сбалансированности портфеля при его формировании; регулярный мониторинг при реализации портфеля и принятие превентивных мер; согласованное принятие решения об изменениях в проектах с учетом взаимосвязи по содержанию, срокам и ресурсам с другими проектами. Зафиксированы изменения в функциональных обязанностях инвесторов, руководителей и заказчиков программного обеспечения при внедрении гибкой методологии. Раскрыты факторы роста эффективности реализации IT-проектов и указаны преимущества правильного использования гибкой методологии для проектов в сфере IT. Дальнейшим направлением исследования в области методологии lean/agile менеджмента станет применение достижений этих методологических подходов к другим сферам экономики.

**Ключевые слова:** agile менеджмент, проектная деятельность, рабочее программное обеспечение, гибкие процессы, устав проекта.

**JEL Classification:** D23; M15; M12.

## PROSPECTS OF AGILE MANAGEMENT METHODOLOGY APPLICATION IN IT-PROJECT MANAGEMENT

**Oleksii Kim**

**PhD (Economics), Associate Professor**

*e-mail: alexeykim@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-3851-1626*

**Victoriya Kozlova**

**Undergraduate Student**

*e-mail: viva.kozlova@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-3954-5764*

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

The paper proposes a modern scientific and practical approach to improving the performance of enterprises through the use of Agile management. The purpose of the article is to improve the process of managing web projects through the use of agile management mechanisms in the planning and development phase of an IT project.

One of the possible promising methods for solving modern management problems is the application of the principles of flexible development methodology. (Agile development).

The prerequisites for the emergence of the Agile management concept were identified and a comparative analysis of project management approaches was conducted. The peculiarities of application of different project management methodologies in IT companies are investigated. The characteristics of the positive and negative aspects of the application of alternative approaches to software development are given. The main difference between traditional software development methodology and flexible development methodology is outlined.

The basic characteristics of the most used model of agile management - the Scrum model are given. It is determined that within the framework of the Scrum model, the factors of minimizing the risk of failure of individual projects and the entire project portfolio of an organization are: ensuring the balance of the portfolio in its formation; regular monitoring of the portfolio implementation and preventive measures; agreed decision-making on changes to projects, taking into account the interrelation of content, timing and resources with other projects.

Changes were recorded in the functional responsibilities of investors, executives, and customers of the software when implementing the flexible methodology. The factors of increase of



efficiency of realization of IT-projects are revealed and advantages of correct use of flexible methodology for projects in the field of IT are stated.

A further area of research in the field of lean / agile management methodology will be to apply the benefits of these methodological approaches to other areas of the economy.

**Keywords:** Agile Management, Project Activity, Working Software, Flexible Processes, Project Status.

**JEL Classification:** D23; M15; M12.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день все більша кількість організацій переходять на проектно-орієнтоване управління. Будь-то торгові підприємства, медичні установи або будівельні компанії, – всі вони так чи інакше пов'язані з проектною діяльністю. Розвиток професійного управління проектом перетворило його на потужний інструмент як управління виробництвом нових продуктів і послуг, так і здійснення цілеспрямованих змін в рамках окремих організацій і компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління проектами є перспективною сферою розвитку менеджменту, що підтверджено роботами В. Воронкової, М. Кантор, Л. Михайлової та інших. Agile менеджмент, як концепція управління проектами, розроблявся в роботах S. Augustine, B. Payne, F. Sencindiver, S. Woodcock, E. Conforto, F. Salum, D. Amaral, S. da Silva, L. de Almeida, D. Fernandez, J. Fernandez; лідерство та питання змішаного традиційно-інноваційного підходу в концепції agile менеджменту, а також проблему аутсорсингу в Scrum-моделі розробляли A. Medinilla, M. Spundak, J. Sutherland, A. Viktorov, J. Blount та N. Puntikov та інші.

**Метою статті** є покращення процесу управління веб-проектами через використання механізмів agile менеджменту на етапі планування та розробки IT-проекту. Методологічними основами проведеного дослідження стали: agile (lean) концепція менеджменту, Scrum, методології гнучкої розробки.

**Основні результати дослідження.** Управління проектами є інноваційним підходом у менеджменті, який відрізняється від традиційних, які фокусувались на «ефективності, інтенсифікації та розподілі праці, наслідком якого, є диференціація «білих» та «синіх» комерційців» (Medinilla, 2012, с. 11-12).

Безпосередня історія розвитку Agile почалася в 2001 році, коли в США був випущений «Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення» (Agile Manifesto) (Beck et al., 2001). Принципами гнучкої розробки є:

- вищий пріоритет – це задоволення замовника за допомогою частих і безперервних поставок продукту, цінного для нього;
- зміни у вимогах приймаються навіть на пізніх етапах реалізації проекту;
- гнучкі процеси вітають зміни, що є конкурентною перевагою для замовника;

- програмне забезпечення з повним функціоналом постачається кожні кілька тижнів або місяців;

- представники бізнесу та команда розробки повинні працювати разом над проектом.

Аналіз і регулювання виконання проекту – стадія процесу управління проектом, на якій здійснюється: порівняння фактичного виконання із запланованим, аналіз відхилень, прогноз їх впливу на кінцеві результати, оцінка можливих коригувальних дій і прийняття рішень по необхідним коригувальним діям і змінам. Як зазначається, «волатильність організаційного середовища IT-компаній», що у тому числі стосується розробки веб-проектів, перетворює традиційну структуру управління з лінійної на гнучку (Augustine et al., 2005). Згідно міжнародних даних, використання сучасної методології та інструментарію менеджменту проектів надає можливість «заощадити 20-30 % часу і біля 15-20 % коштів» (Воронкова, 2013, с. 24).

Особливого поширення проектний підхід отримав в області розробки програмного забезпечення. Однак, як показали дослідження, у багатьох випадках в IT-проектах вартість і термін реалізації значно перевищують передбачувані, а характеристики якості не відповідають необхідним, що завдає шкоди як замовникам і користувачам, так і самим розробникам. Проблема ефективності управління в процесах розробки програмного забезпечення також ускладнюється внаслідок зростання різноманітності і складності розроблюваних програмних продуктів. Розроблена методологія у межах концепції Agile характеризується як «Scrum – це процес розробки програмного забезпечення в контексті реалізації концепції Agile менеджменту, призначений додати енергії, уваги, ясності та прозорості проектним командам, що розробляють програмні системи» (Sutherland et al., 2007).

