

ISSN 2079-4819

Міністерство освіти і науки України  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

# ВІСНИК

Донецького національного університету  
економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

*Серія «Економічні науки»*

Науковий журнал

2020

№ 2(73)

Виходить двічі на рік

Журнал засновано 1999 року

Засновник — Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

*Журнал внесено до міжнародних наукометричних баз  
та інформаційно-аналітичних систем  
Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services,  
Index Copernicus, CrossRef, Ulrichsweb Global Serials Directory,  
Elektronische Zeitschriften bibliothek*

Кривий Ріг  
ДонНУЕТ  
2020

УДК 33.01:001.891(05) «540\*3»

**Головний редактор** — Чернега О. Б., д-р екон. наук, професор  
**Заступник  
головного редактора** — Горіна Г. О., д-р екон. наук  
**Відповідальний  
секретар** — Карабаза І. А., канд. екон. наук  
**Відповідальний  
редактор серії** — Ружинська Т. О.

**Редакційна колегія серії:** Бочарова Ю. Г., д-р екон. наук, доцент (*Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*); Гринкевич С. С., д-р екон. наук, професор (*Львівський національний аграрний університет*); Кожухова Т. В., д-р екон. наук, доцент (*Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*); Чичкало-Кондрацька І. Б., д-р екон. наук, професор (*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка*); Бурдина М., канд. екон. наук, доцент (*Університет Центральної Оклахоми, США*); Єрмак С. О., канд. екон. наук, доцент (*Одеський національний політехнічний університет*); Сімахова А. О., канд. екон. наук, доцент (*Національний авіаційний університет*).

Електронна сторінка видання – <http://visnik.donnuet.edu.ua>

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу: <https://doi.org/10.33274/2079-4819>

*Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»)  
(Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 р. № 1643)*

Видання зареєстровано в Міністерстві юстиції України. Реєстраційний номер КВ № 13182-2066ПР від 25.07.2007 р.

Рекомендовано до друку вченою радою Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, протокол № 5 від 17.12.2020 р.

**Вісник** Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки» : науковий журнал / гол. ред. О. Б. Чернега. 2020. № 2(73). 107 с. ISSN 2079-4819.

*У журналі подано статті, у яких висвітлено результати теоретичних досліджень у таких напрямках економіки, як підприємництво, менеджмент, маркетинг, національна та міжнародна економіка, економіка торгівлі та послуг, фінанси та інвестиції, облік, аналіз та контроль.*

*Призначено для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів.*

Мова видання: українська, російська, англійська.

Усі права захищені. Передрук і переклади статей дозволено лише з відома авторів та редакції.

© Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2020

ISSN 2079-4819

**Ministry of Education and Science of Ukraine  
Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky**

**VISNYK**

**of Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky**

***Series «Economic science»***

**Scholarly Journal**

**2020**

**No. 2(73)**

**Issued twice a year**

**Published since 1999**

**Founder – Donetsk National University  
of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky**

***Journal is indexed in the international scientometrical bases  
and analytics systems***

***Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services,  
Index Copernicus, CrossRef, Ulrichsweb Global Serials Directory,  
Elektronische Zeitschriften bibliothek***

**Kryvyi Rih  
DonNUET  
2020**

UDC 33.01:001.891(05) «540\*3»

**Editor in chief** — Chernega O. B., Grand PhD in Economic sciences, Professor

**Deputy editor in chief** — Gorina G. O., Grand PhD in Economic sciences

**Executive secretary** — Karabaza I. A., PhD in Economic sciences

**Executive editor** — Ruzhynska T. O.

**Editorial board:** Bocharova Yu. H., Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor (*Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky*); Grinkevich S. S., Grand PhD in Economic sciences, Professor (*Lviv National Agrarian University*); Kozhukhova T. V., Grand PhD in Economic sciences, Associate Professor (*Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky*); Chichkalo-Kondraska I. B., Grand PhD in Economic sciences, Professor (*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*); Burdina Mariya, PhD, Associate Professor (*University of Central Oklahoma, USA*); Yermak S. O., PhD in Economic sciences, Associate Professor (*Odessa National Polytechnic University*); Simakhova A. O., PhD in Economic sciences, Associate Professor (*National Aviation University*).

Electronic publication page – <http://visnik.donnuet.edu.ua>

International Digital Journal ID: <https://doi.org/10.33274/2079-4819>

***This publication is entered in the List of Scientific Professional Editions of Ukraine (Category “B”) (Order No. 1643 of Ministry of Education and Science of Ukraine of 28.12.2019)***

The journal is registered at Ministry of Justice of Ukraine. Registration number KB № 13182-2066ПІП of July 25, 2007.

Recommended to the publishing by the resolution of Academic Board of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Protocol No. 5 of 17.12.2020.

Chernega, O. B. (ed.) (2020). *Visnyk of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky*. Series «Economic science», No. 2 (73), 107 p.

*The journal contains articles which present the results of theoretical researches of such sectors of economy as entrepreneurship, management, marketing, national and international economy, trade and service economy, finance and investments, accounting, analysis and control.*

*For researchers, academics, postgraduates and students.*

Language of edition: Ukrainian, Russian, English.

Reprinting and translations are allowed only with consent of authors and editorial board.

**Editorial body address:** Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Tramvaina str., 16, Kryvyi Rih, 50005, editorial office: phone (0564) 409-77-97, e-mail: [druk.visnyk@donnuet.edu.ua](mailto:druk.visnyk@donnuet.edu.ua).

© Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, 2020

## ЗМІСТ

### ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

<i>Кожухова Т. В., Маловичко С. В., Карабаза І. А., Крижовська В. Ю.</i> ВИЗНАЧЕННЯ ПОРТРЕТУ ПОТЕНЦІЙНОГО СПОЖИВАЧА ПРИ ПЛАНУВАННІ PR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
<i>Хаврова К. С.</i> ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ-СТИМУЛЯТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	16
<i>Никифоров Р. П.</i> МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ .....	24
<i>Приймак Н. С., Чернега О. Б.</i> СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	34
<i>Іванова Н. С., Приймак Н. С., Маловичко С. В.</i> РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	42
<i>Проданова Л. В., Шерстюкова К. Ю.</i> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА .....	49
<i>Бочарова Ю. Г.</i> ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС: СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ .....	60

### ФІНАНСИ ТА ІНВЕСТИЦІЇ

<i>Шевченко Л. Я., Гейср Е. С., Шендригоренко М. Т., Ємельянова О. А.</i> СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ НАСКРІЗНОЇ СИСТЕМИ СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТІВ .....	67
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### НАЦІОНАЛЬНА ТА МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА

<i>Корнєва А. О.</i> ПРОГНОЗУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БОРГОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ .....	73
<i>Горіна Г. О.</i> ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДОНЕЦЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РЕГІОНУ .....	82

## ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА КОНТРОЛЬ

*Шендригоренко М. Т., Гейєр Е. С.,*

*Шевченко Л. Я.,*

ОБЛІК І КОНТРОЛЬ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА:  
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ..... 91

*Костакова Л. Д.*

МЕТОДИКА ВИКОРИСТАННЯ МАРЖИНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ  
НА ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ..... 99

# CONTENT

## ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

<i>Kozhukhova T. V., Malovychko S. V., Karabaza I. A., Kryzhovska V. Yu.</i> DETERMINATION OF THE POTENTIAL CONSUMER PROFILE WHILE PLANNING THE ENTERPRISE PR-STRATEGY .....	9
<i>Khavrova K. S.</i> DETERMINATION OF INDICATORS-STIMULATORS AFFECTING THE INTELLECTUALIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITY .....	16
<i>Nykyforov R. P.</i> MARKETING RESEARCH OF THE PECULIARITIES OF CONSUMERS' BEHAVIOUR IN THE MARKET OF RESTAURANT SERVICES .....	24
<i>Pryimak N. S., Chernega O. B.</i> STRATEGIC CAPABILITIES OF THE ENTERPRISE AS A COMPONENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT .....	34
<i>Ivanova N. S., Pryimak N. S., Malovychko S. V.</i> IMPLEMENTATION OF THE FUNCTIONS OF MANAGEMENT WITHIN THE SYSTEM OF STRATEGIC CORPORATE FINANCE MANAGEMENT .....	42
<i>Prodanova L. V., Sherstiukova K. Yu.</i> SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS: WORLD EXPERIENCE AND DOMESTIC PRACTICE .....	49
<i>Bocharova Yu. H.</i> VENTURE BUSINESS: STATE AND FEATURES OF DEVELOPMENT .....	60

## FINANCE AND INVESTMENT

<i>Shevhenko L. Ya., Geyer E. S., Shendryhorenko M. T., Yemelianova O. A.</i> THE ESSENCE OF THE BUDGETING PROCESS AND PROPOSALS FOR THE WALK-THROUGH BUDGETING SYSTEM INTRODUCTION .....	67
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## NATIONAL AND INTERNATIONAL ECONOMY

<i>Kornieva A. O.</i> FORECASTING THE STATE DEBT OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ENSURING THE STATE DEBT SUSTAINABILITY .....	73
<i>Gorina G. O.</i> DIAGNOSTICS OF THE STATE AND PATTERNS OF TOURISM INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN DONETSK ECONOMIC REGION .....	82

## ACCOUNTING, ANALYSIS AND CONTROL

*Shendryhorenko M. T., Geyer E. S., Shevhenko L. Ya.*

ACCOUNTING AND CONTROL OF THE EQUITY CAPITAL:  
ORGANIZATION AND IMPROVING PROPOSALS..... 91

*Kostakova L. D.*

METHODS OF MARGINAL ANALYSIS USING  
AT MINING AND PROCESSING ENTERPRISES..... 99



# ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-9-15

JEL : M31

УДК 339

**Кожухова Т. В.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: kozhukhova@donnuet.edu.ua  
e-mail: malovychko@donnuet.edu.ua

**Маловичко С. В.,**  
д-р екон. наук, доцент

**Карабаза І. А.,**  
канд. екон. наук, доцент

e-mail: karabaza@donnuet.edu.ua

**Крижовська В. Ю.,**  
студентка 3 курсу

e-mail: kryzhovska@donnuet.edu.ua

## ВИЗНАЧЕННЯ ПОРТРЕТУ ПОТЕНЦІЙНОГО СПОЖИВАЧА ПРИ ПЛАНУВАННІ PR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

UDC 339

**Kozhukhova T. V.,**  
**Grand PhD**  
in Economic Sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: kozhukhova@donnuet.edu.ua

**Malovychko S. V.,**  
**Grand PhD**  
in Economic Sciences,  
Associate Professor

e-mail: malovychko@donnuet.edu.ua

**Karabaza I. A.,**  
**PhD in Economic Sciences,**  
Associate Professor

e-mail: karabaza @donnuet.edu.ua

**Kryzhovska V. Yu.,**  
Student

e-mail: kryzhovska@donnuet.edu.ua

## DETERMINATION OF THE POTENTIAL CONSUMER PROFILE WHILE PLANNING THE ENTERPRISE PR-STRATEGY

***Мета** — визначити основні характеристики потенційного споживача при плануванні PR-стратегії підприємства.*

***Методи.** Використано методи аналізу (при вивченні поведінки споживача послуг за типами цінностей), синтезу (зادля визначення типу потреби, яку задовольняють послуги автотранспорту, та створення власної моделі аналізу ціннісного поля споживачів при купівлі послуг автотранспорту при плануванні PR-стратегії підприємства за умов використання власної моделі аналізу ціннісного поля споживачів).*

---

© Т. В. Кожухова, С. В. Маловичко, І. А. Карабаза, В. Ю. Крижовська, 2020

**Результати.** У статті встановлено ціннісні орієнтації споживачів послуг автомийки на основі застосування теорій М. Рокича, Шета-Ньюмана-Гросса. Деталізовано психогенні потреби споживачів послуг автомийки на основі теорії Г. Мюррея, визначено тип потреби, яку задовольняють послуги автомийки, — це вторинна потреба (демонструвати охайність) за фізіологічним походженням, позитивна, явна та усвідомлена. Запропоновано власну модель аналізу ціннісного поля споживачів при купівлі послуг автомийки, відповідно до якої встановлено, що найважливішими групами цінностей для споживачів послуг автомийки є функціональні та соціальні. Здійснено опис першого етапу процесу планування PR-стратегії підприємства-продавця послуг з миття машин на ринку — визначено портрет потенційного споживача послуг на ринку — це людина, для якої основними цінностями є комфортне життя, насолода, охайність, безпека сім'ї, суспільне визнання, почуття досягнення, амбіційність тощо. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості розробки пропозицій щодо подальшого планування PR-стратегії підприємства та розробки у її межах реклами підприємства, спрямованої на кінцевих споживачів. У подальших дослідженнях доцільно розробити пропозиції щодо розробки заходів маркетингових комунікацій просування послуг на ринок.

**Ключові слова:** планування PR-стратегії, потенційний споживач, цінності споживачів, поведінка споживачів, просування, потреби.

**Постановка проблеми.** У системі ринкової економіки напрямки діяльності будь-якого підприємства визначає споживач, який купує продукт на свій власний розсуд і тим самим вказує продавцю (виробнику) на свої потреби. Поведінку споживачів неможливо осмислити, якщо не з'ясувати джерела, спонукальні сили, мотиви цього явища. Саме тому аналіз мотиваційної сфери споживача та класифікація його мотивів і цінностей — важлива частина маркетингових досліджень та досліджень ринкової поведінки споживачів, а також основа планування PR-стратегії підприємства. Вітчизняним виробникам та продавцям важливо чітко уявляти портрет свого цільового споживача для того, щоб PR-стратегія підприємства була успішною, тому процес визначення цінностей споживача, що лежить в основі аналізу поведінки споживача, є основою планування PR-стратегії підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням особливостей планування PR-стратегії підприємств присвячено статті вітчизняних учених, зокрема, К. Ю. Ягельської, якою визначено етапи стратегічного планування публік рилейшнз підприємства, розглянуто основні PR-стратегії, визначено та обґрунтовано оптимальну PR-стратегію металургійного підприємства в умовах кри-

зи [1]. Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва розглядають питання управління іміджем і вважають його основним об'єктом публік рилейшнз, що набуває нового значення і розглядається у стратегічній площині. Вони описують особливості побудови PR-стратегії залежно від позиції іміджу підприємств [2; 3].

В. А. Гапоненко, В. А. Рихлік розглядають у своїх працях сутність та етапи організації PR-кампанії та виокремлюють основні завдання планування PR-стратегії підприємства на основі дослідження пріоритетних груп громадськості, цільової аудиторії й описання їх структури, вказують, як формулювати ключові питання, що вимагають змін у процесі комунікації, визначати місію та завдання PR-кампанії, проводити комунікаційний аудит діяльності компанії та конкурентів, складати план-графік і кошторис кампанії, враховувати позитивні та слабкі сторони у подальшій роботі фахівців зі зв'язків із громадськістю [4].

Проте питання визначення портрету потенційного споживача при плануванні PR-стратегії підприємства є недостатньо дослідженим у вітчизняній економічній літературі і потребує подальшого вивчення.

**Мета статті.** Метою статті є визначення основних характеристик потенційного спо-

живача при плануванні PR-стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цілями PR-стратегії підприємства можуть бути: зміна громадської думки щодо продукції/послуг, діяльності підприємства; створення позитивного іміджу організації у довгостроковому періоді; створення ефективної системи комунікацій підприємства зі своїми споживачами. Для досягнення усіх цих цілей та кожної окремо потрібно, перш за все, детально вивчити цільового споживача товарів/послуг підприємства. Тобто побудувати портрет людини, на яку буде спрямовано повідомлення. Це необхідно зробити перед початком PR-кампанії та маркетингового просування товару/послуг на ринок, адже від того, наскільки правильно буде охарактеризований цільовий споживач залежить, як точно потрапить у свідомість споживача рекламне повідомлення підприємства і яка буде його ефективність. Тому початком планування PR-стратегії підприємства можна вважати аналіз цінностей цільових споживачів товарів/послуг підприємства. Проаналізувати їх доцільно з використанням ціннісних теорій М. Рокіча, Шета-Ньюмана-Гросса, Г. Мюррея тощо.

Теорія М. Рокіча виходить з того, що потреби, в кінцевому підсумку, знаходять своє втілення у вигляді ціннісних орієнтації (індивідуальних, громадських, інституційних). Цінності при цьому розглядаються як уявлення людини про те, що для неї бажане. Відповідно до зазначеної теорії виокремлюються цінності двох типів: термінальні (кінцеві) — ідеальні кінцеві стани, до яких прагне людина; інструментальні (опосередковані) — якості, притаманні людині, які потрібні для досягнення термінальних цінностей.

Для аналізу ціннісних орієнтацій споживачів послуг автомийки слід розробити таблицю, де доцільно визначити цінності, які є найбільш значущими.

За шкалою М. Рокіча, для споживачів послуг автомийки із можливих наведених термінальних цінностей доцільними є 7, а за інструментальними — 6. Це пов'язано зі специфікою товарної групи і залежить від

внутрішніх цінностей та мотивацій споживачів послуг автомийки. З проведеного аналізу, наведеного в табл. 1, слід зазначити, що споживачі мають достатньо широке поле цінностей, як інструментальних, так і термінальних.

Таблиця 1

Аналіз цінності послуг автомийки за М. Рокічем (складено авторами на основі [5, с. 51])

Термінальні цінності	Інструментальні цінності
Комфортне життя	Амбіційність
Захопливе життя	Широта поглядів
Почуття досягнення	Талант
Життя у мирі	Бадьорість
Життя в красі	Охайність
Рівноправ'я	Сміливість
Безпека сім'ї	Прощення
Свобода	Чесність
Щастя	Уява
Внутрішня гармонія	Незалежність
Любов	Інтелектуальність
Благополуччя	Логічність
Суспільне визнання	Слухняність
Справжня дружба	Ввічливість
Мудрість	Відповідальність
Насолода	Самоконтроль

Теорія Шета-Ньюмана-Гросса, що розвиває концепцію М. Рокіча, описує поведінку споживачів як багатовимірне явище, яке визначається п'ятьма типами цінностей. З одного боку, вони незалежні, а з іншого — мають різну значимість з точки зору кінцевого ринкового вибору.

Проведений аналіз поведінки споживачів послуг автомийки за методикою Шета-Ньюмана-Гросса показав, що найважливішими цінностями для споживачів обраного продукту є функціональна та емоційна. Це пов'язано зі специфікою товарної групи та внутрішніх властивостей послуги (табл. 2).

Остання теорія, яка є важливою для вивчення потреб та цінностей споживачів — модель Г. Мюррея. У своїй моделі автор описав психогенні потреби, які містять такі виміри, як: автономія (незалежність); захист (самозахист від критики); гра (діяльність, що приносить задоволення).

Г. Мюррей класифікував потреби споживачів за 4 ознаками:

Аналіз поведінки споживача послуг автомийки  
за теорією Шету-Ньюману-Гроссу (складено авторами на основі [5, с. 50–72])

Тип цінності	Сприйнята корисність товару	Характерність для послуг автомийки	Вплив на споживачів
<i>Функціональна</i>	Здатність виконувати утилітарну функцію (явні функціональні або фізичні властивості)	Функціональні особливості послуг автомийки — надавати автомобілю охайного вигляду, притримуватись правил гігієни у салоні авто (що особливо важливе під час пандемії), отримати задоволення від чистого авто	<i>Найбільший, 45–50%</i>
<i>Соціальна</i>	Асоціація з позитивним або негативним стереотипом якої-небудь соціальної групи	Послуги автомийки — не є особливими для окремої соціальної групи (середній цінновий сегмент). Асоціація з позитивним стереотипом — охайна машина — охайний господар. Охайний господар — справи у порядку. Справи у порядку — відповідальна людина. Сталий позитивний імідж	<i>Найменший, 5–7%</i>
<i>Емоційна</i>	Здатність збуджувати або забезпечувати прояв почуттів	Послуги автомийки здатні збуджувати почуття задоволення, самовпевненості та безпеки	<i>Значний, 20–25%</i>
<i>Епістемічна (пізнавальна)</i>	Здатність збуджувати цікавість, створювати новизну та/або задовольняти прагнення до знань	Послуги автомийки не належать до товарів, які задовольняють пізнавальні потреби, але можуть збудити цікавість та бажання спробувати нові види послуг з обслуговування авто (екохімічистка тощо)	<i>Незначний, 8–10%</i>
<i>Умовна</i>	Корисність, обумовлена специфічною фізичною або соціальною ситуацією, в якій змінюється значимість функціональної та соціальної цінностей	Послуги автомийки часто використовують перед важливими подіями, святами тощо, тому послуги можуть асоціюватися зі святом	<i>Помірний, 15–18%</i>

1) фізіологічне походження — первинні та вторинні;

2) ступінь привабливості об'єкту задоволення потреби — позитивні і негативні;

3) ступінь прояву проблеми — явні і латентні;

4) ступінь усвідомлення потреби — усвідомлені й неусвідомлені.

Зазначені потреби, за його теорією, існують в трьох станах: коли ніякий стимул не

сприяє пробудженню потреби, коли потреба пасивна, але може бути збуджена та коли потреба визначає поведінку індивіду.

За наведеними характеристиками можна визначити тип потреби, яку задовольняють послуги автомийки — це вторинна потреба (демонструвати охайність) за фізіологічним походженням, позитивна — за ступенем привабливості об'єкту, явна та усвідомлена за останніми двома ознаками.

Для створення власної моделі аналізу ціннісного поля споживачів при купівлі послуг автомийки необхідним є об'єднання та дороблення моделі Шета-Ньюмана-Гросса та Мілтона Рокіча. Для

цього пропонується групувати цінності з моделі Рокіча в групи за типами цінностей з моделі Шета-Ньюмана-Гросса. Результати проведеного синтезування наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Авторська модель аналізу цінностей споживачів послуг автомийки  
(складено авторами на основі [5, с. 51; 10, с. 251])**

Група цінностей	Цінність	Вплив на споживачів послуг автомийки
Функціональні	Комфортне життя	Чиста машина надихає та не відволікає від щоденних досягнень
	Насолода	Отримання насолоди від вимитої машини та охайного зовнішнього вигляду
	Бадьорість	Свіжий вигляд машини та її чистота бадьорить
	Охайність	Охайний зовнішній вигляд надає впевності
	Безпека сім'ї	В умовах пандемії коронавірусу важливо робити прибирання паром у середині авто, це задовольняє потребу у безпеці
Соціальні	Суспільне визнання	Визнання правильного споживчого вибору
	Почуття досягнення	Чиста машина дає впевненість у собі та не відволікає від досягнень
	Амбіційність	Кращі — це охайні та чисті — закладено на рівні інстинктів. Я чистий, відповідно, я — кращий та безпечний, інші це визнають
Емоційні	Внутрішня гармонія	Почуття задоволення потреби у безпеці та самоповазі заспокоюють споживача всередині
	Життя у красі	
Епістемічні	Логічність	Логічний вибір серед послуг-субститутів
Умовні	Самоконтроль	Почуття задоволеності від контролю власного життя, хоча б у частині прийняття рішення про мийку авто
	Відповідальність	Відповідальність за власний вибір, за вигляд авто, імідж відповідальної у всьому людини

Таким чином, результатом проведення цього дослідження є авторська модель аналізу цінностей споживачів послуг автомийки, в якій зібрані лише найважливіші та найвагоміші цінності споживачів. Серед них, як і в моделі Шета-Ньюмана-Гросса, найважливішими групами цінностей є функціональні та соціальні. Отже, на першому етапі планування PR-стратегії підприємства визначено характерні риси потенційного споживача послуг автомийки — це людина, для якої основними цінностями є комфортне життя, насолода, охайність, безпека сім'ї, суспільне

визнання, почуття досягнення, амбіційність тощо.

**Висновки.** Проведене дослідження визначення портрету потенційного споживача при плануванні PR-стратегії підприємства дало змогу:

— встановити та проаналізувати ціннісні орієнтації споживачів послуг автомийки на основі застосування теорій М. Рокіча, Шета-Ньюмана-Гросса;

— деталізувати психогенні потреби споживачів послуг автомийки за Г. Мюрреєм, визначити тип потреби, яку задоволь-

няють послуги автомийки — це вторинна потреба (демонструвати охайність) за фізіологічним походженням, позитивна, явна та усвідомлена;

— запропонувати власну модель аналізу ціннісного поля споживачів при купівлі послуг автомийки, відповідно до якої встановлено, що найважливішими групами цінностей для споживачів послуг автомийки є функціональні та соціальні, результати дослідження можуть бути використані під час планування PR-стратегії підприємства та розробки у її межах реклами підприємства, спрямованої на кінцевих споживачів;

— здійснити перший етап процесу планування PR-стратегії підприємства-продавця послуг з миття машин на ринку — визначити портрет потенційного споживача послуг на ринку — це людина, для якої основними цінностями є комфортне життя, насолода, охайність, безпека сім'ї, суспільне визнання, почуття досягнення, амбіційність тощо.

У подальших дослідженнях доцільно розробити пропозиції щодо розробки заходів маркетингових комунікацій просування послуг автомийки на ринку.

### Список літератури

1. Ягельська К. Ю. PR-стратегія металургійного підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс]. URL: <http://ea.donntu.org/handle/123456789/7693>.
2. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Паблік рілейшнз : навч. посіб. К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 528 с.
3. Савельєва К. В. Паблік рілейшнз : навч.-метод. рек. щодо самоств. вивч. дисц. в умовах ECTS (галузі знань 0305 «Екон. та підприємництво» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» ден. і заоч. форм навч.) / М-во освіти і науки України ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; Каф. маркетинг. менедж. Донецьк : [ДонНУЕТ], 2011. С. 81.
4. Гапоненко В. А., Рихлік В. А. Зв'язки з громадськістю : навч. посібник. URL : <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20022>. К. : КНЕУ, 2015. 238 с. Назва з титул. екрану.

5. Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача : навч. посіб. з грифом МОН України (лист № 1/11-20280 від 23.12.2013 р.). К. : Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

6. Мартиненко Ю. Каждый третий автовладелец моет свою машину хоть раз в месяц и в среднем тратит на услуги 90 гривен. *Дело*, 2017. URL: <https://delo.ua/special/skolko-stoit-otkryt-avtomojku-337288>.

7. Хлістунова Н. В. Перспективи розвитку вітчизняних підприємств сфери побутового обслуговування населення на прикладі ринку автосервісу України. *Економіка та держава* № 12. 2012. С. 82–85.

8. First registrations of new cars in Ukraine by brands. URL : <https://ukrautoprom.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/2020-06-market.pdf>.

9. Бізнес-План Автомийки. *Бізнес Світ*/ 2017/02/22/ URL : <https://business.in.ua/business-plan-avtomujky>.

10. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд. Пер. с англ. СПб. : Питер, 2007. 944 с.

### References

1. Yahelska, K. Yu. (2008). PR-strategy of the Metallurgical Enterprise in Crisis. Available at : <http://ea.donntu.org/handle/123456789/7693>.
2. Balabanova, L. V., Savelieva, K. V. (2008). *Pablik rileishnz* [Public relations]. Kyiv, Profesional Publ., 528 p.
3. Savelieva, K. V. (2011). *Pablik rileishnz* [Public relations]. Donetsk, 81 p.
4. Haponenko, V. A., Rykhlik, V. A. (2015). *Pablik rileishnz* [Public relations]. Available at : <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20022> Kyiv, KNEU Publ., 238 p.
5. Oklander, M. A., Zharska, I. O. (2014). *Povedinka spozhyvacha* [Consumer behaviour]. Kyiv, Tsentri Uchbovoi Literatury Publ., 208 p.
6. Martynenko, Yu. (2017). Every third car owner washes his car at least once a month and spends an average 90 hryvnias on the services. *Delo*. Available at : <https://delo.ua/special/skolko-stoit-otkryt-avtomojku-337288>. [Accessed 03 November March 2020].

7. Khlistunova, N. V. (2012). *Perspektyvy rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv sfery pobutovoho obsluhovuvannia naseleння na prykladi rynku avtoservisu Ukrainy* [Prospects for the development of domestic enterprises in the service industry based on the example of Ukrainian car service market]. *Ekonomika ta derzhava* [Economics and State], no. 12, pp. 82–85.

8. Ukrautoprom (2020). First registrations of new cars in Ukraine by brands. Available at : <https://ukrautoprom.com.ua/wp-content/>

[uploads/2020/07/2020-06-market.pdf](https://ukrautoprom.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/2020-06-market.pdf). [Accessed 30 October 2020].

9. Carwash Business Plan. *Biznes Svit — suchasnyi biznes* [Business World — modern business] (2017). Available at : <https://business.in.ua/biznes-plan-avtomyjky>. [Accessed 2 November 2020].

10. Blackwell, R., Engel, J. & Miniard, P. (2007). *Consumer Behaviour*, 10th ed., translated from English. St. Petersburg, Piter Publ., 944 p.

**Objective.** *The objective of the article is to determine the main characteristics of the potential consumer's profile when planning the enterprise PR-strategy.*

**Methods.** *The following are used: method of analysis (while studying the service consumers' behavior by types of values), the method of synthesis (to identify the type of need met by carwash services and create a proprietary model of analysis of the axiological field of the consumers buying services), the method of expert assessment (to identify the key values of the carwash services consumer when planning the enterprise PR-strategy in terms of using proprietary model of analysis of the consumers axiological field).*

**Results.** *In the article, the value orientations of carwash services consumers are identified based on the application of M. Rokeach's, Shet Newman Gross's theories. The psychogenic needs of carwash services consumers are detailed based on H. Murray's theory. The type of need met by carwash services are identified. That is the secondary need of physiological origin (to be neat). It is characterized as positive, obvious and conscious. The proprietary model of analysis of the axiological field of the consumers buying carwash services are suggested. In terms of this model, it is established that the most important value groups for carwash services consumers are functional and social values. The first stage of the PR-strategy planning process of the enterprise, the carwash services seller on the market, are detailed. The profile of a potential market services consumer is identified. This potential consumer is a person whose key values are comfortable life, pleasure, neatness, family safety, public recognition, sense of achievement, ambition, etc. The practical importance of the results obtained lies in the possibility of developing suggestions for further enterprise PR-strategy planning and developing the enterprise advertising targeted at end users in terms of this strategy. It is recommended to develop suggestions for the developing of marketing communications initiatives designed to promote the services on the market, in further studies.*

**Key words:** *PR-strategy planning, potential consumer, consumer values, consumer behaviour, promotion, needs.*

**Надійшла до редакції 22.10.2020**

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-16-23

JEL : B41, B49, C10, C39

УДК 330.3

**Хаврова К. С.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: havrova@donnuet.edu.ua

## ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ-СТИМУЛЯТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

UDC 330.3

**Khavrova K. S.,**  
PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: havrova@donnuet.edu.ua

## DETERMINATION OF INDICATORS-STIMULATORS AFFECTING THE INTELLECTUALIZATION OF ENTERPRISE ACTIVITY

**Мета.** Метою проведеного дослідження є визначення показників-стимуляторів, які впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємства, що дозволяє усунути перешкоди щодо підвищення інтелектуалізаційної діяльності підприємств.

**Методи.** У дослідженні використано комплекс загальнонаукових методів: узагальнення, порівняння, побудови та структурно-функціонального аналізу.

**Результати.** В рамках дослідження для обґрунтування показників-стимуляторів, що впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємств, визначено позиції України за індикаторами Глобального інноваційного індексу, де знаходять своє відображення такі індикатори як «людський капітал та дослідження», «отримані знання та технології», «результати творчої діяльності». За проєкціями просторів інтелектуалізації діяльності визначено їх взаємозв'язок на мікро-, мезо- та макрорівнях. Зважаючи на те, що підприємство повинно використовувати можливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності, в дослідженні актуалізуються питання визначення переліку показників-стимуляторів інтелектуалізації діяльності з метою їх врахування при обґрунтуванні шляхів підвищення інтелектуалізації діяльності підприємств. Розраховано комплексний показник сили впливу показників-стимуляторів, що дозволяє визначати значущість кожного з них. Зроблено висновок про те, що найбільший вплив на інтелектуалізацію діяльності підприємства чинять такі показники-стимулятори інтелектуалізації діяльності, як: рівень фінансового забезпечення та наявність джерел фінансових ресурсів для фінансування заходів інтелектуалізації діяльності на торговельному підприємстві (середня оцінка — 9,9 балів), якість мотиваційного механізму інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств (середня оцінка — 9,1 балів), а також здатність персоналу до розвитку навичок та здібностей щодо виконання інтелектуально-управлінських завдань (середня оцінка — 8,7 балів).

**Ключові слова:** інтелектуалізація діяльності, показники-стимулятори, зовнішнє середовище, підприємство, сила впливу, інноваційний індекс.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища, циклічності виникнення кризових явищ

та інтеграційних трансформацій економіки України особливого значення набувають питання інтелектуалізації діяльності, недо-

© К. С. Хаврова, 2020



оцінка значущості якої стримує темпи розвитку підприємств усіх сфер економічної діяльності.

Незважаючи на те, що за останні роки нагромаджено значний досвід в методології діагностики кризових явищ, наявні методичні підходи формуються на основі застосування переважно фінансових критеріїв і показників і не враховують широкий спектр специфічних для економіки показників-стимуляторів, недооцінка значущості яких може сприяти розвитку кризової ситуації на підприємствах.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вагомий внесок у вирішення проблем підвищення інтелектуалізації діяльності підприємств внесли такі вчені-економісти, як А. Бутник-Сіверський, А. Грішнова, Б. Леонтьєв, В. Іноземцев, Л. Федулова, А. Чухно та інші. Питання визначення впливу факторів зовнішнього середовища закладено в працях І. Ансофа, М. Альберта, О. Віханського, Ф. Котлера, М. Мексона, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, серед вітчизняних науковців — Х. Баранівської, Т. Васильцевої, О. Кальченко, В. Лопатовського, В. Матушевської, П. Фісуненко. Разом з тим менш дослідженими є питання визначення сили впливу показників-стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності підприємств.

**Мета статті.** Метою проведеного дослідження є визначення показників-стимуляторів, які впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємства, що дозволяє усунути перешкоди щодо підвищення інтелектуалізаційної діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий досвід свідчить, що умовою конкурентного розвитку країни є розвинена система генерації знань, заснована на ефективній системі національної освіти та потужному секторі досліджень і розробок (R&D). Недооцінка впливу людського розвитку на економічне зростання є ключовою, хоча не єдиною причиною розриву в розвитку між Україною та іншими країнами [1]. Безумовно, чим вище людський розвиток у державі, тим вищою є її інвестиційна привабливість. Ураховуючи

проведені у попередні дослідження, можна стверджувати, що результатом людського розвитку є інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств, яка, своєю чергою, є ключовим детермінантом забезпечення цільового рівня результативності і конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Результатом інтелектуалізації діяльності є зростання інноваційного потенціалу галузей економіки, регіонів та країни в цілому. Рівень розвитку інтелектуалізації знаходить своє відображення в різних міжнародних рейтингових системах при вимірюванні рівня та результатів реалізації інноваційного потенціалу країн [2]. Так, за результатами досліджень інноваційного клімату країн, яке проводить з 2007 року школа бізнесу INSEAD, а також Всесвітня організація інтелектуальної власності та Корнельський університет (США), щорічно розраховується Глобальний інноваційний індекс [3]. В якості ключових індикаторів для формування Глобального інноваційного індексу знаходять своє відображення такі індикатори, як «людський капітал та дослідження», «отримані знання та технології», «результати творчої діяльності» (табл. 1).

Це ще раз підтверджує зв'язок інтелектуалізації діяльності підприємств із інноваційним розвитком та їх вплив на формування конкурентних позицій України у світових рейтингах.

Аналіз тенденцій зміни індикатору «людський капітал та дослідження» (табл. 1) дозволяє зробити висновок про позитивну тенденцію його рангу. У 2019 році ранг цього індикатору підвищився до 51 місця порівняно із 43 місцем у 2018 році. Це ще раз підтверджує важливість управління інтелектуалізацією діяльності на рівні окремого підприємства.

Приймаючи до уваги взаємозв'язок та взаємовплив інтелектуалізації на інноваційний розвиток, ми вважаємо, що проєкція подання просторів інтелектуалізації діяльності на мікро-, мезо- та макрорівнях може бути наведена трьома напрямками, що утворюють: простір інтелектуалізації на

Позиції України за індикаторами Глобального інноваційного індексу (GII) у 2014–2019 рр.  
(складено автором за [4])

Індикатори GII	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Score (0–100)	Rank (143)	Score (0–100)	Rank (141)	Score (0–100)	Rank (128)	Score (0–100)	Rank (128)	Score (0–100)	Rank (126)	Score (0–100)	Rank (129)
Глобальний індекс інновацій	36,3	63	36,5	64	35,7	56	37,6	50	38,5	43	37,4	47
Інституційне середовище	52,9	103	52,8	98	48,7	101	47,9	101	49,1	107	53,9	96
Людський капітал та дослідження	36,6	45	40,4	36	40,8	40	39,6	41	37,9	43	35,6	51
Інфраструктура	27,1	107	26,3	112	32,3	99	39,3	90	38,1	89	36,0	97
Ринковий досвід	45,1	90	43,9	89	42,1	75	43,2	81	42,7	89	43,3	90
Бізнесовий досвід	29,1	87	32,4	78	30,6	73	35,3	51	34,5	46	34,8	47
Отримані знання та технології (науково-практичні результати)	38,2	32	36,4	34	34,1	33	32,8	32	36,7	27	34,6	28
Результати творчої діяльності	30,6	77	31,3	75	31	58	35,6	49	36,5	45	35,5	42

мікрорівні, який характеризується кластером кваліфікацій, кластером можливостей та кластером здібностей персоналу окремого підприємства; простір інтелектуалізації на мезорівні, в якому створюються умови формування компетенцій для розвитку інтелектуальних платформ та технологій на підприємстві; простір інтелектуалізації на макрорівні, в якому відбувається інте-

лектуалізація економіки держави. Зв'язок вказаних проєкцій наочно наведений на рис. 1.

Визначений взаємозв'язок просторів інтелектуалізації різних рівнів (рис. 1) підтверджує значимість інтелектуалізації діяльності підприємств та актуалізує питання обґрунтування відповідного методичного інструментарію для визначення впливу показ-

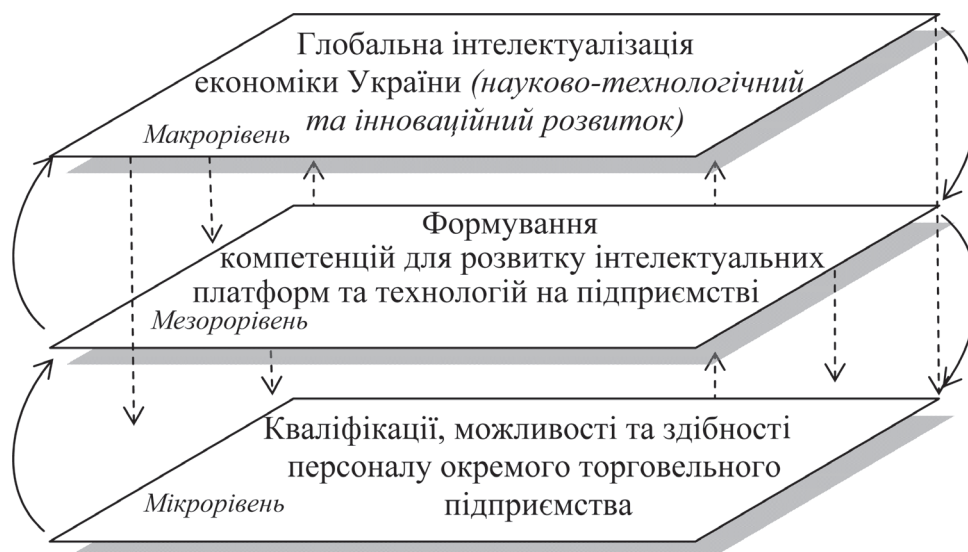


Рис. 1. Проєкції просторів інтелектуалізації діяльності та їх взаємозв'язок на мікро-, мезо та макрорівнях (складено автором)

ників-стимуляторів на управління інтелектуалізацією діяльності підприємств.

Підприємство є відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке здійснює безпосередній вплив на його діяльність та, відповідно, визначає можливості розвитку інтелектуалізації діяльності. Фактори зовнішнього середовища можуть позитивно чи негативно впливати на процеси інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства. Одна частина з них розкриває нові можливості підвищення рівня інтелектуалізації, інша — створює відповідні бар'єри.

Зважаючи на це, будь-яке підприємство повинно використовувати можливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності, а отже, актуалізується питання визначення переліку показників-стимуляторів інтелектуалізації діяльності (IAi) з метою їх врахування при управлінні інтелектуалізацією діяльності підприємства.

Зазначимо, що показниками-стимуляторами, що впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємства, є ті фактори, завдяки яким створюється можливість удосконалювати процеси інтелектуалізації діяльності за всіма бізнес-процесами управління — управлінськими, основними та забезпечувальними.

Для визначення показників-стимуляторів, що впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємства необхідно створити експертну комісію в кількості 27 керівників та провідних фахівців підприємств. Експерти на основі анкети, висловлюють власну думку щодо ключових показників-стимуляторів, що впливають на інтелектуалізацію діяльнос-

ті. За результатами обробки анкетних даних формується комплекс основних показників-стимуляторів, що впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємства (рис. 2).

Слід зазначити, що наведені на рис. 2 показники-стимулятори можуть по-різному впливати на процеси інтелектуалізації діяльності підприємства. З метою оцінки сили впливу показників-стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності підприємства та розрахунку комплексного показника їх сили впливу (1) було визначено значимість кожного з них.

$$H_2 = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n SI_i}, \quad (1)$$

де  $SI_i$  — значення  $i$ -го показника-стимулятора інтелектуальної активності діяльності підприємства;  $n$  — кількість показників-стимуляторів інтелектуальної активності, які визначають рівень інтелектуалізації діяльності підприємства.

Наведений розрахунок здійснювався на основі застосування методу власних векторів Уея [5], відповідно до якого була побудована матриця порівняння показників-стимуляторів. Розрахунок елементів матриці здійснювався за формулами:

$$\tilde{A} = \|a_{ij}^+\|, a_{ij} \in \{-1, 0, 1\}, \quad (2)$$

де  $a_{ij} = -1$  означає перевагу показника-стимулятора інтелектуальної активності підприємства  $X_j$  над показником-стимулятором  $X_i$ ;  $a_{ij} = 0$  — рівноцінність  $X_j$  та  $X_i$ ;  $a_{ij} = 1$  — перевага показника-стимулятора інтелектуальної активності  $X_i$  над показником-стимулятором  $X_j$ .

Сформована за результатами розрахунків матриця порівнянь має такий вид (3):

$$\tilde{A}^{FA} = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 & 1 & -1 \\ -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & 1 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 \\ 1 & 0 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \end{vmatrix}. \quad (3)$$

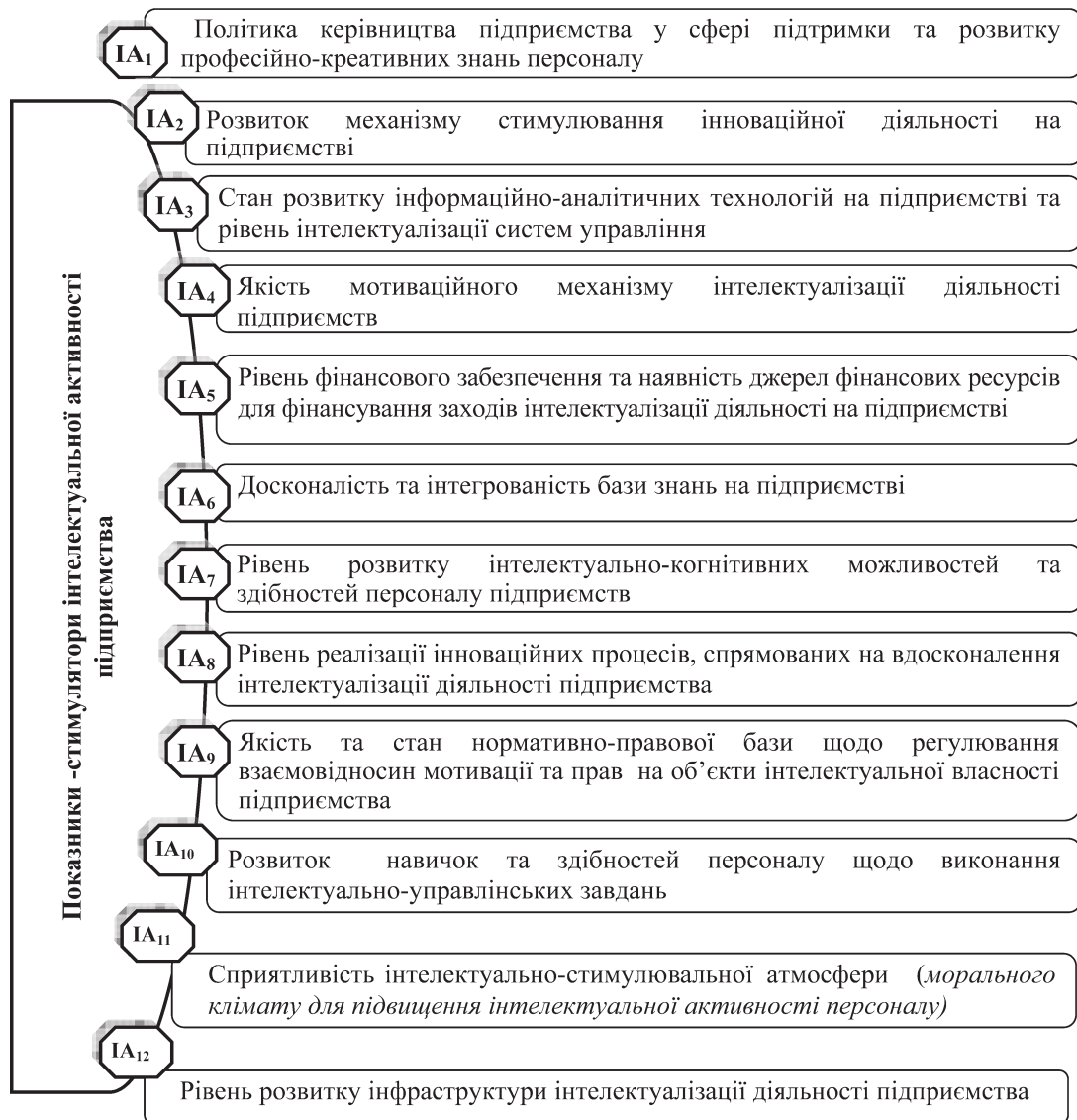


Рис. 2. Показники-стимулятори, що впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємства (складено автором)

На наступному етапі здійснюється транс-  
формація матриці порівнянь за формулою:

$$\tilde{A}^+ = \|a_{ij}^+\|, a_{ij}^+ = \{0,1,2\}. \quad (4)$$

За результатами проведених розрахунків побудовано трансформовану матрицю порівнянь показників-стимуляторів інтелектуальної активності підприємств  $\tilde{A}^{FA+}$  (5):

$$\tilde{A}^{FA+} = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 \\ 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 & 0 \\ 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 2 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 2 & 1 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 \end{vmatrix} \quad (5)$$

Вагомі коефіцієнти значущості показників-стимуляторів інтелектуальної активності підприємств розраховуються за такою формулою:

$$\varphi_{(1..n)}^H = \frac{\sum_{j=1}^m a_j^+}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m a_j^+} \quad (6)$$

Результати проведених інтегрованих оцінок показників-стимуляторів впливу на

інтелектуалізацію діяльності підприємств наведено в табл. 2.