Багато компаній для вирішення даних проблем активно використовують різні методології управління проектами. Останнім часом особливого поширення набули гнучкі методології управління проекту, як спосіб ефективної організації проектною діяльністю в умовах невизначеності і вимог з боку замовника, які постійно змінюються. Як зазначається, для подолання викликів, які існують не тільки у сфері розробки програмного забезпечення, але й в проектах розробки нових продуктів, необхідно використовувати

вати цей підхід «як практики та інструменти, подібні до візії продуктів, ітеративного розвитку, використання візуальних артефактів тощо» (Conforto et al., 2014).

Agile менеджмент допомагає вирішувати дуже багато питань. Спочатку Agile з'явився як альтернатива старим підходам до розробки програмного забезпечення. Початковий задум полягав у формуванні загальних ідей, цінностей і принципів, що втілюють в собі спеціальний образ мислення.

Традиційно при розробці програмного забезпечення використовувався так званий «водоспадний» підхід (Waterfall), згідно з яким команда спочатку визначає вимоги до продукту, планує проект в цілому, розробляє рішення і тестує продукт. Однак, невдачі подібної проектної діяльності, що виражаються в затягуванні робіт, розростанні бюджету, а так само у випуску на ринок вже неактуального продукту змусили керівників шукати нові шляхи вирішення своїх потреб. Також традиційна методологія включала «задокументовані та зрозумілі елементи, функції та стандарти», а гнучка методологія «розкриває цілісні проектні стандарти шляхом ітеративного виконання проекту, таким чином зменшуючи та видаляючи невизначеність» (Fernandez & Fernandez, 2008).

Agile не включає конкретних практик, а визначає цінності і принципи, якими повинні керуватися команди. Якщо традиційний підхід передбачає у якості «фінальної мети оптимізацію та ефективність деталізованого плану, щодо виконання його в запланований час, із запланованим бюджетом тощо», то «agile та майже еквівалентні lean, extreme та adaptive підходи фокусуються на комунікаційних процесах та продуктивному співробітництві між членами команди проекту в умовах майже відсутності планування» (Spundak, 2014, с. 942).

З Agile менеджмент моделей виділяється модель Scrum, як така, яку найчастіше використовують (Servone, 2011, с. 19). Окремі автори намагаються порівняти Agile з традиційною «прескриптивною» моделлю (Lebourne, 2009, с. 521). Систему управління проектами потрібно сприймати як комплексне рішення для впровадження проектного підходу на підприємстві. Саме система, в якій передбачена регламентація процесів, їх автоматизація, а також виділення персоналу, який контролює виконання процесів і забезпечує їх удосконалення, здатна забезпечити визнання значущості проектного підходу для реалізації стратегії організації і зменшити ризик невиконання окремих проєктів і всього портфеля проєктів організації за допомогою:

- забезпечення збалансованості портфеля при його формуванні (відповідність

стратегії, виявлення всіх взаємозв'язків та залежностей, мінімізація конфліктів по ресурсах);

- регулярного моніторингу при реалізації портфеля і прийняття превентивних заходів щодо запобігання реалізації ризиків і зниження впливу реалізувалися ризиків;

- узгодженого прийняття рішення щодо змін в проєктах з урахуванням взаємозв'язку за змістом, термінами і ресурсів з іншими проєктами.

Залежно від типу організації інвестори, керівники і замовники можуть бути представлені в особі однієї і тієї ж групи людей. Для зручності розглянемо вплив Agile на кожну з цих ролей окремо. Впровадження гнучкої методології тягне за собою кардинальні зміни для керівників. Після впровадження Agile на функціональних керівників фактично лежать тільки завдання моніторингу і контролю, так як команда, що працює за гнучкою методологією, за своєю суттю є саморегульованою. Таким чином, з керівників знімається зайве управлінське навантаження, однак у них може виникнути питання, чи можуть проектні групи продуктивно працювати без постійного контролю начальників. Практичні приклади показують, що ефективність тільки зростає, що є одним з основних перевагою від впровадження гнучкої методології для керівників. Ефективність підвищується за рахунок наступних факторів:

- гнучкі команди є більш продуктивними;
- мінімізуються об'єми непродуктивної і непотрібної роботи;

- за рахунок застосування ітеративних циклів помилки в проєктах знаходяться і виправляються на ранніх стадіях.

Для остаточної оцінки пропозицій по впровадженню Agile-методологій потрібно повернутися до проблем сучасних компаній, і порівняти їх з рішеннями, пропонованими в гнучкій методології. В якості одного з головних викликів сучасності виділялася гіперконкуренція і, отже, проявилася невідповідність традиційного менеджменту сучасним умовам роботи при гіперконкуренції.

Впровадження гнучкої методології надає можливість компаніям успішно конкурувати в цьому середовищі за рахунок розвитку горизонтальних зв'язків і швидкого випуску саме необхідних ринку продуктів, в результаті чого компанія може отримати необхідну конкурентну перевагу. Компанія, що володіє подібною гнучкістю, зможе успішно конкурувати на ринках, що характеризуються високою динамікою.

**Висновки.** Підбивши підсумок, можна сказати, що правильне використання гнучкої методології надає розробника IT-проєктів наступні переваги:

- підвищення гнучкості організації;
- скорочення циклу розробки продуктів;
- залучення персоналу в роботу;
- передача повноважень по проекту членам команди;
- підвищення задоволеності клієнтів.

Крім того, перевагою власне методології lean/agile менеджменту є її універсальність для застосування різними галузями економіки, які використовують проектну структуру організації.

Найцікавішим напрямом для досліджен-

ня методології lean/agile менеджменту є застосування надбань цих методологічних підходів до інших сфер економіки, які пов'язані з проектною діяльністю – будівництво, наукові дослідження, інвестиційні проекти та старт-апи у будь-якій сфері.

Особливого інтересу заслуговують розробки у проектуванні економічних кластерів та створенні цільних та конкурентоспроможних ланцюжків створення цінності та постачань в українських регіонах.