За результатами проведеної оцінки можна зробити висновок про те, що найбільший вплив на інтелектуалізацію діяльності підприємства чинять такі показники-стимулятори інтелектуалізації діяльності, як: рівень фінансового забезпечення та наявність джерел фінансових ресурсів для фінансування заходів інтелектуалізації діяльності на підприємстві (середня оцінка — 9,9 балів),

Таблиця 2

Інтегровані оцінки показників-стимуляторів, що впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємств

Показники - стимулятори	Ум. познач.	Локальна середня експерта оцінка, бали	Значимість фактора-індикатора, коеф.
Політика керівництва торговельного підприємства у сфері підтримки та розвитку професійно-креативних знань персоналу	$SI_1$	7,2	0,122
Розвиток механізму стимулювання інноваційної діяльності на торговельному підприємстві	$SI_1$	8,1	0,101
Стан розвитку інформаційно-аналітичних технологій на торговельному підприємстві та рівень інтелектуалізації систем управління	$SI_1$	8,6	0,108
Якість мотиваційного механізму інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств	$SI_1$	9,1	0,101
Рівень фінансового забезпечення та наявність джерел фінансових ресурсів для фінансування заходів інтелектуалізації діяльності на торговельному підприємстві	$SI_1$	9,6	0,074
Досконалість та інтегрованість бази знань на торговельному підприємстві	$SI_1$	7,3	0,054
Рівень розвитку інтелектуально-когнітивних можливостей та здібностей персоналу торговельних підприємств	$SI_1$	6,9	0,074
Рівень реалізації інноваційних процесів, спрямованих на вдосконалення інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства	$SI_1$	7,8	0,068
Якість та стан нормативно-правової бази щодо регулювання взаємовідносин мотивації та прав на об'єкти інтелектуальної власності торговельного підприємства	$SI_1$	8,3	0,081
Здатність персоналу до розвитку навичок та здібностей щодо виконання інтелектуально-управлінських завдань	$SI_1$	8,7	0,095
Сприятливість інтелектуально-стимулювальної атмосфери (морального клімату для підвищення інтелектуальної активності персоналу)	$SI_1$	8,5	0,014
Рівень розвитку інфраструктури інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства	$SI_1$	7,6	0,108
Сила впливу показників – стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства ( $SI_1$ ) ( $H_2$ ), коеф.		$H_2 = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n SI_{1i}} = 0,813$	

якість мотиваційного механізму інтелектуалізації діяльності підприємств (середня оцінка — 9,1 балів), а також здатність персоналу до розвитку навичок та здібностей щодо виконання інтелектуально-управлінських завдань (середня оцінка — 8,7 балів).

**Висновок.** Підсумовуючи вищевикладене, зробимо висновок, що для визначення показників-стимуляторів, які безпосередньо впливають на інтелектуалізацію діяльності підприємств, був використаний експертний метод — один з найбільш ефективних способів вирішення подібних проблем. Дослідження було спрямоване на визначення думок експертів щодо показників-стимуляторів, а також умов формування і реалізації інтелектуалізації діяльності підприємств. За комплексним показником визначено силу впливу показників-стимуляторів на інтелектуалізацію діяльності підприємств, що дозволяє на основі порівняння можливих альтернатив визначити вектор цільових орієнтирів щодо управління інтелектуалізацією діяльності підприємств.

### Список літератури

1. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу*. Тернопіль, 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41–45.
2. Давиденко Є. О. Формалізація процесу формування складу експертної групи для аналізу ризиків ІТ-проектів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2012. №1 (44). С. 163–169.
3. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень : монографія. Київ : 2008. 444 с.
4. Левківський О. В. Міжнародні індикатори оцінки інноваційного потенціалу України та його реалізації. *Інтелект XXI*. 2017. № 4. С. 78–82.
5. Яковенко Л. І., Пащенко О. В. Економічні основи модернізації вищої освіти в умовах становлення економіки знань. Полтава : Скайтек, 2011. 216 с.
6. Семікіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного се-

редовища. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3–4. С. 234–236.

7. Труніна І. М. Аналіз середовища підприємницької діяльності в Україні. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2015. Вип. 3 (92). С. 171–177

8. УКРАЇНА-2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів : Кальварія, 2017. 164 с.

9. Хілуха О. А., Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : монографія. Луцьк : ВежаДрук, 2014. 200 с.

10. The Global Innovation Index, 2019 URL : <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#> (дата звернення 15.03.2020).

### References

1. Bernytska, D. I. (2012). *Strateghichnyi analiz zovnishniogo seredovyyshha pidpryemstva metodom PEST/STEP analizu* [Strategic analysis of the external environment of the enterprise by PEST / STEP analysis]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], iss. 11, part. 2, pp. 41–45.
2. Davydenko, Ye. O. (2012). *Formalizatsia procesu formuvannia skladu ekspertnoi hrupy dlia analizu ryzykiv IT-proektiv* [Formalization of the process of forming the composition of the expert group for risk analysis of IT projects]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu* [Bulletin of Kherson National Technical University], no. 1 (44), pp. 163–169.
3. Hnatiienko, H. M., Snytiuk, V. Ye. (2008). *Ekspertni tekhnolohii pryjniattia rishen* [Expert decision-making technologies]. Kyiv, 444 p.
4. Levkivskiy, O. V. (2017). *Mizhnarodni indykatory otsinky innovatsiinoho potentsialu Ukrainy ta yoho realizatsii* [International indicators for assessing the innovation potential of Ukraine and its implementation]. *Intelekt XXI* [Intellect of XXI], no. 4, pp. 78–82.
5. Yakovenko, L. I., Pashchenko, O. V. (2011). *Ekonomichni osnovy modernizatsii vyshchoi osvity v umovakh stanovlennia ekonomiky znan* [Economic bases of modernization of higher education in the conditions of formation of knowledge economy]. Poltava, Skaitek Publ., 216 p.

6. Semykina, M. V. (2002). *Motyvatytsiini umovy rozvytku pratsi v umovakh konkurentnoho seredovyshcha* [Motivational conditions of labour development in a competitive environment] *Rehionalni perspektyvy* [Regional prospects], no. 3–4, pp. 234–236.

7. Trunina, I. M. (2015). *Analiz seredovyshcha pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini* [Analysis of the business environment in Ukraine]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho* [Bulletin KrNU], vol. 3(92), pp. 171–177.

8. UKRAINE-2030 : *Doktryna zbalansovanooho rozvytku* [UKRAINE-2030: The Doctrine

of Balanced Development. Second edition]. Lviv, Kalvariia Publ., 2017, 164 p.

9. Khilukha, O. A., Kuzmin, O. Ye., Lipych, L. H. (2014). *Upravlinnia intelektualnym kapitalom mashynobudivnykh pidpriemstv: teoretychni ta prykladni polozhennia* [Management of intellectual capital of machine-building enterprises: theoretical and applied provisions]. Lutsk, VezhaDruk Publ., 200 p.

10. The Global Innovation Index, 2019 Available at : <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#>. (Accessed 15.03.2020).

**Objective.** *The objective of the study is to determine the indicators-stimulants that affect the intellectualization of the enterprise activity, to eliminate obstacles as for the increasing the intellectualization of the enterprise activity.*

**Methods.** *A complex of general scientific methods: generalization, comparison, construction and structural and functional analysis, is used in the study.*

**Results.** *As part of the study, in order to substantiate the indicators-stimulants that affect the intellectualization of the activities of enterprises, Ukraine's positions are determined according to the indicators of the Global Innovation Index, which reflects such indicators as «human capital and research», «acquired knowledge and technologies», «results of creative activity» Analysis of trends in the indicator «human capital and research» allows us to conclude that there is a positive trend in its rank. In 2019, the rank of this indicator increased to 51 positions compared to 43 in 2018. This once again confirms the importance of managing the intellectualization of activities at the level of an individual enterprise.*

*According to the projections of the spaces of intellectualization of activity, their interconnection at the micro-, meso- and macro levels is determined. The projection of spaces of intellectualization at the micro level is characterized by a cluster of qualifications, a cluster of opportunities and a cluster of capabilities of personnel of individual enterprises, the space of intellectualization at the meso-level creates conditions for the formation of competencies for the development of intelligent platforms and technologies at the enterprise, the space of intellectualization at the macro-level includes the intellectualization of the state economy.*

*Despite the fact that an enterprise must use the possibilities of the external environment for the development of intellectualization of activity, the study updates the issues of determining the list of indicators that stimulate the intellectualization of activities in order to take them into account when justifying ways to increase the intellectualization of enterprises' activities. A complex indicator of the strength of the influence of stimulant indicators is calculated, which makes it possible to determine the significance of each of them.*

*It is concluded that the greatest influence on the harmonization of the enterprise's activities is exerted by such indicators-stimulators of the intellectualization of activities as: the level of financial support and the availability of sources of financial resources to finance activities for the intellectualization of activities in a trading enterprise (average score is 9.9 points), the quality of the motivational mechanism of intellectualization of the activities of trade enterprises (average score is 9.1 points), as well as the ability of personnel to develop skills and abilities to perform intellectual and managerial tasks (average score 8.7 points).*

**Key words:** *intellectualization of activity, indicators-stimulants, external environment, enterprise, force of influence, innovation index.*

**Надійшла до редакції 25.10.2020**

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-24-33

JEL : M31, Z10

UDC 339.138

**Nykyforov R. P.,**  
**PhD in Technical Sciences,**  
**Associate Professor**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: nykyforov@donnuet.edu.ua

## MARKETING RESEARCH OF THE PECULIARITIES OF CONSUMERS' BEHAVIOUR IN THE MARKET OF RESTAURANT SERVICES

УДК 339.138

**Никифоров Р. П.,**  
**канд. тех. наук,**  
**доцент**

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: nykyforov@donnuet.edu.ua

## МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

**Objective.** *The objective of the article is to carry out the marketing research of the peculiarities of consumers' behaviour in the market of restaurant services.*

**Methods.** *The research is based on the dialectical method of scientific knowledge, methods of scientific abstraction, analysis and synthesis (while studying the reasons for Ukrainian consumer preferences for traditional home food; while summarizing the peculiarities of the Ukrainian and U. S. restaurant business functioning); systematic generalization (while substantiating the Ukrainian and global restaurant industry development trends); comparative analysis (while comparing the structure of restaurant venues and the peculiarities of consumer behaviour in Ukraine and in the USA); statistical analysis (while studying the dynamics of the restaurant industry development in Ukraine and globally).*

**Results.** *The dynamics of development of the Ukrainian and world restaurant industry is analyzed in the article; the structure of restaurants and features of consumer behaviour in Ukraine and in the United States are compared. The tendencies of development of the market of restaurant services are substantiated. Key areas for the development of restaurant enterprises in Ukraine are proposed: reducing and slowing the growth rate of the industry in the next three to five years due to the global pandemic 2020; growth of restaurant delivery services, development of intermediary companies, creation of restaurants own delivery services; reduction of the prime cost of the foodstuff made at the expense of economy of the salary of service personnel, aggravation of the price competition in the market of restaurant services. The obtained results are of practical importance for restaurant enterprises and can be used to develop a marketing positioning strategy.*

**Key words:** *restaurant business trends, marketing research, consumer behaviour, restaurant services, restaurant industry, marketing.*

**Introduction.** By 2020, the restaurant industry around the world had been growing rapidly as a result of the world tourism development and the improvement of the standard of living of the population of many countries. In the United States in particular, sales in the restau-

rant services sector have grown by 20.9 times in the last fifty years. In 2020, the US sales in the restaurant industry were projected to reach the record level amounting USD 899 billion (that is USD 309 billion more than in 2010) along with opening up more than 1 million new business-

© Р. П. Никифоров, 2020



es in the industry. Of course, the new realities of life — the 2020 global viral pandemic and the consequential reboot of the economic system — will make adjustments to the restaurant industry and supporting industries development globally, but to date 15.6 million people are employed in the US restaurant industry (that is 3.4 million more than in 2010) with 1.6 million jobs are expected to be created by 2030 (Restaurant Industry Facts, 2019).

As for Ukraine, despite the complex processes in the economic, political and social life of the country, the restaurant industry was also developing rapidly during 2015–2020. For the Ukrainian economy, the restaurant industry is one of the potentially important areas that can provide consistently high revenues to the state and local budgets and support tourism business development. Therefore, the topical areas of research concern studying the global restaurant industry development trends and the consumer behavior peculiarities that determine the lines of each country market development, as well as the adaptation of the best foreign practices in Ukraine

**Analysis of recent research and publications.** Obozna A. O., Shabelnyk N. M., Fedotov I. A. have substantiated «the formation of the restaurant industry efficiency based on hierarchical levels. And behavioral processes form the first such level meeting the needs for livelihoods and well-being and developing subject to compliance with international trends and standards of the restaurant industry” (Obozna A. O., 2019). The authors have also suggested the key lines of restaurant venues marketing activity on the basis of behavioral analysis.

Danylenko O. V., Zotsenko L. M., Bratitsel M. L. encourage Ukrainian restaurateurs to join the global restaurant industry development trends, and indicate that it is necessary that the FoodTech digital food technologies take root much more broadly in all stages of business activities in Ukraine (Danylenko O. V., 2019).

Podolna V. V., Vartova M. B. focus on proposals for the use of various types of incentives in the restaurant industry, which significantly increase employee productivity and make workers more interested in the effectiveness of their

work and the functioning of the entire venue. Also, scientists have defined the concept of the «venue promotion in the field of restaurant industry.» (Podolna V. V., Vartova M. V., 2017)

Vovchanska O. M., Ivanova L. O. have analyzed the structural changes in supply and demand in the dominant regional segments of the global market of restaurant services, changes in the corporate structure, aspects of the restaurant services diversification (Vovchanska O. M., Ivanova L. O.).

However, there has been little research in the economic literature into issue of studying consumer behavior peculiarities in the market of restaurant services in countries that determine their development trends, so that it needs further study.

**Purpose.** The objective of the article is to carry out the marketing research of the peculiarities of consumer’s behavior in the market of restaurant services.

#### **Findings.**

The development of the global market of restaurant services is conditioned by the peculiarities of consumer behavior in the countries, as well as by the numerous factors of the marketing environment that determine the development lines of the market of restaurant services.

The peculiarities of Ukrainian consumer behavior compared to European and American consumers, for whom eating out is a part of modern life, and that cause the public catering industry to experience the highest growth rate among the regions of the world, are the following: about 70 % of the country’s population prefer to eat at home (Figure 1).

However, 48 % of Americans eat at a restaurant permanently (Gilbert, 2019), 63 % say they would prefer to visit a restaurant rather than buying in-store products, with 61 % choosing to order takeout or delivery (Restaurant Industry Facts at a Glance, 2019).

Also, according to statistics, today in the United States, 51 % of Americans use a delivery service, 26 % order delivery once a week (Restaurant takeout and delivery are taking a bite out of dine-in traffic, 2019). In Ukraine, only about 15–16 % (4 million people) order food online, the restaurant delivery market is esti-

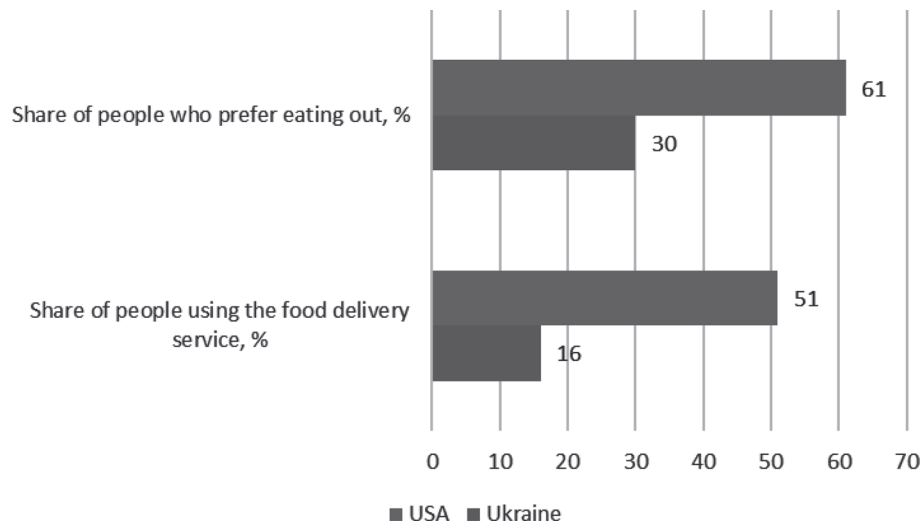


Fig. 1. Comparison of consumer behavior peculiarities in the USA and Ukraine (compiled by author)

mated at USD 230 million a year, and in 2018 about 10 % of Ukrainian restaurants operated online. In 2015–2017, demand for food delivery increased by 40 %, from 6.5 to 16 thousand per month (Danylenko O. V., Zotsenko L. M., Bratitsel M. L., 2019).

In Ukraine, consumers prefer traditional home food. This is explained, first of all, by the lack of culture of eating at restaurants among the residents aged over 45 years, since for a long time, while Ukraine was being a part of the USSR, visiting a restaurant was considered as an exceptional event in human life. Secondly, films and TV shows created an image of a person who frequently visits a restaurant associated with a socially negative phenomenon and demonstration of avoiding hard work and work in general. Thirdly, for many years the initial restaurant industry development in Ukraine was associated with poor quality products and services, along with a strong conviction that home-cooked food is healthier than one cooked at a restaurant. Fourth, most consumers receive low income (the average consumer wage in Ukraine in February 2020 amounted to UAH 10,847 (Minfin, 2020), i. e. USD 386, while the average consumer wage in the USA amounted to USD 3620 (Samechas, 2020) and they prefer to eat at home for cost savings.

A comparison of the U. S. and Ukrainian consumers cost structure is shown in Figure 2 (Slovo i dilo, 2019; “Consumer Expenditure Survey”, 2016).

Compared to Ukrainian consumers, who spend 44.5 % of their income on eating both at home and out, American consumers spend 31–33 % less on food (Figure 2), with the Restaurant Performance Index (RPI), that is a monthly summary index that tracks the status and outlook of the U. S. restaurant industry and was over 100 in 2019 (“Restaurant Performance Index”, 2019). It indicates the promotion of the restaurant industry development, which in turn forms 4 % of GDP (National Restaurant Association, 2019).

In 2010–2018 the sales volume in Ukraine was 2.58 times higher (Figure 3).

At the same time, the growth rate of the restaurant services and mobile catering services sales volume during this period amounted to 6 (State Statistics Committee of Ukraine, 2020). And despite the successful 2013, when holding the Euro-2012 football championship contributed to the increase of restaurant services and mobile catering services sales volume by 1.36 times, in 2014 the restaurant services sales volume decreased sharply by UAH 3154.1 million (by 16.5 %).

This was due to the comprehensive economic and political crisis in the country and the start of hostilities in Eastern Ukraine.

At the same time, the share of restaurant products sales volume in the total sales volume in Ukraine during 2015–2018 was steadily increasing (by 0.13 pp over four years), and during 2010–2018 it has increased by 2.13 times

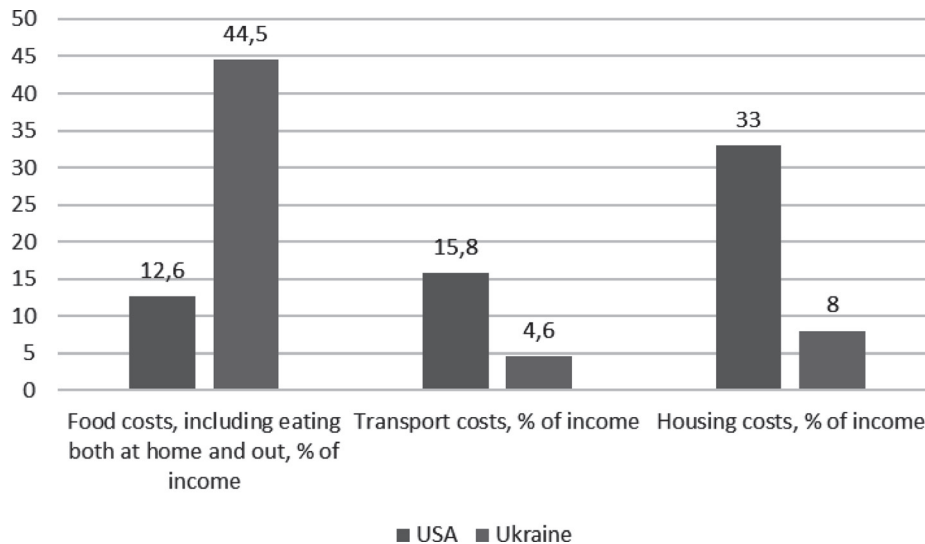


Fig. 2. Comparison of the structure of major consumer expense groups in the USA and Ukraine (compiled by author)

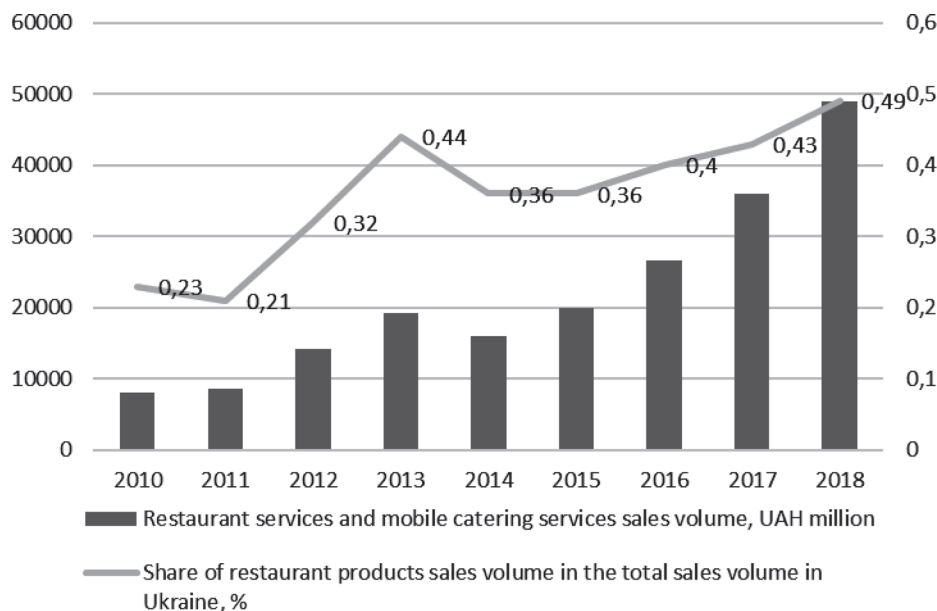


Fig. 3. Dynamics of the restaurant services sales volume and the share of restaurant products sales volume in the total sales volume in Ukraine during 2010–2018 (compiled by author)

in general. According to the report of the Kiev International Institute of Sociology in Ukraine, there is a following trend: the younger people are, the more often they go out to eat. There are 55 % of such people among those under 30, 45 % among those aged 30–39, 33 % among those aged 40–49, and further this share is falling rapidly. Also, traditionally, men under 40 are 1.4 times more likely to go out to eat than women of the corresponding age. The share of visitors to food and drink venues is approximately the same in the Western, Central and Southern regions (31–33 %), and it is signifi-

cantly lower (20 %) among residents of the East (Kharchenko N., 2018).

Another peculiarity of consumer behavior of the Ukrainian residents is the preference for budget-friendly food and drink venues: 40 % of all visits are for cafes or bistros, 18 % for pizzerias, 17 % for cafes, 17 % for buying ready meals at street stalls / food stalls (Kharchenko N., 2018).

As indicated by Obozna A. O., Shabelnyk N. M., Fedotov I. A., in Ukraine the restaurant business has not yet reached the international level and is only in its infancy stage.

The dynamic development of this type of economic activity causes the emergence of restaurant venues of different types and price categories, which gives consumers the opportunity to choose the restaurant venue that suits them the most by all criteria (Obozna A. O., 2019).

The structure of restaurant venues in Ukraine and the USA is shown in figure 4. In general, analyzing the structure of restaurant venues in Ukraine and the USA, it can be noted that both in Ukraine and in the USA a greater share of the market is held by cafes. The second place in both countries is occupied by restaurants, but in the USA the share of restaurants is less than the share of cafes by 4 %, i. e. their shares in the structure of the country restaurant industry are almost equal. This is due to the effective demand for better services, that means restaurant services. In Ukraine, the share of restaurant venues, though occupying the second position in the market, is less than the share of cafes by 34 %, which is explained by the low effective demand for the restaurant products, because the visits to restaurant imply a bigger average check size, since usually the one is expected to have a full meal at the restaurant but not just a cup of tea; low average wages; the absence of the middle class in society.

At the same time, the share of bars in Ukraine, which amounts to 16 %, is larger than the share of canteens by 6 %, while in the USA the share of canteens is significantly larger than the share of bars, the difference amounts to 18 %. This is due to the high popularity of the fast food, as 36.6 % of Americans eat fast food on a daily basis (Vojinovic I., 2019) and very often choose the fast food networks, the most common of which are Subway (24,798 venues as of 2018), Starbucks (14,825 venues as of 2018), McDonald's (13,914 venues as of 2018) (Statista, 2018). It should be noted that as of 2018, there were 4,976 restaurants in Ukraine, that is 0.75 % of the corresponding U. S. indicator.

Restaurants and seats availability for Ukrainian population is several times lower than the world level, but it is beginning to increase (Obozna A. O., 2019).

Despite the positive trends in the restaurant industry in the USA, Ukraine and most of Eu-

ropean and Asian countries, the first and foremost restaurant industry development trend will be its reduction and slowing down the industry growth rate in the next three to five years due to the global pandemic 2020. The rapid spread of the virus among the population of countries across all the continents has led to the closure and reduction of the work of restaurant venues. In the near future, restaurant service consumers may be avoiding the large crowds, that will mostly affect the bars, cafes and restaurants that are not focused on delivering products quickly to the consumer, the basic concept of which is "communicating with friends, colleagues and family over a cup of coffee".

The second major trend is the growth of restaurant delivery services. This contributes to the development of intermediary companies that do not manufacture the products themselves but transport them to the consumer, and encourages restaurants to establish their own delivery services.

In particular, according to Statista, worldwide revenue in the online food delivery segment in 2020 will amount to USD 122,739 million, it is expected to show a revenue annual growth rate of 7.5 %, bringing the market value to USD 164,002 million by 2024 (Statista, 2019).

Given that this assessment was made before the COVID-19 pandemic, it may be assumed that the revenue will be much higher due to the need for social distancing.

Global trends indicate a gradual replacement of off-line orders by the online ones. Thus, during the 2019–2020 there is the redistribution of the market of restaurant services ordering in favor of online facilities, in particular in 2019, for the first time the share of online orders got larger than one of the off-line orders, it amounted to 53 %. In 2020 the share of online food ordering is expected to increase by another 5 pp; online orders in 2019 have increased by 34 pp compared to 2015 (The changing market for food delivery, 2016).

Due to the complete change in health care approaches in the wake of the COVID-19 pandemic 2020, the society will immediately switch to online ordering and only venues with a well-

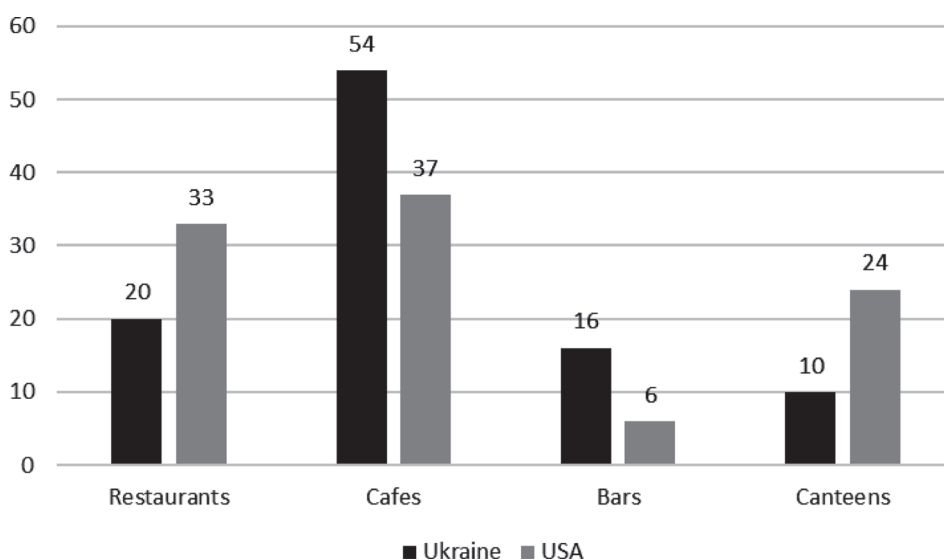


Fig. 4. Structure of restaurant venues in Ukraine and the USA, % (compiled by author)

established ordering and delivery system will be able to survive the economic crisis.

Increasing of the share of delivery from virtual restaurants may, in turn, reduce the cost of food produced by saving on staff salaries, which will accelerate sales and sharpen price competition in the market of restaurant services. During seasonal or atypical viral epidemics, restaurants are an industry that is losing revenue faster than others, so establishment of their own delivery services may strengthen their business positions among competitors in the market.

Another benefit of the system of online delivery ordering for a restaurant service provider is that it gives you a deeper understanding of your target customer's needs by tracking his or her orders and, in the future, you will be able to incorporate the relationship marketing concept in your business in a more efficient way. It will allow to establish long-term relations with the consumer and to adjust the offer according to the client's needs.

Consumer are paying increasing attention to reading online restaurant reviews before visiting, so the restaurant business can no longer exist without online presence on Facebook or Instagram. Restaurant venue presence on Facebook or Instagram is important not only because it allows to get consumers feedback and provides a live exchange of experiences, but also because it is the basis for advertising their restaurant products among a specific target con-

sumer segment and a way to expand the consumer audience. Today, 68 % of restaurant operators use Facebook to promote their business, while 24 % use Instagram (Vojinovic I., 2020), although in the near future the experts expect the situation to change in favor of Instagram. For example, if in 2013 the number of active users per month in Ukraine amounted to 90 million people, in 2018 this number increased to 1 billion. 72 % of teens use Instagram, and the share of adult Instagram users has increased by 9 % over four years. During 2013–2018, the share of users aged 18–24 increased by 34 pp (Instagram by numbers: 2019 statistics, 2019). According to statistics, 74 % of millennials choose delivery rather than eating out when it comes to a regular lunch or dinner.

Instagram is a social network, gaining momentum among millennials, who form the largest consumer group ordering on-line. Additionally, statistically only every eighth publishes the review of his restaurant visit, whereas a photo of a nice place, a nice meal or a drink on Instagram is a more popular post. In 2018 the number of users in Ukraine increased by 50.7 % to 11 million, Instagram is mostly used by young audience aged 18–24 (91.04 % of all residents of the country in this age group are Instagram users) (Retailers, 2019).

One of the main trends in the Ukrainian restaurant industry development in recent years has been being its computerization, in particu-

lar, special applications that accelerate the food ordering and delivery, online booking services, payments via the mobile application system, automatic check distribution among customers, etc. get increasingly popular.

For the USA, the restaurant industry computerization is nothing new, but new franchises with self-service kiosks and mobile apps for ordering and payment have been planned. Another future fast food restaurants peculiarity in the United States is avoiding plastic waste. Innovations such as eco-friendly packaging will continue to evolve over the coming years.

The development of fast food franchises with the concept of the use of healthy ingredients and healthy food may also be considered a peculiarity of the U. S. restaurant industry development in the coming years. Meanwhile, the leaders of the U. S. fast food market, such as Subway, Starbucks, McDonald's, plan to move from frozen to fresh raw materials, containing less harmful impurities. Some specific networks offer vegetables as a main or first course, transforming the concept of fast food from fast and junk to fast and wholesome.

One of the peculiarities of the Ukrainian restaurant industry is that the low average income in the country and the slow growth of the purchasing power of the population will contribute to the development of fast food franchises rather than to the development of the restaurants serving signature dishes. In 2018 there were about 80 franchise offers in the field of public catering with the market turnover amounting to UAH 52 billion per year and experts predicted its gradual increase to the pre-crisis UAH 65–80 billion (Delo, 2019). However, given the new economic realities following the crisis, caused by pandemic 2020, it is safe to say that the franchise market turnover in the public catering sector will decline and will not reach 2013 levels in the next five years.

**Conclusions.** Thus, in the article:

— the reasons for Ukrainian consumer preferences for traditional home food rather than eating at restaurants have been identified. In particular, such reasons include the lack of culture of eating at restaurants and the traditionally created image of a restaurant as a socially

negative phenomenon wide-spread among residents over 45 years; a negative image of restaurants as enterprises with poor quality products and services created over the years of independence of the country; belief that home-cooked food is healthier than one cooked at a restaurant; low consumer income and need for cost savings;

— it has been identified that during 2010–2018 the restaurant services and mobile catering services sales volume has increased by 6 times, with the share of restaurant products sales volume in the total sales volume in Ukraine has increased by 2.13 times;

— the peculiarities of consumer behavior in the Ukrainian and U. S. market of restaurant services have been identified, in particular, the share of visitors to food and drink venues in Ukraine is in the range of 20–33 %, which is almost twice lower than in the USA; in the structure of restaurant venues in Ukraine and the USA a greater market share is held by cafes, the second place in both countries is occupied by restaurants, but in the USA the shares of cafes and restaurants in the structure of the country restaurant industry are almost equal, while in Ukraine the share of restaurant venues, though occupying the second position in the market, is less than the share of cafes by 34 %; the share of bars in Ukraine is larger than the share of canteens by 6 %, while in the USA the share of canteens is significantly larger than the share of bars, the difference amounts to 18 %; in Ukraine, only about 15–16 % of the population order food online, while in the USA the share of people ordering food online amounts to 51 %;

— the following global and Ukrainian restaurant industry development trends have been identified: reduction and slowing down the industry growth rate in the next three to five years due to the global pandemic 2020, that will mostly affect the bars, cafes and restaurants that are not focused on delivering products quickly to the consumer; growth of restaurant delivery services, development of intermediary companies, establishment by restaurants of their own delivery services; reduction of the cost of food produced by saving on the servicing staff salaries, which will accelerate sales and sharpen price

competition in the market of restaurant services; increasing the role of online restaurant reviews; development of restaurant industry computerization in Ukraine (special applications that accelerate the food ordering and delivery, online booking services, payments via the mobile application system, automatic check distribution among customers), for developed countries — distribution of new franchises with self-service kiosks and mobile applications for orders and payments, avoiding plastic waste, etc.

In the article, the peculiarities of the Ukrainian and U. S. restaurant business functioning have been identified; market of restaurant services development trends, which are connected with significant changes in technologies, peculiarities of consumer behavior in the Ukrainian and U. S. markets, market fluctuations, etc. have been substantiated. The results obtained are of practical importance for domestic and foreign enterprises, and may be used for management of restaurant business enterprises.

### Список літератури

1. Consumer Expenditure Survey. URL : <https://www.bls.gov/cex/2016/combined/age.pdf>.
2. Даниленко О. В., Зоценко Л. М., Братіцел М. Л. Пріоритети розвитку цифрових технологій у ресторанному бізнесі (FoodTech) в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30(69). № 2. С. 95–101. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_2_21).
3. Державний комітет статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Gilbert Nestor. 75 Significant Restaurant Statistics: 2020 Analysis of Data & Market Share. URL : <https://financesonline.com/restaurant-statistics>.
5. Instagram в цифрах: статистика на 2019 год. URL : <https://lpgenerator.ru/blog/2019/02/28/instagram-v-cifrah-statistika-na-2019-god>.
6. Харченко Н. Харчування жителів України поза домом. URL : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=762&page=1&t=12>.
7. Leading quick service restaurant chains in the USA. URL : <https://www.statista.com>.
8. National Restaurant Association. URL : [https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/Research/SOI/restaurant\\_industry\\_fact\\_sheet\\_2019.pdf](https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/Research/SOI/restaurant_industry_fact_sheet_2019.pdf).
9. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Федотов І. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17–23.
10. Online Food Delivery. URL : <https://www.statista.com/outlook/374/100/online-food-delivery/worldwide>.
11. Подольна В. В., Вартова М. В. Особливості просування закладу у сфері ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. С. 10–17.
12. Restaurant Industry Facts at a Glance. URL : <https://restaurant.org/research/restaurant-statistics/restaurant-industry-facts-at-a-glance>.
13. Restaurant Performance Index. URL : <https://restaurant.org/research/economy/RPI>.
14. Restaurant takeout and delivery are taking a bite out of dine-in traffic. URL : <https://www.nrn.com/sponsored-content/restaurant-takeout-and-delivery-are-taking-bite-out-dine-traffic>.
15. Рынок ресторанных франшиз в Украине достиг 52 млрд гривен. URL : <https://delo.ua/business/rynok-restorannyh-franshiz-v-ukraine-dostig-52-mlrd-griven-335829>.
16. Ryu K. How many restaurants are there in the US? URL : <https://www.quora.com/How-many-restaurants-are-there-in-the-US>.
17. Средняя зарплата в США 2020. URL : <https://samechas.com/average-salary-us>.
18. Середня зарплата в Україні. URL : <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average>.
19. The changing market for food delivery. URL : <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>.
20. У Держстаті розповіли, на що українці витрачають свої доходи. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2019/02/06/novyna/suspistvo/derzhstati-rozpovily-ukrayinczi-vytrachayut-svoyi-doxody>.

21. Vojinovic I. 60+ Delicious Restaurant Industry Statistics — 2020 Edition. URL : <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/restaurant-industry-statistics/#gref>.

22. Vovchanska O. M., Ivanova L. O. Marketing assessment of determinants of regional segments of the world market of restaurant services. URL : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44576/2/2018n892\\_Vovchanska\\_O\\_M-Marketing\\_assessment\\_228-238.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44576/2/2018n892_Vovchanska_O_M-Marketing_assessment_228-238.pdf).

23. Украинская аудитория в Instagram увеличилась на 50%. Больше всего им пользуются молодые люди в возрасте 18-24 лет. URL : <https://retailers.ua/news/tehnologii/8812-ukrainskaya-auditoriya-v-instagram-velichilas-na-50-bolshe-vsego-impolzuyutsya-molodyie-lyudi-v-vozraste-ot-18-24-let>.

### References

1. Consumer Expenditure Survey. [www.bls.gov](http://www.bls.gov). Available at : <https://www.bls.gov/cex/2016/combined/age.pdf>.

2. Danylenko, O. V., Zotsenko, L. M., Bratitsel, M. L. (2019). *Priorytety rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii u restorannomu biznesi (FoodTech) v Ukraini* [Priorities for digital technology development in the field of restaurant industry (FoodTech) in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho* [Studies of the V. I. Vernadsky Taurida National University], vol. 30 (69), no. 2, pp. 95–101. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\\_%2869%29\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30_%2869%29_2_21).

3. State Statistics Committee of Ukraine. Available at : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Gilbert, Nestor. (2020). 75 Significant Restaurant Statistics: 2020 Analysis of Data & Market Share. Available at : <https://financesonline.com/restaurant-statistics>.

5. *Instagram v cifrah: statistika na 2019 god* [Instagram by numbers: 2019 statistics]. Available at : <https://lpgenerator.ru/blog/2019/02/28/instagram-v-cifrah-statistika-na-2019-god/>

6. Kharchenko, N. (2018). *Kharchuvannia zhyteliv Ukrainy poza domom* [Public catering for the residents of Ukraine]. Available at : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=762&page=1&t=12>.

7. Leading quick service restaurant chains in the USA. Available at: <https://www.statista.com/>.

8. National Restaurant Association. Available at : [https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/Research/SOI/restaurant\\_industry\\_fact\\_sheet\\_2019.pdf](https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/Research/SOI/restaurant_industry_fact_sheet_2019.pdf).

9. Obozna, A. O., Shabelnyk, N. M., Fedotov, I. A. (2019). *Analiz suchasnoho rynku restorannykh posluh ta efektyvnist yikh zastosuvannia na pidpriemstvi* [Analysis of the modern market of restaurant services and of the efficiency of their application within the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investment: practice and experience], no. 13, pp. 17–23.

10. Online Food Delivery. Available at : <https://www.statista.com/outlook/374/100/online-food-delivery/worldwide>.

11. Podolna, V. V., Vartova, M. V. *Osoblyvosti prosuvannia zakladu u sferi restorannoho biznesu* [Peculiarities of venue promotion in the field of restaurant industry]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 3, pp. 10–17.

12. Restaurant Industry Facts. Available at : <https://restaurant.org/research/restaurant-statistics/restaurant-industry-facts-at-a-glance>.

13. Restaurant Performance Index. Available at : <https://restaurant.org/research/economy/RPI>.

14. Restaurant takeout and delivery are taking a bite out of dine-in traffic. Available at : <https://www.nrn.com/sponsored-content/restaurant-takeout-and-delivery-are-taking-bite-out-dine-traffic>.

15. *Rynok restorannykh franshiz v Ukraine dostig 52 mlrd griven* [The Ukrainian restaurant franchises market volume accounts for UAH 52 billion]. Available at : <https://delo.ua/business/rynok-restorannykh-franshiz-v-ukraine-dostig-52-mlrd-griven-335829>.

16. Ryu, K. (2011, Jan. 11). How many restaurants are there in the US? Available at : <https://www.quora.com/How-many-restaurants-are-there-in-the-US>.

17. *Serednia zarplata u Spoluchenykh Shtatakh Ameryky 2020* [The average wage in the



USA 2020]. Available at: <https://samechas.com/average-salary-us/>

18. *Serednia zarplata v Ukraini* [The average wage in Ukraine]. Available at : <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average>.

19. The changing market for food delivery. Available at : <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>.

20. *U Derzhstati rozpovily, na shcho ukraintsi vytrachaiut svoi dokhody* [State Statistics Committee of Ukraine told how Ukrainians' income was being spent]. Available at : <https://www.slovoidilo.ua/2019/02/06/novyna/suspilstvo/derzhstati-rozpovily-ukrayinczi-vytrachayut-svoyi-dohody>.

21. Vojinovic, I. (2019). 60+ Delicious Restaurant Industry Statistics — 2020 Edition. Available at : <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/restaurant-industry-statistics/#gref>.

nius.net/by-the-numbers/restaurant-industry-statistics/#gref.

22. Vovchanska, O. M., Ivanova, L. O. (2017). *Marketynhova otsinka determinant rehionalnykh sehmentiv svitovoho rynku restorannykh posluh* [Marketing assessment of determinants of regional segments of the world market of restaurant services]. Available at : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44576/2/2018n892\\_Vovchanska\\_O\\_M-Marketing\\_assessment\\_228-238.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44576/2/2018n892_Vovchanska_O_M-Marketing_assessment_228-238.pdf).

23. *Ukrainskaya auditoriya v Instagram uvelichilas' na 50 %*. *Bol'she vsego im pol'zuyutsya molodye lyudi v vozraste 18–24 let* [Ukrainian Instagram audience increased by 50 %. The majority of users are young people aged 18–24 years]. Available at : <https://retailers.ua/news/tehnologii/8812-ukrainskaya-auditoriya-v-instagram-uvelichilas-na-50-bolshe-vsego-im-polzuyutsya-molodyie-lyudi-v-vozraste-ot-18-24-let>.

**Мета статті** — проведення маркетингового дослідження особливостей споживацької поведінки на ринку ресторанних послуг.

**Методи.** В основі дослідження покладено діалектичний метод наукового пізнання, методи наукової абстракції, аналізу і синтезу (при вивченні причин споживацьких уподобань щодо традиційного харчування українців вдома; при узагальненні особливості функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу в Україні та у США); системного узагальнення (при обґрунтуванні тенденцій розвитку ресторанної сфери України та у світі); порівняльного аналізу (під час порівняння структури закладів ресторанного бізнесу, особливостей поведінки споживачів в Україні та США); статистичного аналізу (при вивченні динаміки розвитку ресторанного бізнесу в Україні та у світі).

**Результати.** У статті проаналізовано динаміку розвитку українського та світового ресторанного господарства; порівняно структуру закладів ресторанного господарства та особливості поведінки споживачів в Україні та США; обґрунтовано тенденції розвитку ринку ресторанних послуг; запропоновано ключові напрямки розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні: зменшення та уповільнення темпів зростання галузі в найближчі три-п'ять років за рахунок глобальної пандемії 2020; зростання служб доставки ресторанів, розвиток посередницьких компаній, створення ресторанами власних служб доставки; зниження собівартості продуктів харчування, вироблених за рахунок економії заробітної плати персоналу обслуговування, загострення цінової конкуренції на ринку ресторанних послуг. Отримані результати мають практичне значення для підприємств ресторанного господарства і можуть бути використані для розробки стратегії позиціонування на ринку.

**Ключові слова:** тенденції ресторанного бізнесу, маркетингові дослідження, поведінка споживачів, ресторани послуг, маркетинг.

**Надійшла до редакції 11.11.2020**

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-34-41

JEL : O44; L71; M11

УДК: 658.5

**Приймак Н. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua  
e-mail: chernega@donnuet.edu.ua

**Чернега О. Б.,**  
д-р екон. наук, професор

## СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

UDC: 658.5

**Pryimak N. S.,**  
Grand PhD in Economic  
Sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

**Chernega O. B.,**  
Grand PhD  
in Economic Sciences,  
Professor

e-mail: chernega@donnuet.edu.ua

## STRATEGIC CAPABILITIES OF THE ENTERPRISE AS A COMPONENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

***Мета.** Метою статті є обґрунтування сутності та змістових характеристик стратегічних можливостей підприємства як об'єкта управлінського впливу системи менеджменту підприємства.*

***Методика.** У процесі дослідження використано прийоми аналізу, синтезу та узагальнення, індукції, дедукції (для виявлення підходів до розуміння сутності стратегічних можливостей та їх характеристик), а також розрахунково-аналітичні та порівняльні методи (для дослідження динаміки рівнів стратегічних можливостей підприємств), графічні і табличні методи (для наочного подання статистичного матеріалу, візуалізації отриманих теоретичних та практичних положень), матричні методи. Теоретико-методологічна база дослідження містить положення теорії менеджменту, стратегічного управління, стратегічного аналізу.*

***Результати.** В дослідженні на підставі аналізу сучасних підходів до трактування сутності стратегічних можливостей запропоновано їх розуміння у якості сукупності динамічних стратегічних ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам ринкових умов та забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку відповідно до обраного стратегічного курсу розвитку.*

*Визначено характеристики стратегічних можливостей підприємства як управлінської категорії, для чого ідентифіковано їх рівні (унікальний, пороговий та середній) і визначено стратегічні підходи управління, які їм відповідають.*

*Авторами виконано дослідження сформованих стратегічних можливостей підприємств гірничо-збагачувального комплексу за їх рівнями, динаміки їх зміни та коефіцієнтів реалізації як на загальногалузевому рівні, так і на рівні окремих підприємств. Складено матрицю іденти-*

© Н. С. Приймак, О. Б. Чернега, 2020

фікації підходів до реалізації стратегічних можливостей окремих підприємств гірничо-збагачувального комплексу, визначено за типами активності підходи до управління стратегічними можливостями. Узагальнено ключові аспекти управління стратегічними можливостями підприємств як послідовність реалізації управлінських дій.