#### Література

1. Medinilla A. Agile management. Leadership in an Agile Environment. New York: Springer, 2012. 184 p.
2. Manifesto for Agile Software Development / Kent M. Beck et al. 2001. 11 p. URL: [https://pdfs.semanticscholar.org/2dc5/d5a781ab55d3bba09d2fdb05ebf87bde7a2f.pdf?\\_ga=2.233158750.115061714.1575278281-983688226.1575278281](https://pdfs.semanticscholar.org/2dc5/d5a781ab55d3bba09d2fdb05ebf87bde7a2f.pdf?_ga=2.233158750.115061714.1575278281-983688226.1575278281) (дата звернення: 02.12.2019).
3. Augustine S., Payne B., Sencindiver F., Woodcock S. Agile Project Management: Steering from the Edges. *Communications of the ACM*. 2005. Vol. 48. № 12. Pp. 85–89. URL: <https://people.eecs.ku.edu/~hossein/811/Papers/Agility/agile-manage-edges.pdf> (дата звернення: 04.12.2019).
4. Воронкова В. Г. Теоретичні і праксеологічні засади формування концепції менеджменту проектів як ефективного ресурсу ринкової економіки. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2013. № 55. С. 19–32. DOI: 10.30839/2072-7941.2013.24234.
5. Sutherland J., Viktorov A., Blount J., and Puntikov N. Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams. HICSS'40, Hawaii International Conference on Software Systems. Big Island, Hawaii, 2007. URL: <http://jeffsutherland.com/scrum/SutherlandDistributedScrumHICSS2007FinalSubmission.pdf> (дата звернення: 04.12.2019).
6. Conforto E., Salum F., Amaral D., da Silva S., de Almeida L. Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*. 2014. June/July. Pp. 21–34. DOI: 10.1002/pmj.21410. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Luis\\_Almeida23/publication/262809231\\_Can\\_Agile\\_Project\\_Management\\_Be\\_Adopted\\_by\\_Industries\\_Other\\_than\\_Software\\_Development/links/569a630208aeeea9859c4df1.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis_Almeida23/publication/262809231_Can_Agile_Project_Management_Be_Adopted_by_Industries_Other_than_Software_Development/links/569a630208aeeea9859c4df1.pdf) (дата звернення: 04.12.2019).
7. Fernandez D., Fernandez J. Agile Project Management – Agilism Versus Traditional Approaches. *Journal of Computer Information Systems*. 2008. Vol. 49(2). URL: [https://www.researchgate.net/publication/265225700\\_Agile\\_project\\_management\\_-\\_Agilism\\_versus\\_traditional\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/265225700_Agile_project_management_-_Agilism_versus_traditional_approaches) (дата звернення: 04.12.2019).
8. Spundak M. Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 119. Pp. 939–948. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.105.
9. Cervone F. Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*. 2011. Vol. 27(1). Pp. 18–22. DOI: 10.1108/10650751111106528.
10. Leybourne S. A. Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2009. № 2(4). Pp. 519–535. DOI: 10.1108/17538370910991124.

#### References

1. Medinilla A. *Agile management. Leadership in an Agile Environment*. New York: Springer, 2012. 184 p.
2. Beck, K. M., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved from [https://pdfs.semanticscholar.org/2dc5/d5a781ab55d3bba09d2fdb05ebf87bde7a2f.pdf?\\_ga=2.233158750.115061714.1575278281-983688226.1575278281](https://pdfs.semanticscholar.org/2dc5/d5a781ab55d3bba09d2fdb05ebf87bde7a2f.pdf?_ga=2.233158750.115061714.1575278281-983688226.1575278281).
3. Augustine S., Payne B., Sencindiver F., & Woodcock S. (2005). Agile Project Management: Steering from the Edges. *Communications of the ACM*, 48(12), 85–89. Retrieved from <https://people.eecs.ku.edu/~hossein/811/Papers/Agility/agile-manage-edges.pdf>.
4. Voronkova, V. G. (2013). Theoretical framework and praxiological to the concept of project management as an effective resource market economy. *Humanitarian Bulletin of Zaporozhye State Engineering Academy*, 55, 19–32. doi: 10.30839/2072-7941.2013.24234. (in Ukrainian)
5. Sutherland, J., Viktorov, A., Blount, J., & Puntikov, N. (2007). Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams. *HICSS'40, Hawaii International Conference on Software Systems*. Big Island, Hawaii. Retrieved from <http://jeffsutherland.com/scrum/SutherlandDistributedScrumHICSS2007FinalSubmission.pdf>.
6. Conforto E., Salum F., Amaral D., da Silva S., & de Almeida L. (2014). Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, June/July, 21–34. doi: 10.1002/pmj.21410. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Luis\\_Almeida23/publication/262809231\\_Can\\_Agile\\_Project\\_Management\\_Be\\_Adopted\\_by\\_Industries\\_Other\\_than\\_Software\\_Development/links/569a630208aeeea9859c4df1.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis_Almeida23/publication/262809231_Can_Agile_Project_Management_Be_Adopted_by_Industries_Other_than_Software_Development/links/569a630208aeeea9859c4df1.pdf).
7. Fernandez D., & Fernandez J. (2008). Agile Project Management – Agilism Versus Traditional Approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/265225700\\_Agile\\_project\\_management\\_-\\_Agilism\\_versus\\_traditional\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/265225700_Agile_project_management_-_Agilism_versus_traditional_approaches).
8. Spundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 939–948. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.105.
9. Cervone, F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 27(1), 18–22. doi: 10.1108/10650751111106528.
10. Leybourne, S. A. (2009). Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 519–535. doi: 10.1108/17538370910991124.

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

**Сівакова Ольга Анатоліївна**  
студентка

*e-mail: olyasivakova319@gmail.com*

*ORCID ID: 00000-0002-3169-686X*

**Мангушев Дмитро Валерійович**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: d.v.mangushev@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0001-8795-164X*

**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**  
пл. Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

Статтю присвячено вивченню сучасного стану інфраструктури ринку туристичних послуг в Україні та, зокрема, Харківської області. Досліджено динаміку туристичних потоків країни за останні п'ять років, визначено проблеми розвитку туризму в Україні та запропоновано шляхи вдосконалення ринку туристичних послуг України. Індустрія туризму розвивається у всьому світі, а в деяких країнах є основою для складання бюджету. Україна має всі передумови розвитку туризму і може створити конкуренцію на світовому туристичному ринку. Розвиток структури туризму повинен бути збалансованим і повністю відповідати потребам людей, туристичні підприємства повинні ефективно працювати. Процес розвитку ринкової інфраструктури повинен бути пропорційним, він вимагає системного підходу до управління. Необхідно розробити стратегію розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг на основі науково обґрунтованої процедури її прогнозування, регулювання, адаптації до змін споживчих пріоритетів, зовнішніх умов та ризиків. Проведене дослідження доводить наявність суттєвого потенціалу сфери туристичних послуг України до підвищення рівня конкурентоспроможності. Стратегія розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг України має враховувати наступні напрямки: раціоналізація схем туристичних маршрутів; активне впровадження інформаційних технологій у сфері надання туристичних послуг; активна участь у міжнародних програмах; фінансування прикладних досліджень у сфері туризму; спрощення державного регулювання суб'єктів господарювання в сфері туристичного бізнесу; вдосконалення правового регулювання; моніторинг стану інфраструктури ринку туристичних послуг та спільне фінансування об'єктів державою та приватним сектором; впровадження рекламної компанії щодо залучення внутрішніх та іноземних туристів до України; реалізація заходів щодо розвитку туристичної транспортної інфраструктури.