**Ключові слова:** стратегічні можливості, стратегічні ресурси, потенціал, середовище функціонування, управління, гірничо-збагачувальні підприємства.

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємства в умовах ринку вимагає врахування чисельних груп чинників, які мають як зовнішні, так і внутрішні джерела походження, а тому у своїй сукупності формують можливості та обмеження для реалізації наміченого стратегічного курсу розвитку чи обраної стратегії. Кожна група чинників має індивідуальні особливості прояву впливу як для окремого підприємства, так і для окремої стратегічної групи підприємств, які функціонують в рамках певних ринків. Саме індивідуальний характер прояву чинників реалізації стратегії на кожне окремо взяте підприємство є джерелом стратегічних можливостей та джерелом обмежень щодо їх нарощування й використання. Ідентифікація стратегічних можливостей підприємства є обов'язковим елементом реалізації системи стратегічного управління та необхідною умовою для забезпечення антисипативності як обов'язкової вимоги до її реалізації в умовах кризового стану економіки та превалювання непередбачуваності змін умов ведення господарювання.

Концепція оцінки та використання стратегічних можливостей підприємств в умовах ринку для українського наукового простору є відносно новою та мало дослідженою через низку причин: обмеженість інструментів стратегічного менеджменту, низький рівень кваліфікації управлінського персоналу, переважання «традиційних» інструментів оцінки ринку та ринкових можливостей, складність прогнозування ринкових та конкурентних умов і т. д. Проте реалізація успішної бізнес-моделі підприємства, орієнтованої на уникнення стратегічних несподіванок та реалізацію превентивного характеру заходів, визначають актуальність вивчення підходів до виявлення й оцінки напрямків реалізації стратегічних можливостей підприємств на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний доробок у царину дослідження стратегічних можливостей підприємств здійснено такими провідними фахівцями у сфері менеджменту, як Г. Хемел та К. К. Прахалад [13], І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд, Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уїтінгтон та ін. Вітчизняні дослідники теж періодично звертають увагу на вказану наукову категорію, про що свідчать праці таких дослідників, як Р. Побережний та В. Каретнікова, В. Васильєва, Р. Стрільчук [11], З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький [3], В. П. Киткин, О. В. Белозерцев та інші. Проте ці дослідження не є повними та у зв'язку із багатоаспектністю вказаної економічної категорії вони вимагають доопрацювань та уточнення.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування сутності та змістових характеристик стратегічних можливостей підприємства як об'єкта управлінського впливу системи менеджменту підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Характеризуючи економічну категорію «стратегічні можливості», слід виокремити низку її принципових аспектів, які можуть бути визначальними для її застосування у різних функціональних сферах економіки та управління. По-перше, стратегічні можливості є суто ринковою категорією, існування якої пов'язане із ринком та конкурентними умовами господарювання на різних типах ринків. По-друге, стратегічні можливості підприємства є динамічними, що цілком природно, враховуючи наведену першу особливість. По-третє, оцінка стратегічних можливостей підприємства на певну дату є їх короткостроковою характеристикою, яка потребує систематичних пролонгованих досліджень. По-четверте, стратегічні можливості формуються як зовнішніми, так і внутрішніми сто-

совно підприємства факторами, а значить — мають агрегований характер.

Враховуючи зазначені аспекти, дослідження стратегічних можливостей підприємства потребує в першу чергу їх легітимізації у теоретичній площині.

Перш за все слід зазначити, що термін «можливість» у тлумачному словнику визначається як: «здійсненність, допустимість чого-небудь; наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; внутрішні сили, ресурси, здатності» [2, с. 536].

Зазначена поліваріантність тлумачення цього терміну виступає джерелом різних підходів до трактування його похідних, до яких, зокрема, можна віднести і термін «стратегічні можливості підприємства».

Досліджуючи стратегічні можливості підприємства, слід зазначити, що вперше термін «стратегічні можливості» було запропоновано Г. Хемелом та К. К. Прахаладом у 1994 році як основа розробки стратегії на основі ресурсів та компетенції [13]. Подальші дослідження науковців у сфері стратегічного управління поглибили розуміння цієї категорії та забезпечили її розвиток.

Такі вчені, як Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтінгтон стратегічні можливості трактують як «здатність працювати на рівні, необхідному для виживання та процвітання. Стратегічні можливості засновані на ресурсах та компетенції організації» [4, с. 164].

Існує у науковій літературі і підхід, який стратегічні можливості ідентифікує зі стратегічним чи виробничим потенціалом підприємства і визначає його як сукупність економічних можливостей організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Прибічники такого підходу — З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький [3, с. 134], В. П. Киткин, О. В. Белозерцев [7, с. 51–53] та інші.

Вчені Р. Грюгиг, Ф. Хекнекр, А. Цейс пропонують визначати не стратегічні можливості, а «стратегічні фактори успіху, які засновані на вдалому поєднанні та використанні фізичних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів підприємства» [8,

с. 162]. Подібне визначення стратегічним можливостям надає і Г. І. Кіндрацька, яка так трактує стратегічні можливості, але їх сутнісні характеристики розкриває через набір виробничих ресурсів [6].

Огляд сучасної економічної науки в Україні щодо сутності економічної категорії «стратегічні можливості» дозволив виявити ще декілька напрямків її трактування.

Вчений О. А. Суценко теорію стратегічних можливостей підприємства розуміє невід’ємно від теорії стратегічного потенціалу. На думку автора, «під стратегічним потенціалом підприємства розуміється певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямків його розвитку сукупність ресурсів та резервів, які дозволяють при їх комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей підприємства» [12, с. 7–8]. Отже, цей науковець пропонує стратегічні можливості розглядати як частину стратегічного потенціалу, об’єднуючи при цьому ресурсний та цільовий підходи до їх розуміння.

Дослідники Л. Є. Довгань та В. С. Норенко зазначають, що «стратегічні можливості — це фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які в стратегічній перспективі забезпечать позитивний вплив на позицію підприємства в конкурентній боротьбі» [5, с. 12]. Зазначені науковці, навпаки, підтримують думку про належність стратегічних змін до зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто трактують їх як комплексну категорію, яка забезпечує конкурентні позиції.

Науковець Р. М. Стрільчук зазначає, що під стратегічними можливостями підприємства пропонується вважати ідентифіковані фактори його зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають визначальний потенціал позитивного впливу, реалізація яких забезпечить підприємству конкурентний успіх у стратегічній перспективі [11, с. 12]. Автор також наголошує на наявності зв’язку названої категорії із потенціалом — у цьому випадку стратегічні можливості є носіями потенціалу позитивного впливу, що вигідно вирізняє такий підхід від існуючих.

На основі узагальнення існуючих підходів науковців під стратегічними можливостями підприємства нами пропонується розуміти сукупність динамічних стратегічних ресурсів підприємства, які повністю здатні відповідати вимогам ринкових умов та за-

безпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку відповідно до обраного стратегічного курсу розвитку.

Узагальнювальні характеристики стратегічних можливостей підприємства наведено на рис. 1.

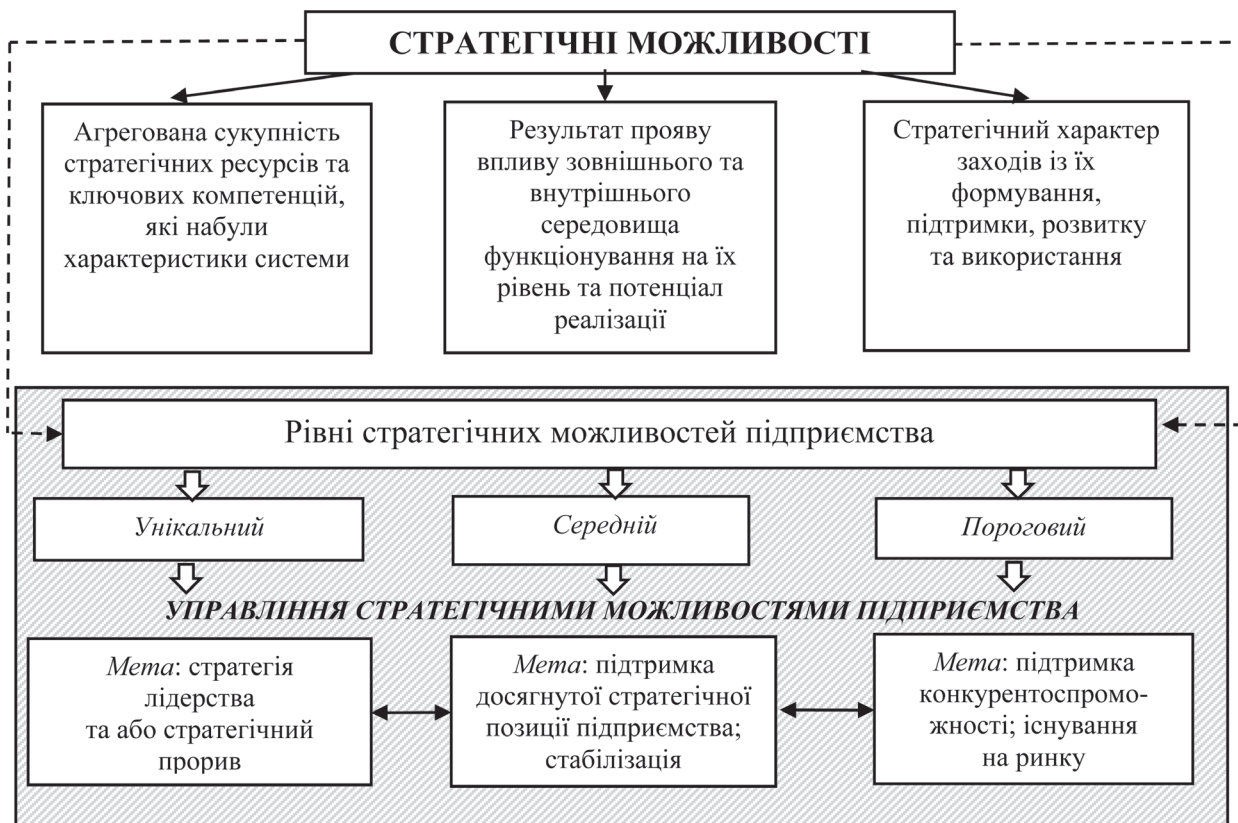


Рис. 1. Характеристики стратегічних можливостей підприємства як управлінської категорії (складено авторами із використанням [1])

Концепція стратегічних можливостей підприємства передбачає їх визначення із метою задіяння у процесах стратегічного менеджменту у якості базового елементу ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку та розробки конкурентних дій. При цьому слід врахувати низку аспектів:

— стратегічні можливості кожного окремого підприємства визначаються його специфічними особливостями, а їх реалізація — компетенціями менеджменту;

— стратегічні можливості підприємств є взаємозалежними: конкурентні дії одного підприємства впливають на рівень можливостей всіх учасників ринку;

— стратегічні можливості підприємства не є безмежними, а навпаки — є вичерпними, але при цьому рекомбінативність їх ви-

користання залежить від ефективності ухвалених стратегічних рішень;

— головна вимога для реалізації стратегічних можливостей — досяжність, тобто можливість забезпечення сформованим потенціалом ресурсів підприємства;

— стратегічні можливості є об'єктами розвитку, нарощування та контролю, а значить передбачають наявність управлінської системи.

Управління стратегічними можливостями підприємства є одним із інтегрованих процесів стратегічного менеджменту, спрямованих на забезпечення відповідності стратегічних ресурсів та досягнутих показників їх використання цілям стратегічного розвитку підприємства в умовах ринку. Метою управління стратегічними можливостями підприємства є забезпечення максимально

можливого рівня їх використання відповідно до сформованого потенціалу та сукупності ключових компетенцій.

Дослідження стратегічних можливостей підприємств гірничо-збагачувальної галузі, проведене на базі таких промислових гігантів, як ПрАТ «ПівнГЗК», ПрАТ «ЦГЗК»,

ПрАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ІнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК», котрі діють в умовах олігополістичного ринку металосировини, дозволило ідентифікувати динаміку акумульованих стратегічних можливостей за унікальним, пороговим та середнім рівнями їх формування (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні можливості підприємств гірничо-збагачувальної галузі за їх рівнями у 2014–2018 рр., тис. грн. (складено із використанням [9; 10])

Рівень стратегічних можливостей	Роки					Приріст 2018/2014 рр., %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Унікальний рівень стратегічних можливостей	18738452	21944862,5	25539978,1	38403407,29	42429816,59	126,43
Приріст до попереднього року, %	x	17,11	16,38	50,37	10,48	x
Пороговий рівень стратегічних можливостей	7322038,6	9965055,78	6678825,92	4198157,93	12400874,74	69,36
Приріст до попереднього року, %	x	36,10	-32,98	-37,14	195,39	x
Середній рівень стратегічних можливостей	12519863	14609011,51	16092557,56	21218571,5	27016403,35	115,79
Приріст до попереднього року, %	x	16,69	10,16	31,85	27,32	x

Характеризуючи сформовані стратегічні можливості підприємств гірничо-збагачувальної галузі, слід констатувати їх приріст за всіма рівнями, але найбільші темпи приросту спостерігаються за унікальним рівнем можливостей — на 126,43 %, що пояснюється активним нарощуванням потенціалу галузі та дією цінового чинника. Приріст середнього рівня можливостей відбувається у періоді, що досліджується, на 115,79 %, що демонструє, окрім іншого, підвищення вимог до конкурентоспроможності та дестабілізаційні процеси в галузі. Приріст порогового рівня можливостей на 69,36 % за п'ять років є результатом відсутності значних стрибків у параметрах конкурентоспроможності та появи нових бар'єрів для її дотримання, окрім тих, що вже діють у галузі.

Динаміка реалізації стратегічних можливостей підприємствами гірничо-збагачувальної галузі наведена на рис. 2.

Наведені на рис. 2 дані вказують, що у галузі відбувається основна конкуренція у сфе-

рі реалізації порогового рівня стратегічних можливостей, що є результатом загальноекономічних кризових процесів, які притаманні економіці України загалом у досліджуваному періоді. При цьому найбільш буремними щодо реалізації стратегічних можливостей підприємств всіх рівнів були 2017–2018 рр., що пов'язане зі змінами у кон'юнктурі ринку металосировини у цей період.

Для узагальнення результатів оцінки рівня використання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств за 2014–2018 роки складено матрицю ідентифікації стратегічних підходів до реалізації стратегічних можливостей (рис. 3).

Наведені на рис. 3 дані вказують, що компанії використовують змішаний підхід до управління стратегічними можливостями у досліджуваному періоді. Винятком є ПрАТ «ПолтГЗК», яке використовує активний підхід до реалізації стратегічних можливостей всіх рівнів на ринку, метою якого є максимальне використання наявно-

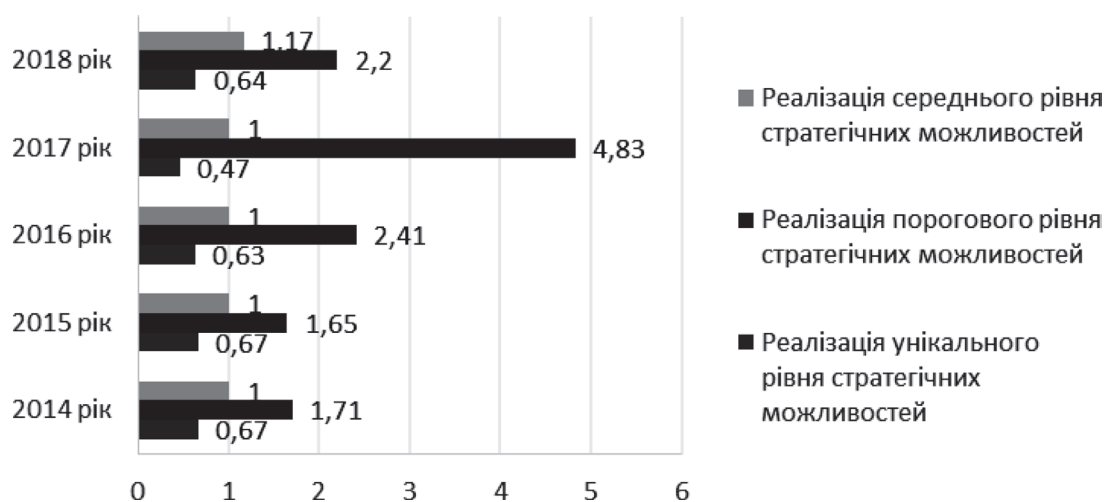


Рис. 2. Динаміка коефіцієнтів реалізації стратегічних можливостей підприємств гірничо-збагачувальної галузі у 2014–2018 рр. (розраховано авторами)

Рівень можливостей стратегічних змін	Назва підприємства				
	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»
Середній рівень	Активний підхід	Пасивний підхід	Помірний підхід	Активний підхід	Пасивний підхід
Унікальний рівень	Активний підхід	Пасивний підхід	Помірний підхід	Активний підхід	Пасивний підхід
Пороговий рівень	Активний підхід	Пасивний підхід	Помірний підхід	Активний підхід	Пасивний підхід

Активний підхід  
 Пасивний підхід  
 Помірний підхід

Рис. 3. Матриця позиціонування гірничо-збагачувальних підприємств відповідно до підходів щодо використання стратегічних можливостей (складено авторами)

го потенціалу, розширення ринкової частки та закріплення на досягнутих ринкових позиціях. ПрАТ «ІнГЗК» використовує активну стратегію управління ринковими можливостями, яка базується на використанні сформованих компетенцій та ресурсів, на користь чого вказує активна позиція щодо реалізації унікальних можливостей. Комбінат ПАТ «ПівдГЗК» застосовує для управління стратегічними можливостями помірний підхід, основою якого є стабілізація. ПрАТ «ЦГЗК» використовує пасивну стратегію реалізації стратегічних можливостей, орієнтовану на підтримку конкурентоспроможності. ПрАТ «ПівнГЗК» використовує стосовно управління стратегічними можливостями переважно активний підхід, але орієнтований на використання стратегічних ресурсів з метою стабілізації та утримання конкурентної позиції на ринку.

**Висновки.** Таким чином, управління стратегічними можливостями підприємства в сучасних умовах господарювання є складним процесом, який має орієнтацію як на ринкову ситуацію, так і на рівень сформованих стратегічних ресурсів, тобто є продуктом взаємодії всіх рівнів середовища підприємства. Також слід констатувати, що стратегічні можливості є стратегічно-орієнтованими, а рівень їх використання визначається типом активності стратегічних дій на ринку. Ключовими аспектами управління стратегічними можливостями можна визначити:

— оцінку сформованих стратегічних ресурсів та рівня їх взаємодії, що найбільш повно проявляється у показниках потенціалу;

— дослідження стратегічних ресурсів підприємств-основних гравців на цільовому ринку (підприємств-конкурентів);

— оцінювання стратегічних можливостей, сформованих на ринку за їх рівнями: унікальним, пороговим та середнім;

— розрахунок рівня реалізації стратегічних можливостей підприємств на ринку відповідно до їх рівнів;

— ідентифікацію стратегічних намірів підприємств цільового ринку відповідно до рівня реалізації стратегічних можливостей та типу активності управлінських дій;

— ухвалення стратегічних рішень щодо реалізації стратегічних можливостей, напрямків нарощування стратегічного потенціалу та досягнення цілей стратегії розвитку підприємства.

Подальші дослідження у сфері управління стратегічними можливостями слід присвятити розвитку інструментарію оцінювання ефективних шляхів нарощування оптимального рівня стратегічного потенціалу та стратегічних можливостей.

### Список літератури

1. Амбросова В. М., Приймак Н. С. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 54–60.

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ ; Ірпінь : ВТФ Криворізького економічного інституту КНЕУ, 2004. 1440 с.

3. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент. Чернівці : Рута, 2010. 248 с.

4. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративна стратегія. Теорія і практика / пер. с англ. 7-е издание. Москва : И. Д. Вильямс, 2007. 800 с.

5. Довгань Л. Є., Норенко В. С. Управління стратегічними можливостями підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. №2. 2017. С. 11–19.

6. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 408 с.

7. Киткин В. П., Белозерцев О. В. Стратегічне планування на вугледобувних під-

приємствах. *Регіональні перспективи*. 2009. № 4 (87). С. 51–60.

8. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ЕксОб, 2002. 248 с.

9. Сайт компанії Metinvest. URL : <https://metinvestholding.com> (дата звернення 12.11.2020 р.)

10. Сайт ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». URL : <https://www.ferrexpro.ua> (дата звернення 12.11.2020 р.)

11. Стрільчук Р. М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>.

12. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2002. 20 с.

13. Hamel, G., Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1994. 358p.

### References

1. Ambrosova, V. M. & Pryimak, N. S. (2009). *Deiaki pidkhody do adaptivnoho modeliuвання stratehichnykh mozhlyvostei hirnychozbahachuvalnykh pidpriemstv Kryvbasu* [Some approaches to adaptive modeling of strategic capabilities of mining and processing enterprises of Kryvbas]. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU* [Bulletin of the Kryvyi Rih Economic Institute of KNEU], no. 4 (20), pp. 54–60.

2. Busel, V. T. (Ed.) (2004). *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Unabridged explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Kyiv ; Irpin, Perun Pbl., 1440 p.

3. Halushka, Z. I. & Komarnytskyi, I. F. (2010). *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Chernivtsi, Ruta Publ., 248 p.

4. Dzhonson, Dzh. (2007). *Korporativnaya strategiya. Teoriya i praktika* [Corporate strategy. Theory and practice]. Moscow, Vilyams Publ., 800 p.

5. Dovhan, L. Ye. & Norenko, V. S. (2017). *Upravlinnia stratehichnyu mozhlyvostiamy pidpriemstva* [Management of strategic capabilities of the enterprise]. *Suchasni pidkhody do*



*upravlinnia pidpriemstvom* [Modern approaches to enterprise management], no. 2, pp. 11–19.

6. Kindratska, H. I. (2010). *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Lviv, Lvivska politehnika Publ., 408 p.

7. Kytyn, V. P. & Belozertsev, O. V. (2009). *Stratehichne planuvannia na vuhledobuvnykh pidpriemstvakh* [Strategic planning at coal mining enterprises]. *Rehionalni perspektyvy* [Regional perspectives], no. 4 (87), pp. 51–60.

8. Niemtsov, V. D. & Dovhan, L. Ye. (2002). *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Kyiv, EksOb Publ., 248 p.

9. *Sait kompanii Metinvest* [Metinvest website]. Available at : <https://metinvestholding.com>.

10. *Sait PrAT «Poltavskiy hirnychozbahachuvalnyi kombinat* [Website of PrAT

Poltava Mining and Processing Plant]. Available at : <https://www.ferrexpo.ua>.

11. Strilchuk, R. M. (2014). *Naukovometodychni pidkhody ta metody zdiisnennia diahnostyky stratehichnykh mozhlyvostei pidpriemstva* [Scientific and methodological approaches and methods of diagnostics of strategic capabilities of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 2. Available at : <http://www.economy.nayka.com.ua>.

12. Sushchenko, O. A. (2002). *Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva* [Formation of strategic potential of the enterprise]. Extended abstract of PhD thesis. Luhansk, Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia Publ., 20 p.

13. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston (Mass.). Harvard Business School Press, 358 p.