**Ключові слова:** туристична інфраструктура, інфраструктура ринку туристичних послуг регіону, туристична галузь регіону, напрями розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг регіону, туристична галузь, туристичні потоки, туристичний імідж.

**JEL Classification:** L83; R58; H54.

## ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЫНКА ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ УКРАИНЫ

**Сивакова Ольга Анатольевна**  
студентка

*e-mail: olyasivakova319@gmail.com*

*ORCID ID: 00000-0002-3169-686X*

**Мангушев Дмитрий Валериевич**  
кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: d.v.mangushev@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0001-8795-164X*

**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина,**  
пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина

Статья посвящена изучению современного состояния инфраструктуры рынка туристических услуг в Украине и, в частности, Харьковской области. Исследована динамика тури-

стических потоков страны за последние пять лет, определены проблемы развития туризма в Украине и предложены пути совершенствования рынка туристических услуг Украины. Индустрия туризма развивается во всем мире, а в некоторых странах является основой для наполнения бюджета. Украина имеет все предпосылки для развития туризма и может составить конкуренцию на мировом туристическом рынке. Развитие структуры туризма должно быть сбалансированным и полностью отвечать потребностям людей, туристические предприятия должны эффективно работать. Процесс развития рыночной инфраструктуры должен быть пропорциональным, он требует системного подхода к управлению. Необходимо разработать стратегию развития инфраструктуры рынка туристических услуг на основе научно обоснованной процедуры ее прогнозирования, регулирования, адаптации к изменениям потребительских приоритетов, внешних условий и рисков. Проведенное исследование доказывает наличие существенного потенциала сферы туристических услуг Украины к повышению уровня конкурентоспособности. Стратегия развития инфраструктуры рынка туристических услуг Украины должна учитывать следующие направления: рационализация схем туристических маршрутов; активное внедрение информационных технологий в сфере предоставления туристических услуг; активное участие в международных программах; финансирование прикладных исследований в сфере туризма; упрощение государственного регулирования субъектов хозяйствования в сфере туристического бизнеса; совершенствование правового регулирования; мониторинг состояния инфраструктуры рынка туристических услуг и совместное финансирование объектов государством и частным сектором; внедрение рекламной компании по привлечению внутренних и иностранных туристов в Украину; реализация мероприятий по развитию туристической транспортной инфраструктуры.

**Ключевые слова:** туристическая инфраструктура, инфраструктура рынка туристических услуг региона, туристическая отрасль региона, направления развития инфраструктуры рынка туристических услуг региона, туристическая отрасль, туристические потоки, туристический имидж.

**JEL Classification:** L83; R58; H54.

## **RESEARCH OF THE MODERN STATE OF THE TOURIST SERVICES OF UKRAINE TOURIST MARKET**

**Olga Sivakova**  
Student

*e-mail: olyasivakova319@gmail.com*  
*ORCID ID: 00000-0002-3169-686X*

**Dmitro Mangushev**  
PhD in Economics, Associate Professor

*e-mail: d.v.mangushev@karazin.ua*  
*ORCID ID: 0000-0001-8795-164X*

**V.N. Karazin Kharkiv National University**  
4, Svobody Sq., 61022, Kharkiv, Ukraine

The article is devoted to the study of the current state of the infrastructure of Ukrainian tourist market, particularly, in Kharkiv region. The dynamics of the country's tourist flows over the last five years, the problems of tourism development in Ukraine as well as the ways of improving Ukrainian tourist market were analysed. The tourism industry is developing around the world, and in some countries it is the basis for budgeting. Ukraine has all the preconditions for tourism development and it can become competitive in the global tourism market. The development of a tourism structure must be balanced and fully responsive to the needs of people. The tourism enterprises must work effectively. The process of market infrastructure development should be proportional and it requires a systematic approach to management. It is necessary to work out a strategy for developing the infrastructure of tourist market on the basis of a scientifically grounded procedure of its forecasting, regulation, adaptation to changes in consumer priorities, external conditions and risks. Our research proves that there is a significant potential for tourist services in Ukraine that can increase the level of competitiveness. The strategy for development of the infrastructure of the tourist market in Ukraine should take into account the following ways: rationalization of schemes of tourist routes; active integration of information technologies in the field of tourist services; active participation in international programs; financing of applied research in the field of tourism; simplification of state regulation of business entities in the sphere of tourism business; improvement of legal regulation; monitoring of the state of the infrastructure of tourist market and co-financing of objects by the state and private sector;

introduction of an advertising campaign to attract domestic and foreign tourists to Ukraine; implementation of measures for the development of tourist transport infrastructure.

**Keywords:** Tourism Infrastructure, Infrastructure of the Tourist Services Market of the Region, Tourism Industry of the Region, Directions of Development of the Infrastructure of the Tourist Services Market of the Region, Tourism Industry, Tourist Flows, Tourist Image.

**JEL Classification:** L83; R58; H54.

**Постановка проблеми.** Одна з високодоходних галузей в Україні сьогодні – це туризм. Туристична галузь динамічно та безперервно розвивається в сучасних умовах глобалізації та сприяє вирішенню соціально-економічних проблем. У світі туризм відіграє важливу роль, а в деяких країнах, саме за рахунок цієї галузі підтримується високий рівень життя населення, формується бюджет та створюються нові робочі місця. Таким чином, туризм у сучасній світовій системі господарювання займає провідні позиції та виступає невід’ємною складовою розвитку світового ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням інфраструктури туристичного ринку займалися О. В. Музиченко-Козловська, Н. І. Дрокіна, Д. А. Корнева. Серед іноземних дослідників варто відзначити В. Фолкнер, В. Кушка, А. Лавс та ін.

**Метою статті** є вивчення сучасного стану інфраструктури туристичного ринку України, виявлення її основних проблем та розробка пропозицій щодо їх вирішення.

Завданнями дослідження є усвідомлення сутності та функцій інфраструктури ринку, пошук інформації щодо формування та функціонування інфраструктури ринку туристичних послуг, вивчення системи показників, за якими вимірюється стан ринку та аналіз їх сучасного рівня, виділити проблеми та запропонувати проект щодо їх вирішення.

**Основні результати дослідження.** Інфраструктура ринку – це об’єднання підприємств, організацій і служб, діяльність яких має на увазі виникнення економічних, господарських та інших відносин між основними суб’єктами («Особливості туристичного ринку...», n.d.).

За даними WTTC (Світової ради з подорожей та туризму), туристична галузь створила близько 7 мільйонів нових робочих місць – 20 % від усіх вакансій у світі у 2017 році. Як раніше повідомляв Укрінформ, у 2017 році в Україні продовжилася тенденція збільшення кількості в’їзних туристів після дворазового падіння показника у 2014 році. Так, 2017 року нашу країну відвідало 14,6 мільйонів іноземців, що майже на мільйон більше, як порівняти з попереднім роком. На першому місці серед країн, туристи з яких їдуть до України, – Молдова, на другому – Білорусь, на третьому – Росія. Збільшилася кількість туристів з Туреччини,

а також Ізраїлю. У дослідженні також йдеться, що 2017 рік виявився одним з найуспішніших для туризму в історії. Туристична сфера зросла на 4,6 %, що перевищує ріст світового ВВП (який становить 3 %) («Частка туризму у світовому ВВП», n.d.).

Туризм здатен впливати на розвиток економіки регіону, країн і світу – саме це вважається його головною ознакою. Україна має всі передумови для інтенсивного розвитку туризму і цьому сприяє: зручне географічне розташування, сприятливий клімат, різноманітний рельєф, унікальне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, культурно-історична спадщина, велика кількість історичних об’єктів та розгалуження санаторно-курортної бази. Всі перераховані фактори зумовлюють конкурентні переваги України в пропозиції туристичного продукту.

Розвиток одних елементів структури туризму без вкладення в інші може призвести до дисбалансу в її структурі і неповного задоволення потреб людей, туристичні підприємства можуть працювати менш ефективно. Процес розвитку інфраструктури ринку повинен бути пропорційним, він вимагає системного підходу до управління. Аби впливати на всі фактори розвитку одночасно, необхідно розробляти стратегію розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг на основі науково обґрунтованої процедури його передбачення, регулювання, адаптації до мінливих пріоритетів споживачів, зовнішніх умов та ризиків.

Порівняно із 2017 роком, у 2018 році кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами збільшилася на 1751021 осіб, серед них 75945 іноземних туристів, 4024703 виїзних та 456799 внутрішніх (рис. 1).

У 2018 році найбільшу частку туристів, що були обслуговані туроператорами та турагентами, займають виїзні туристи, а саме 88 % («Частка туризму у світовому ВВП», n.d.). За останні п’ять років загальна кількість виїзних туристів склала 12108194 осіб, 2067100 внутрішніх та 182850 іноземних (рис. 2). Туристичний потенціал України сьогодні розкрито не в повній мірі, основними перепонами є переважно чинники військово-політичного, управлінського, економічного, екологічного та культурного характеру.

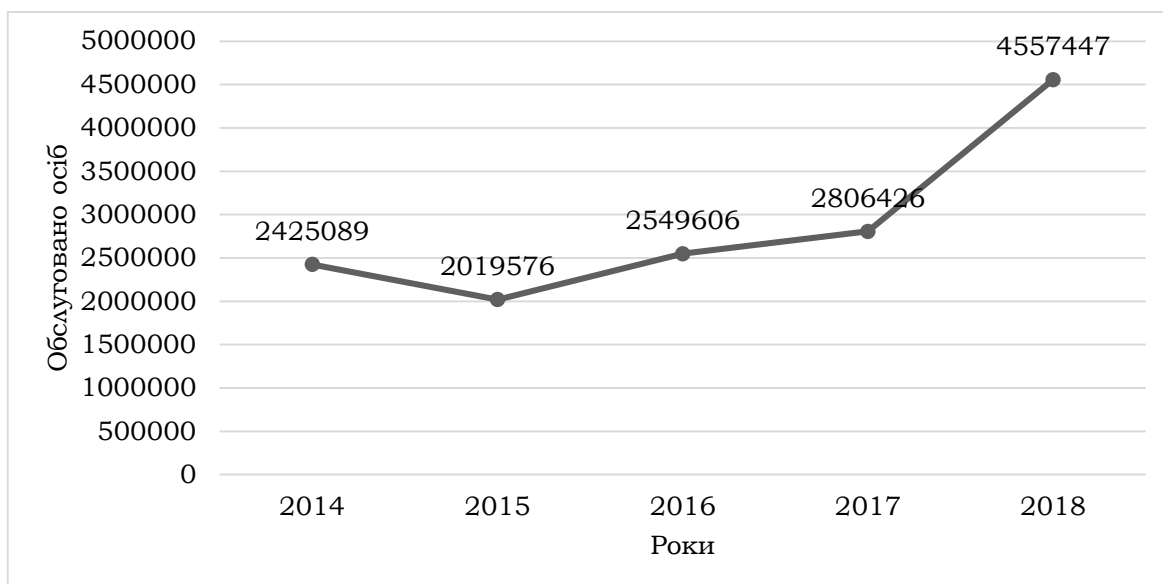


Рис. 1. Динаміка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами за видами туризму 2014-2018 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, 2019)

Туристичний ринок дуже чутливий до змін в економіці. За стабільних цін зростання особистого споживання на 2,5% збільшує витрати на туризм на 4%, а зростання особистого споживання на 5% збільшує ці витрати на 10% (Фаринюк & Наумова, 2017, с. 130).

Ринок туристичних послуг має власну структуру, яка відповідає специфіці споживання туристичних послуг. Виділяють 2 структурні компоненти цього ринку: ринок

споживача, де формується попит на турпродукт, та ринок виробника, діяльність суб'єктів якого спрямована на задоволення цього попиту. Розвиток ринку туристичних послуг має важливе соціально-економічне значення залучення інвестицій у туристичну галузь, зайнятість населення, використання туристичних ресурсів для розвитку інфраструктури туризму.