**Objective.** *The objective of the article is to substantiate the essence and substantive characteristics of the strategic capabilities of an enterprise as an object of the administrative influence of the enterprise management system.*

**Method.** *In the course of the research, methods of analysis, synthesis and generalization, induction, deduction (to identify approaches to understanding the essence of strategic capabilities and their characteristics), as well as calculation, analytical and comparative methods (to study the dynamics of the levels of strategic capabilities of enterprises), graphical and tabular methods (for a visual presentation of statistical material, visualization of the obtained theoretical and practical provisions), as well as matrix methods are used. The theoretical and methodological base of the research includes the provisions of management theory, strategic management, strategic analysis.*

**Results.** *In the study, based on the analysis of modern approaches to the interpretation of the essence of strategic opportunities, it is proposed to understand them as a set of dynamic strategic resources of an enterprise, which are quite capable of meeting the requirements of market conditions and ensuring a stable competitive position in the market in accordance with the chosen strategic course of development. The characteristics of the strategic capabilities of an enterprise as a management category is determined, for which their levels (unique, threshold and average) are identified and strategic management approaches that correspond to them are identified. The authors carry out a study of the existing strategic capabilities of the enterprises of the mining and processing complex according to their levels, the dynamics of their change and the implementation rates both at the industry-wide level and at the level of individual enterprises. The matrix of identification of approaches to the implementation of the strategic capabilities of individual enterprises of the mining and processing complex is compiled, approaches to the management of strategic capabilities are determined by types of activity. The key aspects of managing the strategic capabilities of enterprises are identified as a sequence of implementation of management actions.*

**Key words:** *strategic opportunities, strategic resources, potential, environment of functioning, management, mining and processing enterprises.*

*Надійшла до редакції 15.11.2020*

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-42-49

JEL : G30, M10, M20

УДК 658.15

**Іванова Н. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

**Приймак Н. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

**Маловичко С. В.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

e-mail: malovichko@donnuet.edu.ua

### РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

UDC 658.15

**Ivanova N. S.,**  
**Grand PhD in Economic**  
**Sciences,**  
**Associate Professor**  
**Pryimak N. S.,**  
**Grand PhD**  
**in Economic Sciences,**  
**Associate Professor**  
**Malovychko S. V.**  
**Grand PhD**  
**in Economic Sciences,**  
**Associate Professor**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

e-mail: malovichko@donnuet.edu.ua

### IMPLEMENTATION OF THE FUNCTIONS OF MANAGEMENT WITHIN THE SYSTEM OF STRATEGIC CORPORATE FINANCE MANAGEMENT

***Мета.** Мета статті — узагальнити теоретичні розробки щодо стратегічного управління фінансами підприємства через реалізацію функцій менеджменту.*

***Методи.** Для досягнення визначеної мети застосовувалися методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, аналогій, порівняльного співставлення, формально-змістовного моделювання.*

***Результати.** У результаті проведеного дослідження виконано визначені завдання та здійснено спробу формалізувати зміст процесу стратегічного управління фінансами підприємства методом змістовно-формалізованого моделювання. Побудовано модель системи управління фінансами підприємства у динамічному режимі роботи. Представлена модель містить вхідні потоки — складові фінансових ресурсів підприємства — та вихідні потоки (кінцевий стан системи). Відмінністю отриманої формально-змістовної моделі від моделі типу «чорна скриня» є інформація про зміст процесів, що відбуваються всередині організації для забезпечення кінцевого стану системи (вихідні потоки). Кінцевий стан системи оцінюється за відповідними показниками фінансового стану, платоспроможності, ефективності господарювання, ділової активності. При цьому нормативні значення кінце-*

© Н. С. Іванова, Н. С. Приймак, С. В. Маловичко, 2020

вого стану системи досягаються саме через реалізацію відповідних стратегій управління фінансами підприємства (управління активами, управління капіталом, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління фінансовими ризиками, антикризове фінансове управління) та реалізацію функції менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль).

**Ключові слова:** менеджмент, функції менеджменту, стратегічне управління, фінансові ресурси, фінанси підприємства, формальна модель, змістовна модель.

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання базується на успішному досягненні визначених ним цілей. Але через мінливість середовища підприємствам необхідно аналізувати та передбачати найбільш ймовірні зміни для своєчасної адаптації й підтримки конкурентоспроможності. Для досягнення короткострокових і довгострокових цілей необхідне стратегічне управління та відповідний розподіл фінансових ресурсів. У цьому випадку функції менеджменту відіграють ключову роль, оскільки надають можливість отримати ресурси, необхідні для теперішніх і майбутніх планів. Крім того, процес прийняття рішень повинен сформулювати чіткі та добре скоординовані плани.

Потребує опису процес перетворення фінансових ресурсів у процесі здійснення управлінської діяльності (планування, організація, мотивація та контроль) через зображення системи залежно від її виду і рівня інформованості про неї. Для цього необхідно виконати такі завдання: побудувати модель системи управління фінансами підприємства у вигляді «чорної» скрині; побудувати модель системи управління фінансами підприємства зі складовими елементами; побудувати модель системи управління фінансами підприємства зі зв'язками; побудувати модель системи управління фінансами підприємства у динамічному режимі роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зарубіжній та вітчизняній науці функціям управління приділяється достатньо багато уваги. Доречно виокремити роботи таких зарубіжних науковців, як М. Мескон, І. Ансофф, Дж. Малінз, М. Армстронг, Г. Мінцберг та ін. Серед вітчизняних науковців, які так чи інакше розглядають питання функцій

менеджменту, слід відмітити З. Шершньову, Г. Осовську, Й. Завадського, Л. Бойко, Л. Довганя, В. Пономаренка, О. Трухана, Є. Лазеба.

Управлінський аспект властивостей соціально-економічних систем ускладнює перевірку гіпотез за допомогою емпіричних даних, про що засвідчують результати досліджень таких науковців, як Дж. Елстайн, А. Давидов, Д. Каталевський, В. Паніотто та ін. Модель як універсальний інструмент фахівців різних сфер розглядається в роботах таких дослідників, як Р. Шенон, В. І. Паніотто, Д. Хелбінг, А. П. Михайлов та ін. Проте недостатньо досліджено імплементацію функцій менеджменту в процес управління фінансами підприємства.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних розробок щодо стратегічного управління фінансами підприємства через реалізацію функцій менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функція (дослівно від лат. *functio* — здійснення, виконання) — широко вживане поняття в багатьох науках: філософії, математиці, соціології, економіці, біології та ін. Відповідно до різних підходів щодо управління підприємствами термін «функція» подано як: діяльність або здатність до діяльності; властивість об'єкта дослідження; ключову компетенцію; зміст і види управління тощо.

І. Адизес [1] виокремлює пріоритетні функції, реалізація яких забезпечує ефективність функціонування організації: *Producing results* — виробництво результатів, задля яких існує організація і які визначають її прибутковість; *Administering* — адміністрування для забезпечення ефективності; *Entrepreneuring* — підприємництво, яке забезпечує управління змінами; *Integrating* — інтеграція, об'єднання елементів організації.

З точки зору Г. Осовської функціями менеджменту є «відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію» [2]. При цьому автор весь процес управління ділить за такими напрямками управлінської діяльності (функціями): планування, організація, мотивація, контроль.

Планування як основну функцію управління називають та визнають М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, М. Бурмака, Т. Бурмака, Й. Завадський [3; 4; 5]. Функція лідерства (керівництва) пояснюється як використання впливу для мотивації працівників [6]. Функція контролю дозволяє виявляти проблеми ще до того моменту, як вони перетворяться на кризові явища [7]. Визначити важливість та місце функцій менеджменту в системі управління фінансами підприємства дозволяє застосування методів моделювання. Проте низка науковців зазначають, що аналіз емпіричних даних у процесі створення формальних моделей соціально-економічних систем є досить складним завданням: «Зібрати багато даних, а потім виявляти залежності між ними може бути продуктивно, але цей підхід не завжди є правилом в науці, де теорія передусє збору даних» [8].

Вказана стаття присвячена спробі формалізувати зміст процесу стратегічного управління фінансами підприємства методом змістовно-формалізованого моделювання.

Змістовна модель є описом системи і деяких її властивостей (елементи системи і зв'язку між ними, взаємодії із середовищем, причинно-наслідкові зв'язки та ін.), вона може бути сформульована у вигляді схем або описів. Формальна модель — це повний і однозначний опис всіх елементів системи, видів зв'язку і правил взаємодії між ними, а також припущень щодо властивостей елементів та їх взаємодій [9].

Дослідження властивостей системи управління фінансами підприємства за допомогою формального моделювання дає змогу виявляти, які властивості елементів системи та зв'язків між ними є важливими для відтворення бажаного кінцевого стану системи.

Залежно від рівня щодо інформованості системи, вони можуть бути наведені по-різному. Перший рівень зображення систем — це зображення системи у вигляді так званої «чорної скрині» — формально-змістова модель управління фінансами підприємства (рис. 1).

Реалізація запропонованої системи дозволить менеджменту підприємства забезпечити стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, оптимальний рівень фінансової незалежності, фінансову стійкість, конкурентоспроможність та використання конкурентних переваг.

Модель типу «чорна скриня» є вихідною при побудові моделей складної системи,

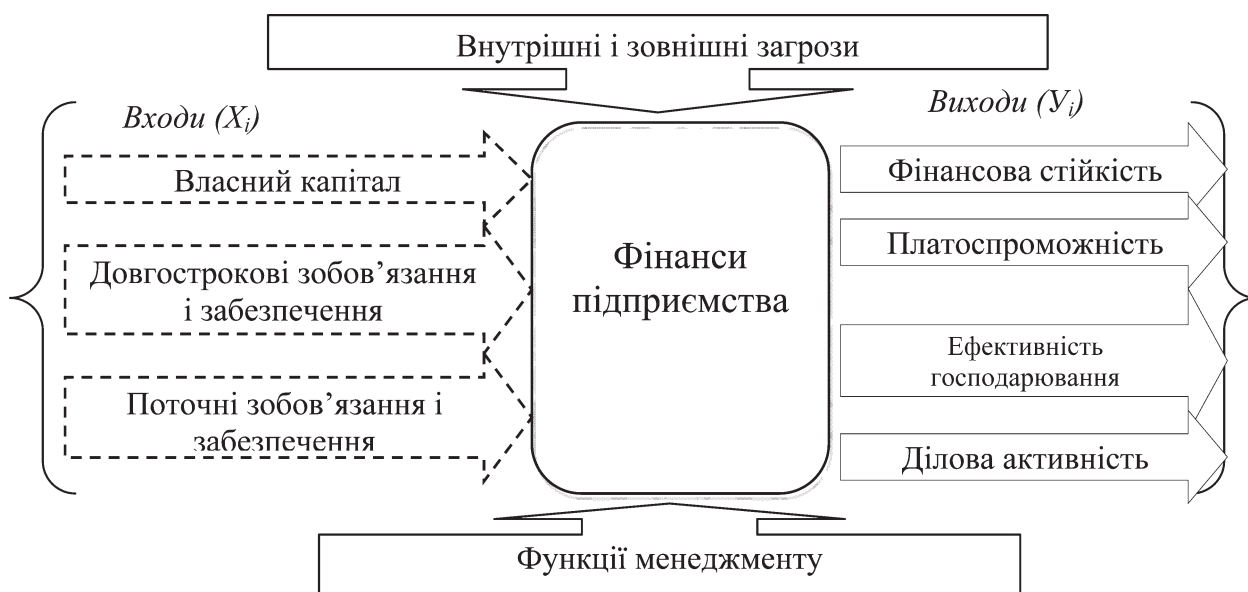


Рис. 1. Зображення системи управління фінансами підприємства у вигляді «чорної» скрині

саме якою і є система управління фінансами підприємства. При цьому модель такого типу акцентує увагу на взаємодії системи із зовнішнім середовищем. Така взаємодія описується результатами цілеспрямованого функціонування системи управління фінансами підприємства — виходами системи (Y).

У запропонованій моделі виходами системи (цільовими результатами) є результати функціонування системи управління підприємствами, а саме: фінансова стійкість, платоспроможність, ефективність господарювання, ділова активність.

У свою чергу зовнішнє середовище впливає на систему управління фінансами підприємства через ресурсне забезпечення (фінансові ресурси), управління (планування, організація та управлінський контроль) і різного роду контрольовані і неконтрольовані фактори (загрози різного типу), що сприяють або перешкоджають нормальному функціонуванню системи. Така дія середовища на систему управління фінансами підприємства називається входами системи (X).

Зовнішнє середовище наведено сукупністю всіх об'єктів поза межею системи, зміна властивостей яких впливає на систему, а також тих об'єктів, чії властивості змінюються в результаті функціонування системи. Кількість відносин будь-якої реальної системи, якою є будь-який суб'єкт господарюван-

ня, із зовнішнім середовищем дуже велика. Це відноситься як до входів системи так і до її виходів. Критерієм вибору служить цільове призначення моделі, значимість того або іншого зв'язку стосовно мети.

Наведена на рис. 1 модель системи управління фінансами підприємства перш за все вказує на її призначення, а вже потім на те, що, можливо, в ній є. Як вже зазначалося, кількість входів і виходів системи може бути необмежена, що є основним недоліком такої моделі. Простота моделі вводить в оману, адже існує висока ймовірність втрати деяких входів або виходів, які можуть вважатися несуттєвими через суб'єктивізм особи, що приймає рішення.

Другий рівень зображення системи — це зображення з урахуванням складових елементів системи (рис. 2). Таке зображення дає загальне уявлення про структуру системи управління фінансами підприємства, кількість підсистем в ній, її складові елементи, ієрархічність системи тощо.

Третій рівень зображення системи управління фінансами підприємства — це зображення її статичної моделі (рис. 3).

На цьому етапі зображення моделі системи управління фінансами підприємства показує зв'язки підсистем та їх елементів у сталому режимі. Така система, в якій структура і зв'язки не змінюються із часом, нази-

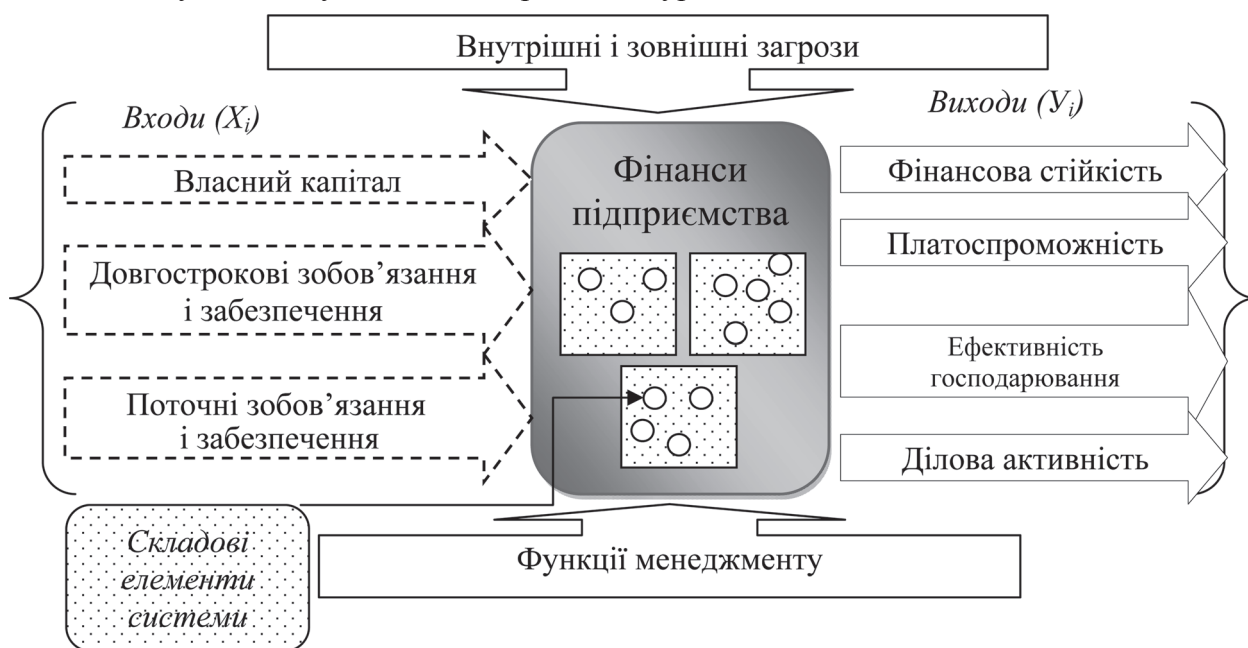


Рис. 2. Зображення системи управління фінансами підприємства зі складовими елементами

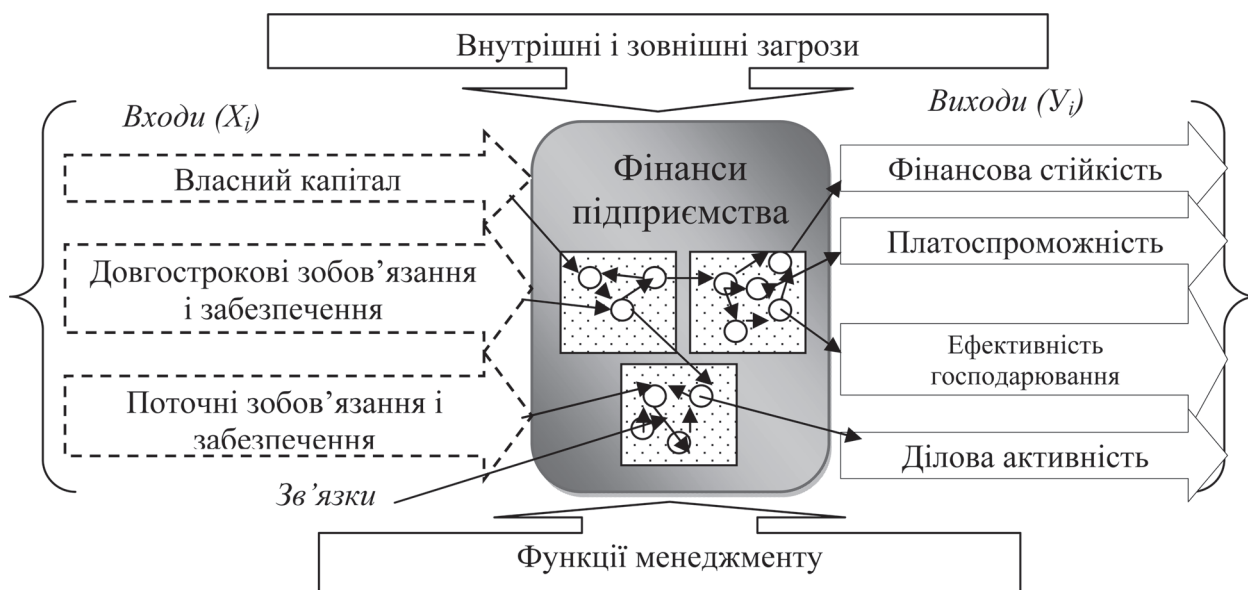


Рис. 3. Зображення системи управління фінансами підприємства зі зв'язками

вається статичною. Статична модель системи не розрахована на зміну вхідних величин і параметрів збурення.

Четвертий рівень зображення системи — це зображення її в динамічному режимі роботи. Динамічна модель системи управління фінансами підприємства показана на рис. 4.

Склад динамічної системи управління фінансами підприємства змінний, необхідний для переведення вхідних величин у вихідні (кінцевий стан системи). Структура такої моделі системи має зв'язки, які характеризуються послідовністю дій і тривалістю кожної дії. Динамічна система може мати сітковий графік виконання всіх дій.

Складовими елементами наведеної моделі є відповідні стратегії управління фінансами підприємства (управління активами, управління капіталом, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління фінансовими ризиками, антикризове фінансове управління).

Основна складність в побудові моделі зі складовими елементами полягає в тому, що ділення на складові елементи є відносно умовним, залежним від цілей моделювання. Відносним є також визначення самих маленьких складових системи — її елементів.

Наведена формально-змістова модель демонструє властивість системи управління фінансами підприємства, що за умов дестабілізаційного впливу загроз різного виду

показує здатність забезпечувати фінансову стійкість, платоспроможність, ефективність господарювання та ділову активність.

Отже, побудована формально-змістова модель системи управління фінансами підприємства зводиться до опису границь системи, її входів і виходів, а також навколишнього середовища.

**Висновки.** Отже, у результаті проведеного дослідження виконано визначені завдання. Здійснено спробу формалізувати зміст процесу стратегічного управління фінансами підприємства методом змістовно-формалізованого моделювання. У результаті отримано модель системи управління фінансами підприємства у динамічному режимі роботи. Наведена модель містить вхідні потоки — складові фінансових ресурсів підприємства — та вихідні потоки (кінцевий стан системи). Відмінністю отриманої формально-змістовної моделі від моделі типу «чорна скриня» є інформація про зміст процесів, що відбуваються всередині організації для забезпечення кінцевого стану системи (вихідні потоки). Кінцевий стан системи оцінюється за відповідними показниками фінансового стану, платоспроможності, ефективності господарювання, ділової активності. При цьому нормативні значення кінцевого стану системи досягаються саме через реалізацію відповідних стратегій управління фінансами підприємства (управління активами, управ-



Рис. 4. Зображення системи управління фінансами підприємства у динамічному режимі роботи

ління капіталом, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління фінансовими ризиками, антикризове фінансове управління) та реалізацію функції менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль).

Необхідно зазначити, що ефективність застосування формальної моделі системи управління фінансами підприємства значно залежить від емпіричних даних, які використовуються для її створення та налаштування. Доречним є в подальших дослідженнях провести перевірку вкладених у наведену

модель гіпотез та описати математичними моделями виявлені зв'язки.

### Список літератури

1. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
2. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навчальний посібник. К. : Кондор, 2006. 664 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1998. 800 с.

4. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : [монографія]. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
5. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник : у 2 т. Т. 2. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 640 с.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб : Питер, 2003. 832 с.
7. Бєседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с
8. Epstein, J. M. Why model? *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. 2008. no. 12. URL : <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/11/4/12.html>.
9. Черній П. Д. До питання формалізації змістовних моделей соціально-економічних систем. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць*. 2019. № 1 (41). С. 32–38.
10. Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. *Агроросвіт*. 2012. № 14. С. 81–85.
- [Fundamentals of management]. Moscow, Delo Publ., 800 p.
4. Burmaka, M. M. & Burmaka, T. M. (2011). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva (na prykladi pidpriemstv budivelnoi haluzi)* [Management of enterprise development (on the example of the construction industry enterprises)]. Kharkiv, KNAU Publ., 204 p.
5. Zavadskyi, Y. S. (2002). *Menedzhment*: [Management]. Kyiv, European University Publ., vol. 2, 640 p.
6. Daft, R. L. (2003). *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 832 c.
7. Biesiedin, M. O. & Nahaiev, V. M. (2005). *Osnovy menedzhmentu: otsinno-sytuatsiinyi pidkhid (modulnyi variant)* [Fundamentals of management: situational and assessment approach (modular version)]. Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury, 469 p.
8. Epstein, J. M. (2008). Why model? *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, no. 12. Available at : <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/11/4/12.html>. (Accessed November 11, 2020).
9. Chernii, P. D. (2019). *Do pytannia formalizatsii zmistovnykh modelei sotsialno-ekonomichnykh system* [On formalization of conceptual models of socioeconomic systems]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo* [Bulletin of NTUU "KPI". Politicalology. Sociology. Law], no. 1 (41), pp. 32–38.
10. Lazeba, Ye. S. (2012). *Osnovni funksii upravlinnia pidpriemstvom ta yikh vzaiemozviazok* [The key functions of enterprise management and their correlation]. *Ahrosvit* [Agrarian world], no. 14, pp. 81–85.