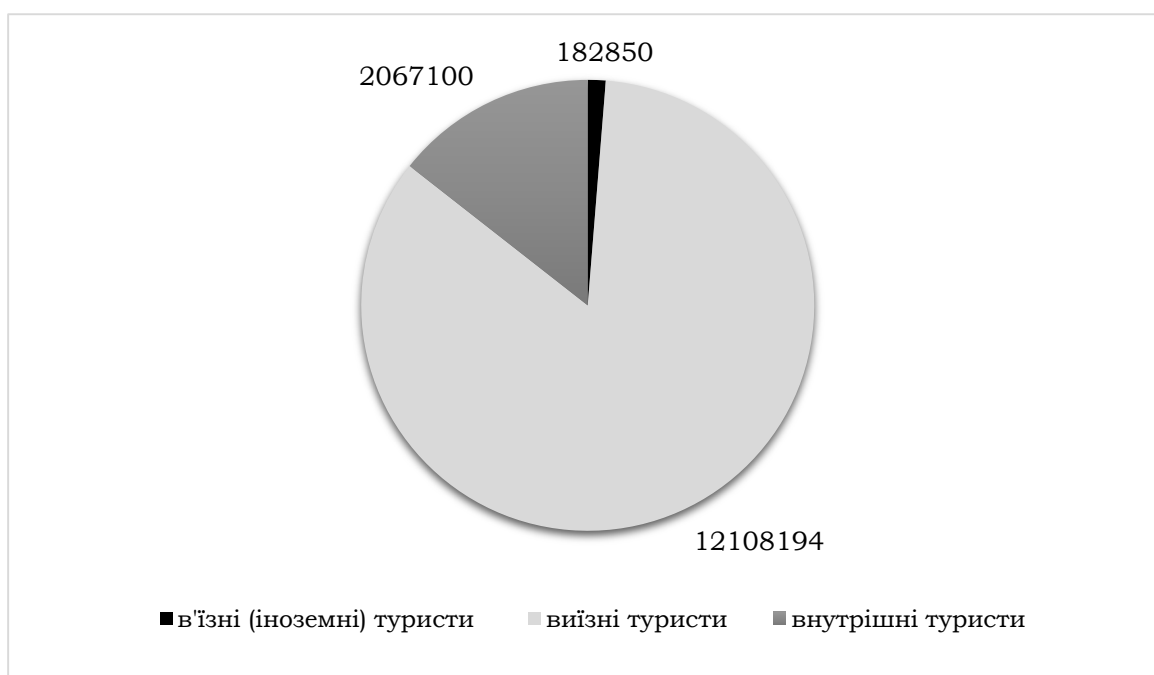


Рис. 2. Структура обслугованих туристів у період 2014-2018 рр., осіб

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, 2019)

Протягом 2014-2018 рр., негативні тенденції впливали на розвиток туризму. Спостерігався спад в'їзного туристичного потоку, який призвів до негативного сальдо (рис. 3). Більшість фірм в Україні акцентує увагу на

виїзному туризмі. Українці подорожують до інших країн і через це кількість людей, що виїжджають перевищує іноземців, які відвідують Україну. Цей чинник негативно впливає на формування бюджету країни.

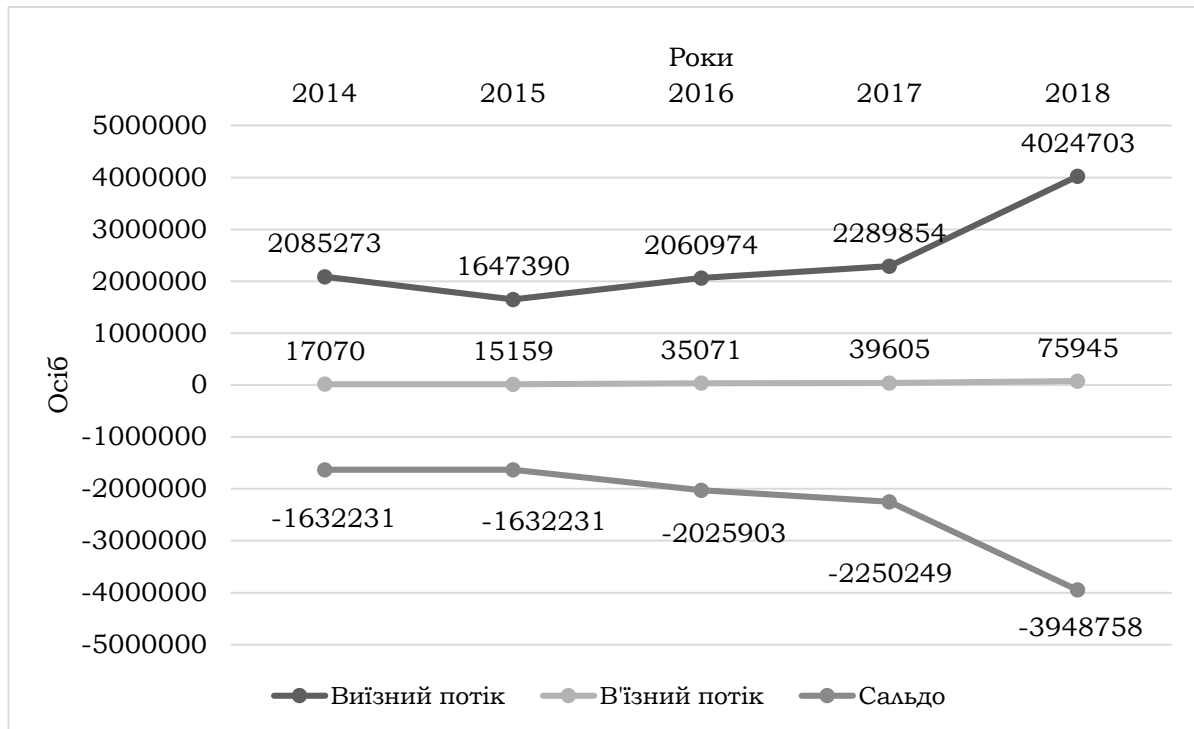


Рис. 3. Динаміка туристичних потоків в Україні за 2014-2018 рр., осіб

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, 2019)

Кожний з регіонів вносить свою частку у бюджет країни від доходів за туристичні послуги. У 2018 році за туристичні послуги Україна заробила 556652,4 тис. грн. Найбільший дохід від надання туристичних послуг отримала Львівська область – 68767,2 тис. грн, на другому місці Дніпропетровська область – 68722,3 тис. грн, на третьому місці м. Київ – 63262,5 тис. грн (табл. 1).

У сфері туризму зайнято приблизно 260 млн осіб, це одна з небагатьох галузей економіки, де залучення нових технологій не зменшує кількість персоналу. Це має велике значення, оскільки, поглинаючи більше робочої сили, туризм зменшує соціальну напругу в суспільстві. Світовий досвід показує, що сферу туризму можна розвивати й у період економічних криз, що має велике значення для країн Східної Європи. Прикладом можуть бути такі країни, як Аргентина, Бразилія, Мексика, Єгипет, Туніс, Перу та ін. (Мірошник & Щир, 2013).

Туризм через туристське споживання здійснює стимулюючий вплив на розвиток транспорту, готелів та ресторанів, роздрібною торгівлі, харчової промисловості, будівниц-

тва, зв'язку, страхування, діяльності у сфері відпочинку і розваг, культури та спорту тощо. А також розвиток туризму стимулює пожвавлення місцевої економіки та створення додаткових постійних та сезонних робочих місць.

Харківська область посідає четверте місце за доходами від надання туристичних послуг у 2018 році – 46050,1 тис. грн (табл. 1). Місто Харків постійно розвивається, впроваджує нові технології в обслуговування та в інфраструктурі. Кількість туристів, що відвідують Харків щороку зростає, відкриваються нові заклади та парки, імідж міста поліпшується на світових аренах.

За даними Головного управління статистики у Харківській області, за 2015-2018 рр., кількість харків'ян, які виїжджали за кордон збільшилася. Кількість внутрішніх туристів, на протязі останніх п'яти років, постійно збільшувалась, кількість іноземних туристів у 2018 році досягла найбільшого значення – 273 особи (Головне управління статистики у Харківській області, 2019) (табл. 2).

Внесок сфери туризму у виробництво валового внутрішнього продукту в кожній країні має різну величину. Наприклад, у Ве-



ликобританії – 4 %, в країнах Карибського регіону – 20 %. Прямий економічний внесок туризму в ВВП Швейцарії становить 5,6 %, а непрямий – за рахунок мультиплікативного

ефекту туризму – 2,6 %. Підсумковий внесок туристичного бізнесу в ВВП Швейцарії становить 8,2 % (Котлубай, 2005, с. 44).

Таблиця 1

Топ-10 областей України за доходами від надання туристичних послуг у 2018 році

№	Назва області	Дохід від надання туристичних послуг фізичними особами-підприємцями, тис. грн	У тому числі	
			турагентів	суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність
1	Львівська	68767,2	46877,4	21889,8
2	Дніпропетровська	68722,3	68722,3	-
3	м.Київ	63262,5	55902,9	7359,6
4	Харківська	46050,1	39907,0	6143,1
5	Київська	38301,8	35649,5	2652,3
6	Одеська	30161,8	23695,4	6466,4
7	Вінницька	26389,4	26189,0	200,4
8	Запорізька	24145,2	22540,0	1605,2
9	Полтавська	19710,6	19236,2	474,4
10	Херсонська	17790,4	16593,2	1197,2

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, 2019)

Поліпшення туристичної діяльності включає в себе забезпечення комплексного рішення проблем, які знаходяться в пріоритеті, наприклад:

- 1) створення конкурентоспроможного продукту;
- 2) залучення інвестицій;
- 3) забезпечення умов до повного функціонування суб'єктів туристичної діяльності.

У сучасних умовах на розвиток туризму в Україні негативно впливає напружена політична ситуація. Події на сході вже вплинули на зниження розмірів в'їзних і внутрішніх ту-

ристичних потоків та на значне збільшення обсягів виїзного туризму. Адже частина українських туристів, яка надавала перевагу відпочинку біля моря, змушена їхати за кордон або відмовитися від такого виду відпочинку.

Основним завданням розвитку туристичної інфраструктури є забезпечення якісних і кількісних характеристик туристичних продуктів для споживачів. Саме туристична інфраструктура сприяє комфортним подорожам, створюючи умови споживання та споживчого досвіду.

Таблиця 2

Туристичні потоки Харківської області 2014-2018 рр., осіб

Рік	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами	Із загальної кількості туристів		
		іноземні туристи	туристи — громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи
2014	71437	-	68046	3391
2015	31233	6	25946	5281
2016	40429	1	33716	6712
2017	51929	16	43626	8287
2018	62232	273	53633	8326

Джерело: побудовано авторами за даними Головного управління статистики у Харківській області (Головне управління статистики у Харківській області, 2019)

Особливого значення набуває адаптація вітчизняної туристичної інфраструктури до міжнародних вимог щодо маркування, оцінки відповідності категоріям, складу обов'язкових послуг та якості обслуговування, тобто приведення об'єктів інфраструктури (готелі, ресторани, кафе, культурні заклади, магазини, спортивні майданчики, ігрові майданчики, об'єкти побутового обслугову-

вання тощо) до вимог певного рівня, який буде зрозумілий для туриста та буде відповідати його очікуванням (Лендел, 2018).

Основні групи проблем туризму в Україні є ті, що зумовлені загальноекономічними факторами, галузевою специфікою, соціально-культурними факторами та екологічними (табл. 3).

Таблиця 3

Проблеми туристичного ринку України

Група інфраструктурних проблем	Складові
Загально-економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нестача потужностей інфраструктури туризму;</li> <li>• низький рівень фінансування галузі;</li> <li>• низький рівень оновлення існуючих об'єктів інфраструктури туризму;</li> <li>• брак інформації про Україну;</li> <li>• відсутність стратегії розвитку;</li> <li>• несприятливість економічних умов для підприємництва.</li> </ul>
Зумовлені галузевою специфікою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сезонність використання об'єктів;</li> <li>• інфраструктури;</li> <li>• орієнтація на конкретний цільовий сегмент;</li> <li>• підвищені умови безпеки.</li> </ul>
Зумовлені соціально-культурними факторами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• порушення вигляду історичних об'єктів.</li> </ul>
Зумовлені екологічними факторами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• невідповідність регіональної інфраструктури туризму рівню пропускної здатності території.</li> </ul>

Сьогодні туристична галузь в Україні є п'ятим за значенням складником поповнення бюджету, а в перспективі її питома вага у поповненні бюджету країни може значно зрости. Забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії значною мірою має базуватися на модернізації інфраструктури туристичної та курортно-рекреаційної сфер (Мірошник & Щир, 2013).

Найважливішим елементом сучасної інфраструктури ринку товарів і послуг є інформаційні мережі та потоки, а також інститути, що включають в себе засоби масової інформації, мережа Internet, інформаційний та рекламний бізнес, завдяки яким вона може існувати як єдине ціле, не тільки направляючи функціонування ринкової економіки, але і сприяючи оптимізації руху товарно-грошових потоків («Інфраструктура ринку товарів та послуг», n.d.).

Можна виділити наступні напрямки для розвитку туристичної інфраструктури в Україні:

1. Потрібно забезпечити комфортне подорожування туристів в межах країни, забезпечити раціональну схему маршрутів.

2. Виділити кошти на освоєння нових туристичних технологій, включаючи інформаційні. Зростаюча популярність таких інтернет-ресурсів, як AirBnB.com та Booking.com, свідчить про те, що все більше туристів самостійно планують свої подорожі.