## References

1. Adizes, I. (2009). *Stili menedzhmenta — effektivnyie i neeffektivnyie* [Mismanagement Styles: effective and ineffective]. Moscow, Al'shina Business Books Publ., 199 p.
2. Osovska, H. V. & Osovskiy, O. A. (2006). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv, Kondor Publ., 664 p.
3. Albert, M., Khedouri, F. & Meskon, M. Kh. (1998). *Osnovy menedzhmenta*

**Objective.** *The objective of the article is to summarize the theoretical insights into strategic corporate finance management through the implementation of the functions of management.*

**Methods.** *To achieve the goal, methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, logical generalization, analogy method, the methods of comparative analysis and formal and conceptual modeling are used.*

**Results.** *As a result of the research, certain tasks have been performed and an attempt to formalize the content of the strategic corporate finance management process by the method of formal and conceptual modeling has been made. As a result, a model of the strategic corporate finance management system in the context of dynamic operation mode has been developed. The model presented contains input flows — the components of the enterprise financial assets — and output flows (final state of the system). The difference between the obtained formal and conceptual model and the Black Box model is the information about the content of processes occurring within the organization to ensure the final state of the system (output flows). The final state of the*



system is assessed by the relevant indices of financial standing, financial solvency, business efficiency, business activity. The criterion values of the final state of the system are achieved through the implementation of appropriate corporate finance management strategies (asset management, capital management, investment management, cash flow management, financial risk management, financial crisis management) and the implementation of the functions of management (planning, organization, motivation and control).

**Key words:** management, functions of management, strategic management, financial resources, corporate finance, formal model, conceptual model.

*Надійшла до редакції 15.11.2020*

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-49-60

JEL : M14

УДК 330.341

**Проданова Л. В.,**

**д-р екон. наук,**

**професор**

**Шерстюкова К. Ю.,**

**канд. екон. наук**

Черкаський державний технологічний університет,

м. Черкаси (Україна)

e-mail: l.prodanova@chdtu.edu.ua

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського,

м. Кривий Ріг, Україна,

e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

### **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА**

UDC 330.341

**Prodanova L. V.,**

**Grand PhD in Economic**

**Sciences, Professor**

**Sherstiukova K. Yu.**

**PhD in Economic Sciences**

Cherkasy State Technological University,

Cherkasy (Ukraine)

e-mail: prodanlv@i.ua

Donetsk National University of Economics and Trade

named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,

Kryvyi Rih, Ukraine,

e-mail: sherstyukovakarina@gmail.com

### **SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS: WORLD EXPERIENCE AND DOMESTIC PRACTICE**

**Мета** — вивчення світового досвіду соціально відповідального бізнесу та дослідження шляхів його упровадження у вітчизняну практику господарювання.

**Методи.** У статті використано такі методи та прийоми дослідження економічних явищ і процесів: аналіз і синтез, індукція та дедукція, метод зіставлення, діалектичний та історичний підходи, абстрактно-логічний метод, системний та порівняльний аналіз.

**Результати.** За результатами проведеного дослідження встановлено, що приєднання України до глобального процесу забезпечення сталого розвитку потребує запровадження моделі соціально відповідального бізнесу, яка посилює взаємну відповідальність організацій, підприємств за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки. Акцентовано, що соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у системі суспільних відносин українсько-

© Л. В. Проданова, К. Ю. Шерстюкова, 2020

го суспільства не є усвідомленою та застосованою нормою на відміну від світового досвіду розвинених країн, у яких вона регулюється на державному рівні. Проаналізовано особливості та напрями соціально відповідальної діяльності лідерів рейтингу *The Global Corporate Responsibility RepTrak Study* та найкращих програм СББ і КСВ підприємств-лідерів відповідних галузей та сфер економіки України. Визначено основні напрями соціально відповідальної діяльності лідерів світового рейтингу, зокрема: розвиток дітей; екологічні програми і вирішення екологічних проблем; покращення умов праці; кібербезпека; підтримка локальних громад; подолання нерівності та бідності; та компаній-лідерів української економіки, зокрема: трудові відносини; відносини зі споживачами; розвиток регіонів; антикорупційні практики; екологічна відповідальність. Доведено, що українські компанії сприймають соціальну відповідальність найбільше як політику розвитку і поліпшення умов праці персоналу; інвестиції в розвиток регіону та захист і підтримку споживачів і найменше як боротьбу з корупцією та допомогу переселенцям.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання при розробці відповідних заходів політики сталого розвитку з метою створення національної моделі відповідальності.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, Глобальний Договір ООН, принцип, світовий досвід, лідер за рівнем відповідальності, національна модель відповідальності.

**Постановка проблеми.** Перехід України до сталого розвитку, її інтеграція до європейського і світового співтовариства вимагають запровадження відповідних моделей взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства на основі використання кращих стандартів світової та європейської практики, зокрема моделей, які посилюють взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя з урахуванням якнайширшого кола інтересів. До числа таких моделей належать моделі соціально відповідального бізнесу.

На міжнародному рівні моделі соціальної відповідальності активно впроваджуються такими міжнародними інституціями, як Організація Об'єднаних Націй, Організація економічного співробітництва та розвитку, світові бізнес-структури та громадські організації. Нормативна база зазначених інституцій щодо СББ та КСВ наведена конвенціями та деклараціями, які мають рекомендаційний характер (що дає змогу розвивати міжнародну відповідальність бізнесу та створювати національні моделі відносин). Наразі для розвитку моделей СББ та КСВ мають значення такі міжнародні нормативні документи, як Глобальний договір ООН і міжнародні стандарти щодо СББ. Принципи Глобального договору ООН, як відомо, визначені в такій сукупності: 1) принципи прав людини: комерційні компанії повинні

забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні; комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини; 2) принципи праці: комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні переговори; комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової або обов'язкової праці; комерційні компанії повинні сприяти дієвому викоріненню дискримінації стосовно зайнятості та працевлаштування; 3) екологічні принципи: комерційні компанії повинні дотримуватися обережних підходів до екологічних проблем; комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності; комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій; 4) антикорупційний принцип: комерційні компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирицтво [1; 2].

Концепцію Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні підписано в 2011 році на з'їзді Української спілки промисловців та підприємців Координаційною радою у складі представників мережі Глобального договору ООН в Україні та Центру розвитку КСВ, ділових організа-

цій та асоціацій. У цьому документі соціальна відповідальність трактується (із посиланням на документи ООН) як відповідальність організації, підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах [1; 3].

За оцінками фахівців, в українському суспільстві в системі суспільних відносин соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) не посіли гідного місця, не перетворилися на усвідомлену та застосовану норму [4, с. 16]. Саме тому дослідження у визначеному напрямі необхідно продовжити.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціальну відповідальність як складне явище в своїх працях розглядають О. Грішнова [5; 6; 7], А. Колот [8; 9; 10], І. Жиглей [11], О. Зоріна [12], О. Іваницька [13], С. Філіппова [14] та інші українські науковці. З усіх знайдених (в сучасній українській науковій літературі) та проаналізованих авторських визначень соціальної відповідальності найбільш широким та загальним можна вважати визначення, що наведено в праці колективу авторів під загальним керівництвом О. Ф. Новікової «Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки)» [4]. Автори цієї колективної монографії розуміють соціальну відповідальність як «волевиявлення, яке визначається певною поведінкою щодо дотримання усвідомлених обмежень та соціальних норм, гарантує безпеку та прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, задіяних у суспільних відносинах та управлінні ними» [4, с. 39]. Вони наголошують, що «соціальна відповідальність багатоаспектна та багаторівнева» і виявляється на таких рівнях: особистісний (індивідуальний) — через ступінь громадянської зрілості особистості та є базовою для інших рівнів; на груповому рівні — визна-

чається як корпоративна соціальна відповідальність; на суспільному — передбачає соціальну відповідальність суспільства за гідний рівень життя нинішнього і майбутнього поколінь; на державному — визначає кращі шляхи досягнення сталого, соціального та людського розвитку; на глобальному рівні — окреслює пріоритети світового розвитку, людської цивілізації [там само, с. 40].

**Мета статті.** Метою статті є вивчення світового досвіду соціально відповідального бізнесу та дослідження шляхів його упровадження у вітчизняну практику господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 2017 році у США дослідницька компанія Porter Novelli/Cone провела дослідження щодо соціальної відповідальності бізнесу, яке дозволило переосмислити значення СВБ і КСВ. Зокрема, дослідження показало, що: 87 % американців зазвичай купують товар тієї компанії, яка підтримує вирішення тієї проблеми, яка їх турбує, і 76 % опитаних громадян відмовляться купувати продукти чи послуги тієї компанії, яка діяла всупереч переконанням покупців; 63 % американців сподіваються, що підприємства відіграватимуть провідну роль у тому, щоб рухати соціальні та екологічні зміни вперед, без державного регулювання; 78 % громадян США хочуть, щоб компанії вирішували важливі проблеми соціальної справедливості. Аналогічне опитування проводили і у країнах Європи, серед європейських споживачів, 70 % з яких сказали, що, при купівлі продукту чи послуги, вони звертають увагу на відданість компанії принципам соціальної відповідальності. Ще 44 % сказали, що готові платити більше за продукцію компаній, які є соціально та екологічно відповідальними [15].

За деякими оцінками, станом на 2019 рік до Глобального договору ООН (який закріплює 10 принципів у сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією) приєдналися 9913 компаній зі 161 країни світу [16, с. 60; 17]. Ще однією важливою на світовому рівні ініціативою є Глобальна ініціатива зі звітності. У 2018 році 13 % компаній в Укра-

їні готували звіти, де відображені показники з корпоративної соціальної відповідальності (екологічні, соціальні та управлінські) [18]. За даними Центру «Розвиток КСВ», станом на квітень 2019 р. в Україні 83 % компаній впроваджують СВБ та КСВ, а 52 % компаній мають затверджені стратегії КСВ [19].

Сьогодні в багатьох розвинених країнах соціальна відповідальність є нормою, яка регулюється на державному рівні. У Європі КСВ, фактично, є обов'язковою складовою діяльності великих компаній. Наприклад, у Норвегії цей принцип представляє цілу індустрію. Там існує навіть профільний орган — Міністерство корпоративної соціальної відповідальності. У Великій Британії схожа ситуація, і там теж є держорган, відповідальний за це питання. Підхід цих держав полягає в заохоченні і підтримці підприємств, які впроваджують програми КСВ, через регулювання і фінансові стимули. Франція стала

першою державою в Європі, яка закріпила в законі 2017 року обов'язок ста провідних компаній країни аналізувати ризики для співробітників і довкілля [20].

Щороку американська дослідницька і аналітична організація Reputation Institute проводить дослідження, на основі якого формує рейтинг лідерів у галузі корпоративної соціальної відповідальності. За підсумками 2019 року (укладачі рейтингу звернулись до 230 тис. споживачів у 15 країнах з проханням оцінити компанії за трьома критеріями: громадянська позиція, корпоративне управління та умови праці), ТОП-10 компаній-лідерів за КСВ виглядає так: LEGO Group, Natura, Microsoft, Google, The Walt Disney Company, BOSCH, Havaianas, Intel, Lavazza та IKEA [15; 21].

У табл. 1 наведено інформацію про особливості та напрями соціально-відповідальної діяльності ТОП-5 лідерів рейтингу за

*Таблиця 1*

**Особливості та напрями соціально відповідальної діяльності лідерів рейтингу The Global Corporate Responsibility RepTrak Study (2019 р., складено за [16; 21; 22; 23; 24])**

Компанія	Країна базування	Напрямки КСВ
LEGO Group (іграшки)	Данія	Компанія займається СВБ у трьох основних напрямках: діти, екологія і співробітники. Для дітей регулярно організуються розвивальні заходи. Наприклад, змайструвати зміни (Build the Change), де малюки розвивають свої соціальні навички та креативність, фантазуючи про майбутнє своєї школи, парку, міста та ін. А в рамках програми RE: CODE компанія навчає школярів програмуванню та робототехніки. У 2015 р. вкладено 155 млн дол. у Центр екологічно чистих матеріалів і поставлено за мету до 2030 р. повністю замінити пластик у конструкторах. Уже сьогодні частина деталей виробляється із цукрової тростини. А для персоналу кожного вересня проводиться LEGO Play Day, коли співробітники збираються разом і складають конструктори, обговорюючи водночас п'ять основних категорій навичок, які важливо прищепити дітям через гру: творчі, фізичні, соціальні, когнітивні, емоційні
Natura (косметика)	Бразилія	Компанія з 50-річною історією зосередила свої зусилля на захисті природи і дощових лісів Амазонії, скороченні відходів і підтримці вразливих верств населення країни. Компанія співпрацює з дрібними бразильськими фермерами, підтримує громади та їх традиції, використовує у виробництві локальні інгредієнти. А 2/3 співробітників головного офісу беруть участь у програмі навчання молодих випускників із неблагополучних районів і допомагають їм знайти першу роботу. Ось уже 12 років компанія зберігає нейтральний вуглецевий баланс: контролюючи обсяг своїх викидів, вона компенсує їх висадкою дерев та іншими екопроектами. Частину упаковок тут виробляють із переробленого пластику або цукрової тростини, а деякі продукти з догляду за шкірою фасують у повторно наповнювальні ємності. Компанія виступає проти тестування косметики на тваринах.

Компанія	Країна базування	Напрямки КСВ
Microsoft (IT)	США	У фокусі СВБ-політики — захист персональних даних і кібербезпека, навчання технологіям і підвищення доступності освіти в усьому світі. А також захист навколишнього середовища. Компанія — одна з найбільших покупців зеленої енергії у США. Високі вимоги тут висуваються і до постачальників: їх діяльність оцінюють з урахуванням етичних, соціальних і екологічних ризиків. У компанії піклуються про співробітників: для них працює багатоканальний прийом зворотнього зв'язку, створені ергономічні робочі місця, проводяться сесії зі стрес-менеджменту, безкоштовні психологічні та правові консультації. Особливу увагу приділяють освіті молоді — в рамках своєї глобальної ініціативи YouthSpark має на меті забезпечити 300 млн молодих людей з різних країн можливостями у сфері освіти, працевлаштування і підприємництва
Google (IT)	США	У 2017 р. компанія заявила про свій намір виділити 1 млрд дол. і 1 млн годин волонтерської роботи своїх співробітників на створення рівних можливостей у всьому світі. Кошти, які компанія жертвує благодійним організаціям в різних країнах, йдуть на освітні проекти, боротьбу з дискримінацією та екстремізмом, розвиток підприємництва й інші соціальні ініціативи. Компанія також славиться своєю щедрою політикою нематеріальних бонусів для співробітників. Серед них медстраховка, безкоштовне харчування, допомога в релаксації, оплата навчання. Компанія піклується про екологію: більше 10 років зберігає нейтральний вуглецевий баланс. А її дата-центри споживають на 50 % менше електроенергії, ніж будь-де у світі
The Walt Disney Company (індустрія розваг)	США	Компанія витрачає на благодійність понад 300 млн дол. на рік. До проектів СВБ тут підходять із фантазією. Наприклад, у 2019 р. перед релізом фільму «Король Лев» студія Walt Disney запустила кампанію «Захисти прайд». Дізнавшись, що за останні 25 років в Африці вдвічі скоротилась чисельність левів, компанія зобов'язалась виділити мільйони доларів на відновлення популяції до 2050 року. А також організувала інформаційну кампанію, щоб розповісти суспільству про проблеми захисту дикої природи. Активну участь у соціальних проектах беруть співробітники компанії: за останні вісім років вони присвятили загалом 4 млн годин волонтерської роботи в рамках програми VoluntEARS. Вже в 2020 році ця цифра досягне 5 млн (за розрахунками компанії)

рівнем КСВ за підсумками щорічного дослідження The Global Corporate Responsibility RepTrak Study (2019 р.).

Таким чином, основні напрями соціально відповідальної діяльності лідерів (2019 р.) світового рейтингу за рівнем КСВ за версією The Global Corporate Responsibility RepTrak Study, зосереджені таким чином:

— Lego Group (Данія): розвиток дітей (безпека, права дітей); вирішення екологічних проблем (збереження води, переробка відходів); покращення умов праці співробітників;

— Natura (Бразилія): вирішення екологічних проблем (збереження води, переробка відходів, зменшення викидів, захист тварин);

— Microsoft (США): кібербезпека (захист персональних даних); підтримка локальних громад; політика покращення умов праці (безпека та здоров'я працівників, підвищення рівня освіти); вирішення екологічних проблем (розвиток зеленої енергетики);

— Google (США): екологічні програми (збереження енергії); політика покращення умов праці (безпека та здоров'я працівників, підвищення рівня освіти); подолання нерівності та бідності;

Walt Disney Company (США): екологічні програми (захист тварин, збереження води, зменшення викидів); покращення рівня здоров'я населення.

Видання «Власть денег» в липні 2019 р. оприлюднило рейтинг ТОП-20 найкращих програм СББ і КСВ, які наразі є актуальними та реалізуються в Україні компаніями

(зокрема міжнародними, іноземними), котрі вважаються лідерами у відповідних галузях та сферах української економіки [25]. Узагальнення інформації, оприлюдненої зазначеним виданням, наведено в табл. 2.

Дослідження тенденцій поширення практики СББ і КСВ в Україні наразі ініціює Центр «Розвиток КСВ» [26; 27]. Одне з

Таблиця 2

**ТОП-20 найкращих програм СББ і КСВ підприємств-лідерів відповідних галузей та сфер економіки України (складено за даними [25])**

Назва компанії та галузь, до якої вона належить	Локалізація на території України	Особливості програм СББ та КСВ
АСТРАТА, агропромисловий комплекс	Полтавська, Вінницька, Житомирська, тернопільська, Хмельницька, Чернігівська, Харківська та Черкаська області	освіта в сільській місцевості
WOG, реалізація палива і супутніх товарів	всі області України	дитяча хірургія серця
ДТЕК, енергетика	вся Україна	навчання співробітників державних органів
EVA, торгівля	вся Україна	підтримка материнства та дитинства, проект «Мама року», благодійницький проект «Orange Days в EVA»
EPAM Systems, ІТ	Харків, Львів, Вінниця, Київ, Дніпро	інвестиції в освіту, екологічна відповідальність
IDS Borjomi Ukraine, продукти харчування	Моршин, Миргород, Трускавець, Київ	культурно-музичний проект
КЕРНЕЛ, сільське господарство	12 областей України	проекти з підвищення рівня освіти, медицини, культури, спорту, а також інфраструктури в регіонах присутності компанії
Київстар, телекомунікації	всі області України	дитяча безпека, розвиток освіти, підтримка здоров'я і здорового життя, доброчинність, волонтерство
Credit Agricole, банківські послуги	вся Україна	доброчинність і волонтерство, підтримка екологічних проектів, турбота про співробітників, спонсорство
МЕТІНВЕСТ, металургія	Маріуполь, Запоріжжя, Кривий Ріг	довготривала стратегія інфраструктурного розвитку міст
М. С. Л. «Державні лотереї», випуск і продаж лотерей	вся Україна	стійкий розвиток спорту, культури, інфраструктури
Nestlé Україна, продукти харчування	Львів, Київ, Харків, Луцьк і Волинська область	освітні програми для молоді
ОККО, реалізація палива і супутніх товарів	Львів, Київ, Харків, Луцьк і Волинська область	освітні програми для молоді

Назва компанії та галузь, до якої вона належить	Локалізація на території України	Особливості програм СВБ та КСВ
PepsiCo Україна, продукти харчування	центральний офіс PepsiCo в Україні, м. Київ, представлена компаніями Sandora и Wimm-Bill-Dann Україна	підвищення якості питної води, допомога дитячим будинкам
ПУМБ, фінанси	всю Україна	освітні програми, розвиток бізнес-середовища
Syngenta, сільське господарство	головний офіс — Київ, загальноукраїнська мережа дистрибуції	фінансування програм з профорієнтації і освітніх проектів
Smart Energy, енергетика	Полтавська та Харківська області	підтримка місцевих громад
Укрлендфармінг, сільське господарство	22 області України	підтримка місцевих громад, фінансування освітніх програм
Henkel Україна, хімічна	Henkel Україна — м. Київ, Хенкель Баутехнік — м. Вишгород	екологічні, освітні та інші проекти стійкого розвитку
Avon Cosmetics Ukraine, косметика	с. Счасливе Бориспільського району Київської області	добровільні програми «Місія проти раку молочної залози», «Скажи НІ домашньому насиллю»

останніх досліджень Центру — публікація «Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018» ґрунтується на результатах репрезентативного дослідження (що охопило 400 респондентів), проведеного на замовлення Центру «Розвиток КСВ» у 2018 р. в рамках проекту «Розбудова потенціалу Національного контактного пункту з відповідальної бізнес-поведінки» (за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні, дослідження також підтримали провідні компанії України) [27].

За інформацією Центру «Розвиток КСВ» [27], найпоширенішими практиками впровадження СВБ і КСВ у компаніях України в сучасних умовах є:

— трудові відносини: підвищення зарплати, виплата «білої» зарплати та премій. Майже половина компаній дають працівникам можливість працювати за гнучким графіком та реалізують програми з підвищення професійного зростання;

— відносини зі споживачами: підтримка якості продукту компанії, надання правдивої інформації та реклами, тренінги для персоналу з питань обслуговування споживачів, розроблена система управління скаргами та «гаряча лінія» (контакт-центр) для споживачів;

— розвиток регіонів: виділення коштів на благодійність та допомога в благоустрою території;

— антикорупційні практики: понад третина компаній не давала хабарів за розв'язання бізнес-проблем, і така ж їх частина готова віддати частку прибутку на ефективну боротьбу з корупцією;

— екологічна відповідальність: впровадження енергозберігальних технологій та програми сортування й утилізації відходів. Третина опитаних компаній не здійснювала заходів зі збереження довкілля [27, с. 6].

Українські компанії сприймають СВБ та КСВ як: політику розвитку і поліпшення умов праці персоналу (75 % опитаних); інвестиції в розвиток регіону та захист і підтримку споживачів (34 %); допомогу воїнам АТО та мешканцям зони АТО, благодійну допомогу й охорону довкілля (28 %). Найменше українські компанії сприймають соціальну відповідальність як боротьбу з корупцією та допомогу переселенцям [27, с. 17].

Вже десять років поспіль (з 2009 р.) Центр «Розвиток КСВ» щорічно ініціює проведення конкурсу бізнес-кейсів з СВБ та КСВ, тобто реальних практик СВБ і КСВ, що були впроваджені компаніями, які працю-

ють в Україні. Конкурс бізнес-кейсів з КСВ в 2019 р. присвячено впровадженню Цілей Сталого Розвитку компаніями України.

**Висновки.** Дослідження світового досвіду соціально відповідального бізнесу та шляхів його впровадження у вітчизняну практику господарювання дозволило визначити пріоритетну роль світових лідерів за рівнем КСВ у розвитку світової економічної системи, якими є відомі транснаціональні корпорації. Діяльність транснаціональних корпорацій пронизує всі сфери суспільного життя та визначає основні засади формування конкурентоспроможності ринкових суб'єктів. Кожна з компаній має власну стратегію розвитку СББ та КСВ, концентруючи свої зусилля навколо окремих напрямків, які є пріоритетними й щодо практики компаній України: гідна робота, подолання бідності, якісна освіта, охорона здоров'я, створення стійкої інфраструктури, зменшення нерівності, сталості міст, сталість споживання, захист та відновлення екосистем суші та партнерства заради сталого розвитку та ін. Проте особливістю СББ та КСВ українських компаній є політика розвитку і поліпшення умов праці персоналу в протизаг сприйняття ними соціальної відповідальності як боротьби з корупцією.

Перспективами подальших досліджень вбачаємо визначення й обґрунтування необхідних та достатніх умов впровадження національної моделі соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

### Список літератури

1. Official website of the United National Global Compact. URL : <https://www.unglobalcompact.org/>.

2. Випереджаючи час: 25 років з розгортання руху за ділову досконалість та соціальну відповідальність. Соціальний звіт Української асоціації якості за 25 років. Київ. 2016. URL : [https://www.uaq.org.ua/docs/report\\_GP\\_UN\\_UAQ.pdf](https://www.uaq.org.ua/docs/report_GP_UN_UAQ.pdf).