3. Сприяти участі у міжнародних програмах.

4. Інвестувати у розвиток досліджень у сфері туризму.

5. Спростувати податкове, митне та інше регулювання.

6. Удосконалювати правові засади регулювання відносин у сфері туризму.

7. Зосереджувати кошти і ресурси на об'єктах інфраструктури.

8. Створювати високоякісну рекламну кампанію регіонального туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринках.

9. Сприяти розвитку діяльності суб'єктів індустрії туризму.

10. Сприяти розвитку і вдосконаленню туристичної транспортної інфраструктури.

Інфраструктура – невід'ємна частина ринку і її вивчення необхідно для становлення і стабільного розвитку і функціонування ринкових механізмів, для нормального забезпечення процесів руху товару, яке в свою чергу задовольняє потреби населення.

Існує чіткий зв'язок між тенденцією розвитку туризму і економічними і фінансовими змінами доквілля. Туристичний ринок дуже чутливий до змін в економіці. Очікуване в світі збільшення особистого доходу громадян як в індустріально розвинених, так і в країнах, що розвиваються призведе:

- до більш інтенсивної туристичної діяльності;
- до збільшення коштів, що виділяються суспільством на розвиток туризму («Інфраструктура туристичного комплексу», п.д.).

**Висновки.** Проблеми розвитку туристичної галузі у світі та в Україні набувають усе більшої гостроти й актуальності відповідно до динамічних умов сьогодення. Необхідно впроваджувати комплекс заходів, який буде спрямований на розвиток туристичного бізнесу. Потік туристів до України збільшився у

2018 році майже вдвічі, порівняно з попереднім роком, тому ми маємо всі перспективи щодо розвитку ринку туристичних послуг.

Розвинена інфраструктура ринку туристичних послуг є неодмінною умовою економіки ринкового типу. Необхідність змін очевидна, так як без розвиненої інфраструктури туристичного ринку Україна не зможе збільшувати прибуток від цієї галузі. Розвиток туристичної інфраструктури необхідний для кожної країни і ми повинні сприяти її подальшому становленню та вдосконаленню.

#### Література

1. Особливості туристичного ринку як галузі економічних відносин. *Справочники от Автор24* : веб-сайт. URL: [https://spravochnick.ru/turizm/osobennosti\\_turistskogo\\_rynka\\_kak\\_oblasti\\_ekonomicheskikh\\_otnosheniy/](https://spravochnick.ru/turizm/osobennosti_turistskogo_rynka_kak_oblasti_ekonomicheskikh_otnosheniy/) (дата звернення: 15.11.2019).
2. Частка туризму у світовому ВВП. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2431133-castka-turizmu-v-svitovomu-vvp-torik-stanovila-ponad-10.html> (дата звернення: 16.11.2019).
3. Туристична діяльність в Україні у 2018 році. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/tur\\_dil\\_18.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/tur_dil_18.xls) (дата звернення: 15.11.2019).
4. Мірошник Р. О., Щир І. В. Розвиток туристичної галузі України: особливості та проблеми. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 754. С. 41–46.
5. Фаринюк Н. В., Наумова М. А. Статистичний аналіз ринку туристичних послуг України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2017. Т. 1. № 9. С. 127–131. URL : <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4860/4890> (дата звернення: 15.11.2019).
6. Туристичні потоки. *Головне управління статистики у Харківській області* : веб-сайт. URL: <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/turystychni-potoky-2000-2011r> (дата звернення: 15.11.2019).
7. Котлубай М. И. Становление морского транспорта в рыночной среде : монография. Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 2005. 224 с.
8. Лендел О. Д. Напрямки розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг регіону. *Вісник Мукачівського державного університету*. Серія Економіка. 2018. Вип. 1(9). URL: <https://msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2018/06/1-9-1-2018-16.pdf> (дата звернення: 15.11.2019).
9. Інфраструктура ринку товарів і послуг. URL: <https://works.doklad.ru/view/QW8oqAhUst0/3.html> (дата звернення: 15.11.2019).
10. Інфраструктура туристського комплексу. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/infrastruktura-turistskogo-kompleksa> (дата звернення: 15.11.2019).

#### References

1. Features of the tourism market as an area of economic relations. Retrieved from [https://spravochnick.ru/turizm/osobennosti\\_turistskogo\\_rynka\\_kak\\_oblasti\\_ekonomicheskikh\\_otnosheniy/](https://spravochnick.ru/turizm/osobennosti_turistskogo_rynka_kak_oblasti_ekonomicheskikh_otnosheniy/). (in Ukrainian)
2. Share of tourism in world GDP. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2431133-castka-turizmu-v-svitovomu-vvp-torik-stanovila-ponad-10.html>. (in Ukrainian)
3. State Statistics Service of Ukraine. (2019). Tourism in Ukraine in 2018. Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/tur\\_dil\\_18.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/tur_dil_18.xls). (in Ukrainian)
4. Miroshnyk, R. O., & Shchyr, I. V. (2013). Development of the Ukrainian tourism industry: features and problems. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, 754, 41–46. (in Ukrainian)
5. Faryniuk, N. V., & Naumova, M. A. (2017). Statistical analysis of the tourist services market of Ukraine. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, 9(1), 127–131. Retrieved from <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4860/4890>. (in Ukrainian)
6. Department of Statistics in the Kharkov region. (2019). Tourist flows. Retrieved from <http://www.kh.ukrstat.gov.ua/turystychni-potoky-2000-2011r>. (in Ukrainian)
7. Kotlubaj, M. I. (2005). The formation of maritime transport in a market environment: a monograph. Odessa: IPRJeJel NAN Ukrainy. (in Russian)
8. Lendel, O. D. (2018). Directions for development of infrastructure of the tourist services market of the region. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*, 1(9). Retrieved from <https://msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2018/06/1-9-1-2018-16.pdf>. (in Ukrainian)
9. Infrastruturа rynku tovariv ta posluh. Retrieved from <https://works.doklad.ru/view/QW8oqAhUst0/3.html>. (in Russian)
10. Infrastruturа turystychnoho kompleksu. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/v/infrastruktura-turistskogo-kompleksa>. (in Russian)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

## **СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Випуск 58**

Журнал

Українською, англійською та російською мовами

Відповідальний за випуск Пуртов В.Ф.

В авторській редакції

Підписано до друку 27.12.2019. Формат 60x84/8. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 10,4. Обл.-вид. арк. 13,0. Наклад 100 пр. Замовлення № 102/19.

Видавець і виготовлювач  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.09

Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна  
Тел. 705-24-32