3. Офіційний сайт Українського союзу промисловців і підприємців. URL : <http://www.uspp.org.ua/actual/187.dlya->

[rozkvitku-socialno-vidpovidalnoi-diyalnosti-biznesupotribni-derzhavni-stimuli.htm](http://rozkvitku-socialno-vidpovidalnoi-diyalnosti-biznesupotribni-derzhavni-stimuli.htm).

4. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 296 с.

5. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3–8.

6. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1. С. 39–46.

7. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 217 с.

8. Колот А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 8. С. 3–17.

9. Колот А. М., Грішнова О. А. та ін. Соціальна відповідальність : навчальний посібник; за заг. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.

10. Колот А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. *Економіка України*. 2014. № 3 (628). С. 70–82.

11. Жиглей І. В. Суб'єктні характеристики соціальної відповідальності та їх вплив на обліковий процес. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. пр.* Житомир : ЖДТУ, 2018. С. 33–41.

12. Зоріна О. А., Нестеренко К. П. Необхідність аналізу соціально-відповідальної діяльності вітчизняних підприємств. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2014. № 1. С. 67–76. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2014_1_10).

13. Іваницька О. Глобальні стандарти соціальної відповідальності бізнесу. URL : <http://n-auditor.com.ua/uk/component/>



na\_archive/1241?view=material. (Дата звернення 10.11.2020).

14. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5–17.

15. Зуб О. Соціальне підприємництво і як воно працює у світі. URL : <https://openmind.com.ua/2019/10/30/csr/>. (Дата звернення 15.10.2020).

16. Варламова М., Єнгоян Г. Світові тренди розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). С. 58–65. URL : [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30939/2/GEV\\_2019v60n5\\_Varlamova\\_M-World\\_trends\\_of\\_business\\_58-65.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30939/2/GEV_2019v60n5_Varlamova_M-World_trends_of_business_58-65.pdf).

17. Глобальна Ініціатива зі Звітування (GRI). URL : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). (Дата звернення 10.11.2020).

18. Саприкіна М. Навіщо бізнесу звіти зі сталого розвитку. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/31/653160/>. (Дата звернення 10.11.2020)

19. Офіційний сайт Центру розвитку КСВ в Україні. URL : <http://www.csrukraine.org>.

20. Білоруська К. Соціальні ініціативи. Чи стане український бізнес відповідальним. 6 листопада 2019. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/socialni-iniciativi-chi-stane-ukrajinskiy-biznes-vidpovidalnim-50051904.html>. (Дата звернення 10.11.2020).

21. Названо найбільш соціально активну компанію світу. *Бізнес Світ*. 2017/09/17. URL : <https://business.ua/news/6545-nazvano-najbilsh-sotsialno-aktivnu-kompaniyu-svitu>. (Дата звернення 10.11.2020).

22. Павленко А. Прощання з диким Заходом. Надихаючі історії того, як великий бізнес витрачає мільйони на благо суспільства. 16 лютого 2020 р. URL : [https://nv.ua/ukr/world/countries/velikiy-biznes-i-blagodiyni-proekti-chomu-kompaniji-roblyat-bagatomilyonni-vitrati-50070048.html?utm\\_source=set\\_lang](https://nv.ua/ukr/world/countries/velikiy-biznes-i-blagodiyni-proekti-chomu-kompaniji-roblyat-bagatomilyonni-vitrati-50070048.html?utm_source=set_lang).

23. Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної відповідальності: кейси, практикум; за ред. проф. Л. Пе-

трашко, доц. О. Мартинюк. К. : КНЕУ, 2019. 239 с. URL : [https://unba.org.ua/assets/uploads/2ccde17614fe1331c691\\_file.pdf](https://unba.org.ua/assets/uploads/2ccde17614fe1331c691_file.pdf).

24. Глендейл Дж. ТОП-10 компаній з найвищою корпоративною відповідальністю. 12 октября 2018. URL : <https://happymonday.ua/top-10-kompan-d1-96j-z-najvishhoju-korporativnoju-v-d1-96dpov-d1-96daln-d1-96stju>. (Дата звернення 10.11.2020).

25. Лавникевич Д. ТОП-20 компаній, которим не все равно. Понедельник, 01 июля 2019. URL : [https://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-20-kompaniy-kotorym-ne-vse-ravno-28062019220000](https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-kompaniy-kotorym-ne-vse-ravno-28062019220000). (Дата звернення 11.10.2020).

26. Практики КСВ в Україні 2019 / під ред. М. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». К. : 2019. 152 с. URL : <http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/12/Практики-КСВ-в-Україні-2019.pdf>.

27. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / укладачі : А. Зінченко, М. Саприкіна. Київ: Юстон, 2017. 52 с. URL : [http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR\\_2017\\_reserch-1.pdf](http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_reserch-1.pdf).

## References

1. Official website of the United National Global Compact. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org>.

2. Ukrainian Quality Association (2016). *Vyperedzhaiuchy chas: 25 rokiv z rozhortannia rukhu za dilovu doskonalist ta sotsialnu vidpovidalnist. Sotsialnyy zvit Ukrayinskoyi asotsiatsiyi yakosti za 25 rokiv* [Ahead of time: 25 years since the development of the movement for business excellence and social responsibility. Available at : [https://www.uaq.org.ua/docs/report\\_GP\\_UN\\_UAQ.pdf](https://www.uaq.org.ua/docs/report_GP_UN_UAQ.pdf).

3. Official site of the Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs. Retrieved from <http://www.uspp.org.ua/actual/187.dlya-rozvitku-socialno-vidpovidalnoi-diyalnosti-biznesu-potribni-derzhavni-stimuli.htm>.

4. Novikova, O. F., Deych, M. Ye., Panikova, O. V. (2013). *Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky)* [Diagnostics of the state and prospects of social responsibility in

- Ukraine (expert assessments)]. Donetsk, Inst. of Industrial Economics Publ., 296 p.
5. Hrishnova, O. (2010). *Sotsialna vidpovidalnist biznesu: sutnist, znachennia, stratehichni napriamy rozvytku v Ukraini* [Social responsibility of business: essence, value, strategic directions of development in Ukraine]. *Ukraina: aspekty pratsi* [Ukraine: aspects of work], no. 7, pp. 3–8.
6. Hrishnova, O. A. (2011). *Sotsialna vidpovidalnist u konteksti podolannia systemnoi kryzy v Ukraini* [Social responsibility in the context of overcoming the systemic crisis in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* [Demography and social economy], no. 1, pp. 39–46.
7. Hrishnova, O. A., Mishchuk, H. Yu., Oliinyk, O. O. (2014). *Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuвання ryzykiv* [Social responsibility in labour relations: theory, practice, risk regulation]. Rivne, NUVHP Publ., 217 p.
8. Kolot, A. M. (2013). *Suchasna filosofii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: evoliutsiia pohliadiv* [Modern philosophy of corporate social responsibility: the evolution of views]. *Ukraina: aspekty pratsi* [Ukraine: aspects of work], no. 8, pp. 3–17.
9. Kolot, A. M. & Hrishnova, O. A. (2015). *Sotsialna vidpovidalnist* [Social responsibility]. Kyiv, KNEU Publ., 519 p.
10. Kolot, A. M. (2014). *Suchasna filosofii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: evolyutsiia pohliadiv* [Modern philosophy of corporate social responsibility: the evolution of views]. *Ekonomika Ukrainy* [Ukraine economy], no. 3 (628), pp. 70–82.
11. Zhyhlei, I. V. (2018). *Subiektni kharakterystyky sotsialnoi vidpovidalnosti ta yikh vplyv na oblikovyi protses. Problemy teoryi ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu* [Subjective characteristics of social responsibility and their impact on the accounting process. Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis]. *Trudy Zhytomyr. derzh. tekhnol. un-t* [Proc. of Science. pr. Zhytomyr. state technologist un-ty]. Zhytomyr, ZHDTU Publ., pp. 33–41.
12. Zorina, O. A. & Nesterenko, K. P. (2014). *Neobkhdnist analizu sotsialno-vidpovidalnoi diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv* [The need to analyze the socially responsible activities of domestic enterprises]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii* [Accounting, analysis and audit: problems of theory, methodology, organization], no. 1, pp. 67–76. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2014_1_10).
13. Ivanytska, O. *Hlobalni standarty sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu* [Global standards of social responsibility of business]. Available at : [http://n-auditor.com.ua/uk/component/na\\_archive/1241?view=material](http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/1241?view=material). (Accessed 10 November 2020).
14. Filyppova, S. V. (2017). *Sotsialna vidpovidalnist u stratehii upravlinnia vitchyznanyim pidpriemstvom: problemni pytannia intehruvannia mekhanizmu* [Social responsibility in the strategy of domestic enterprise management: problematic issues of mechanism integration]. *Ekonomika: realii chasu* [Economy: the realities of time], no. 2 (30), pp. 5–17.
15. Zub, O. (2019). *Sotsialne pidpriemnytstvo i yak vono pratsiuie u sviti* [Social entrepreneurship and how it works worldwide]. Available at: <https://openmind.com.ua/2019/10/30/csr>. (Accessed 15 October 2020).
16. Varlamova, M. & Yenhoian, H. (2019). *Svitovi trendy rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu* [World trends in the development of corporate social responsibility]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin], no. 5 (60), pp. 58–65.
17. *Hlobalna Initsiatyva zi Zvituvannia* [Global Reporting Initiative (GRI)]. Available at : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (Accessed 10 November 2020).
18. Saprykina, M. (2019). *Navishcho biznesu zvity zi staloho rozvytku* [Why do businesses need reports on sustainable development] Available at : <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/31/653160/>. (Accessed 10 November 2020).
19. Official site of the Center for CSR Development in Ukraine. Retrieved from <http://www.csrukraine.org>.
20. Biloruska, K. (2019). *Sotsialni initsiatyvy. Chy stane ukraïnskyi biznes vidpovidnym* [Social initiatives. Will Ukrainian business

become responsible]. Available at : <http://www.csrukraine.org>. (Accessed 10 November 2020).

21. Business World (2017). *Nazvano najbilsh sotsialno aktyvnu kompaniiu svitu* [The most socially active company in the world has been announced]. Available at : <https://business.ua/news/6545-nazvano-najbilsh-sotsialno-aktivnu-kompaniyu-svitu>. (Accessed 10 November 2020).

22. Pavlenko, A. (2020). *Proshchannia z dykym Zakhodom. Nadykhaiuchi istorii toho, yak velykyi biznes vytrachaie miliony na blaho suspilstva* [Farewell to the Wild West. Inspirational stories of how big business spends millions for the wealth of the society]. Available at : [https://nv.ua/ukr/world/countries/velikiy-biznes-i-blagodiyini-proekti-chomu-kompaniji-roblyat-bagatomilyonni-vitrati-50070048.html?utm\\_source=set\\_lang](https://nv.ua/ukr/world/countries/velikiy-biznes-i-blagodiyini-proekti-chomu-kompaniji-roblyat-bagatomilyonni-vitrati-50070048.html?utm_source=set_lang).

23. Petrashko, L. & Martynyuk, O. (eds) (2019). *Yevropeiski biznes-praktyky korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: keisy: praktykum* [European business practices of corporate social responsibility: cases: practicum]. Kyiv, KNEU Publ, 239 p. Available at : [https://unba.org.ua/assets/uploads/2ccde17614fe1331c691\\_file.pdf](https://unba.org.ua/assets/uploads/2ccde17614fe1331c691_file.pdf).

24. Glenday, J. (2018). TOP-10 kompanii z naivysshchoiu korporativnoiu vidpovidalnistiu [TOP-10 companies with the highest corporate responsibility] Available at : <https://happymonday.ua/top-10-kompan-d1-96j-z-najvishhoju-korporativnoju-v-d1-96dpov-d1-96daln-d1-96stju>.

25. Lavnikovich, D. (2019). TOP-20 kompaniy, kotorym ne vse ravno [TOP-20 companies that care]. Available at : [https://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-20-kompaniy-kotorym-ne-vse-ravno-28062019220000](https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-kompaniy-kotorym-ne-vse-ravno-28062019220000). (Accessed 11 October 2020).

26. Saprykina, M. (ed.) (2019). *Praktyky KSV v Ukraini 2019* [CSR Practices in Ukraine 2019]. Kyiv, Center "Rozvytok CSR" Publ., 152 p.

27. Zinchenko, A. & Saprykina, M. (2017). *Rozvytok KSV v Ukraini: 2010–2018* [CSR development in Ukraine: 2010–2018]. Kyiv, Yuston Publ., 52 p. Available at : [http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR\\_2017\\_research-1.pdf](http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf).

**Objective.** *The objective of the article is to study the world experience of socially responsible business and research the ways of its implementation into domestic business practice.*

**Methods.** *The article uses the following methods and techniques for studying economic phenomena and processes: analysis and synthesis, induction and deduction, a comparison method, an expert estimation method, dialectical and historical approaches, an abstract-logical method, system and comparative analysis.*

**Results.** *According to the results of the study, Ukraine's accession to the global process of sustainable development requires the introduction of a model of socially responsible business, which strengthens the mutual responsibility of organizations, enterprises for the impact of decisions and actions on society and the environment through transparent and ethical behaviour. It is emphasized that social business responsibility (SBR) and corporate social responsibility (CSR) in the system of public relations of Ukrainian society is not a conscious and applied norm in contrast to the world experience of developed countries, where it is regulated at the state level. Peculiarities and directions of socially responsible activity of the leaders of The Global Corporate Responsibility Rep Trak Study rating and the best CSR and CSR programs of the enterprises-leaders of the corresponding branches and spheres of economy of Ukraine are analyzed. The main directions of socially responsible activity of world ranking leaders are determined, in particular: children development; environmental programs and solutions of environmental problems; improving working conditions; cybersecurity; support for local communities; overcoming inequality and poverty; and companies-leaders of the Ukrainian economy, in particular: labour relations; consumer relations; development of regions anti-corruption practices; environmental responsibility. It is proved that Ukrainian companies perceive social responsibility mostly as a policy of development and improvement of staff working conditions; investment in regional development and consumer protection and support; at least as a fight against corruption and assistance to displaced persons.*

*The practical significance of the obtained results is in the possibility of their use in the development of appropriate measures of sustainable development policy in order to create a national model of responsibility.*

**Key words:** *social responsibility, UN Global Compact, principle, world experience, leader in terms of responsibility, national model of responsibility.*

*Надійшла до редакції 15.11.2020*

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-60-66

JEL : F 20, F 21, F 29

УДК 330.341.1:330

**Бочарова Ю. Г.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua

### ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС: СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

UDC 330.341.1:330

**Bocharova Yu. H.,**  
**Grand PhD in Economic**  
**Sciences,**  
**Associate Professor**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: bocharova@gmail.com

### VENTURE BUSINESS: STATE AND FEATURES OF DEVELOPMENT

**Мета** — ідентифікація стану та особливостей розвитку венчурного бізнесу в світі.

**Методи.** У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи та прийоми пізнання: теоретичне узагальнення і порівняння, аналіз і синтез, індукція та дедуція, групування та класифікація.

**Результати.** За результатами проведеного дослідження встановлено, що: кількість венчурних фондів у світі збільшується; найбільша кількість венчурних фондів функціонує у Америці, у т. ч. США; до найбільш відомих та авторитетних венчурних фондів належать: Intel Capital, Google Ventures, Salesforce Ventures, Comcast Ventures, Qualcomm Ventures, Cisco Investments, Santander InnoVentures, Ascension Ventures, CyberAgent Ventures, SBI Investment, SMBC Venture Capital та ін.; обсяги венчурних інвестицій у світі у 2012–2019 рр. сумтево збільшилися — майже у 6 разів; венчурні інвестиції не однаково розподілені за стадіями розвитку інноваційного підприємництва — найбільші обсяги венчурних інвестицій у 2012–2019 рр. залучаються на «Seed stage» та «Early stage»; у 2012–2019 рр. всіма венчурними фондами, що створено та функціонують у світі, було профінансовано 55192 проекти на Seed stage на загальну суму 154,4 млрд дол; фіксується не тільки збільшення загальних обсягів венчурних інвестицій, але й середні розміри венчурних інвестицій на один проєкт; найбільш привабливими для венчурних інвесторів є стартапи, що здійснюють свою діяльність у таких сферах, як: програмне забезпечення, фінтех, фармацевтика та біотехнології, споживчі товари та рекреація; країною-світовим лідером за обсягом венчурних інвестицій є США; найбільш привабливими для венчурних інвесторів є такі країни, як: США, Об'єднане Королівство, Канада, Гонконг, Японія, Сінгапур, Австралія, Німеччина, Нова Зеландія та Данія; із 2014 року великі компанії здебільшого здійснюють венчурну діяльність не через

© Ю. Г., Бочарова, 2020

власні венчурні фонди, а долучаючись до діяльності глобальних венчурних фондів — у середньому 30 % загальної кількості підтриманих венчурними фондами проектів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання при розробці стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності інноваційної інфраструктури України.

**Ключові слова:** інноваційна інфраструктура, венчурний фонд, венчурні інвестиції, стартапи.

**Постановка проблеми.** Інноваційна інфраструктура — складна система, яка забезпечує генерування ідей, перетворення ідей на інновації, дифузію інновацій, характеризується певними вимірами, ознаками, функціями та архітектурою (забезпечувальна, забезпечувана складові та складова структур подвійного призначення) [1]. Одним із важливих елементів інноваційної інфраструктури, який належить до її забезпечувальної складової, є венчурні фонди [1]. Венчурні фонди являють собою інвестиційні фонди, які фокусуються на високоризикових інноваційних проектах. За таких умов формування мережі венчурних фондів, дослідження стану та особливостей розвитку венчурного бізнесу (підприємницької діяльності зазначених фондів) є однією із найбільш нагальних проблем, що постає перед усіма країнами світу на шляху формування ефективної інноваційної інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Контент-аналіз наукової літератури [1–7] свідчить, що сьогодні дослідження, спрямовані на визначення актуального стану та особливостей розвитку венчурного бізнесу,

є фрагментарними, носять здебільшого локальний характер і не дозволяють сформувати цілісне уявлення про розвиток венчурного бізнесу в світі.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз стану та особливостей розвитку венчурного бізнесу в світі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчать дані KPMG, на сьогоднішній день у світі функціонує майже 458 венчурних фондів, більшість яких створено та функціонує в США. На США припадає в середньому 58,5 % від загальної кількості венчурних фондів у світі (станом на 2019 рік — 223). Для порівняння, на частку Європи припадає в середньому 23,3 % від загальної кількості венчурних фондів у світі (станом на 2019 рік — 87), Азії — 16 % (станом на 2019 рік — 56) (рис. 1).

До найбільш відомих та авторитетних венчурних фондів в світі належать:

— американські венчурні фонди: Intel Capital, Google Ventures, Salesforce Ventures, Comcast Ventures, Qualcomm Ventures, Cisco Investments, GE Ventures, Bloomberg

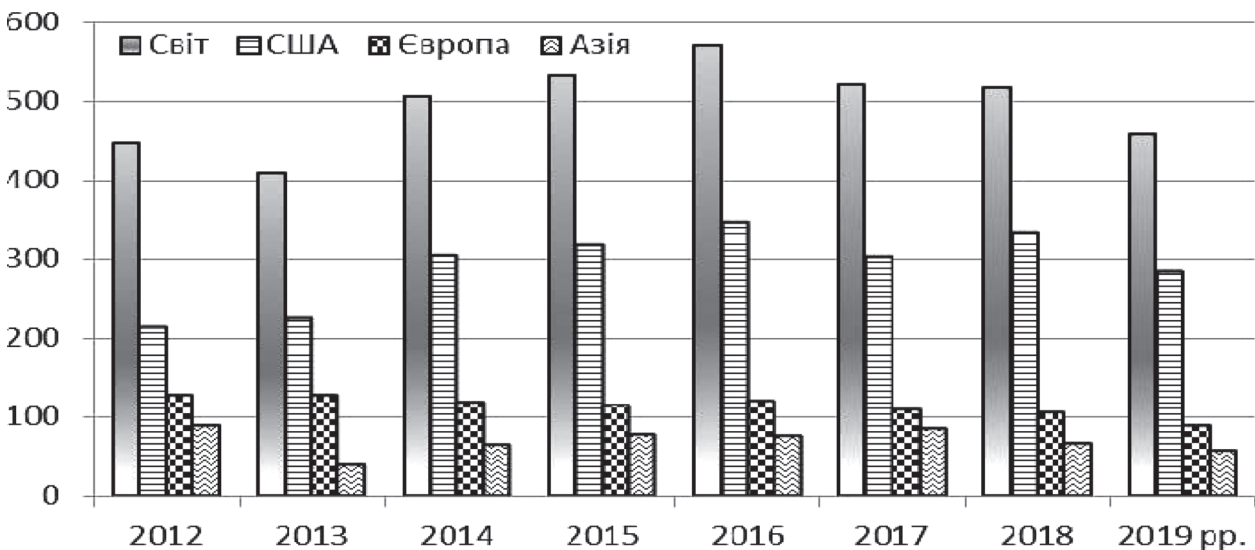


Рис. 1. Кількість венчурних фондів у світі  
(складено та розраховано автором на основі даних [1; 8–10])

Beta, Microsoft Ventures, Johnson & Johnson Innovation, Pfizer Venture Investments, Slack Fund, AXA Strategic Ventures, In-Q-Tel, Verizon Ventures, SR One, Nokia Growth Partners, Citi Ventures, WuXi Venture Fund, American Express Ventures, Bertelsmann Digital Media Investments, capitalG, BlueCross BlueShield Venture Partners, Hearst Ventures, Alexa Fund, AbbVie Biotech Ventures, Hewlett-Packard Ventures, Corigin Ventures, American Family Ventures, Time Warner Investments, Recruit Strategic Partners, Liberty Global Ventures, MassMutual Ventures.

— європейські венчурні фонди: Santander InnoVentures, Ascension Ventures, Siemens Venture Capital, Robert Bosch Venture Capital, Boehringer Ingelheim Venture Fund, Swisscom Ventures, Roche Venture Fund, Novartis Venture Funds.

— азіатські венчурні фонди: CyberAgent Ventures, SBI Investment, SMBC Venture Capital, NTT DoCoMo Ventures, YJ Capital, Nissay Capital, Rakuten Ventures, Mitsubishi UFJ Capital, Ping An Ventures, Legend Capital, Lilly Asia Ventures, Fosun Kinzon Capital, Samsung Ventures [1].

У 2012–2019 рр. спостерігається збільшення кількості венчурних фондів у світі —

у 2012 році 446 венчурних фондів, у 2019 році — 458 (рис. 1).

Позитивна динаміка за показником кількості венчурних фондів пов'язана зі збільшенням їх кількості (у 1,3 раза, із 213 у 2012 році до 283 у 2019 році) у період, що аналізується, у США. У Європі та Азії у цей період спостерігається зменшення венчурних фондів на 31,5 % та 36,4 % відповідно.

У період, що аналізується, фіксується не тільки збільшення кількості венчурних фондів, але й збільшення обсягів венчурних інвестицій.

Аналіз динаміки та країнових особливостей у здійсненні венчурних інвестицій у світі у 2012–2019 рр. дозволяє стверджувати, що обсяги венчурних інвестицій у світі у 2012–2016 рр. суттєво збільшилися. Так, якщо у 2012 р. обсяг венчурних інвестицій у світі становив 48 млрд дол, то у 2019 р. — 276 млрд дол., тобто збільшився у майже 6 разів. Однак глобальна пандемія внесла свої корективи у розвиток венчурного бізнесу. Після рекордних венчурних інвестицій у 2018 році — 301,5 млрд дол., починаючи із 1 кварталу 2019 року фіксується їх зменшення.

Венчурні інвестиції не однаково розподілені за стадіями розвитку інноваційного

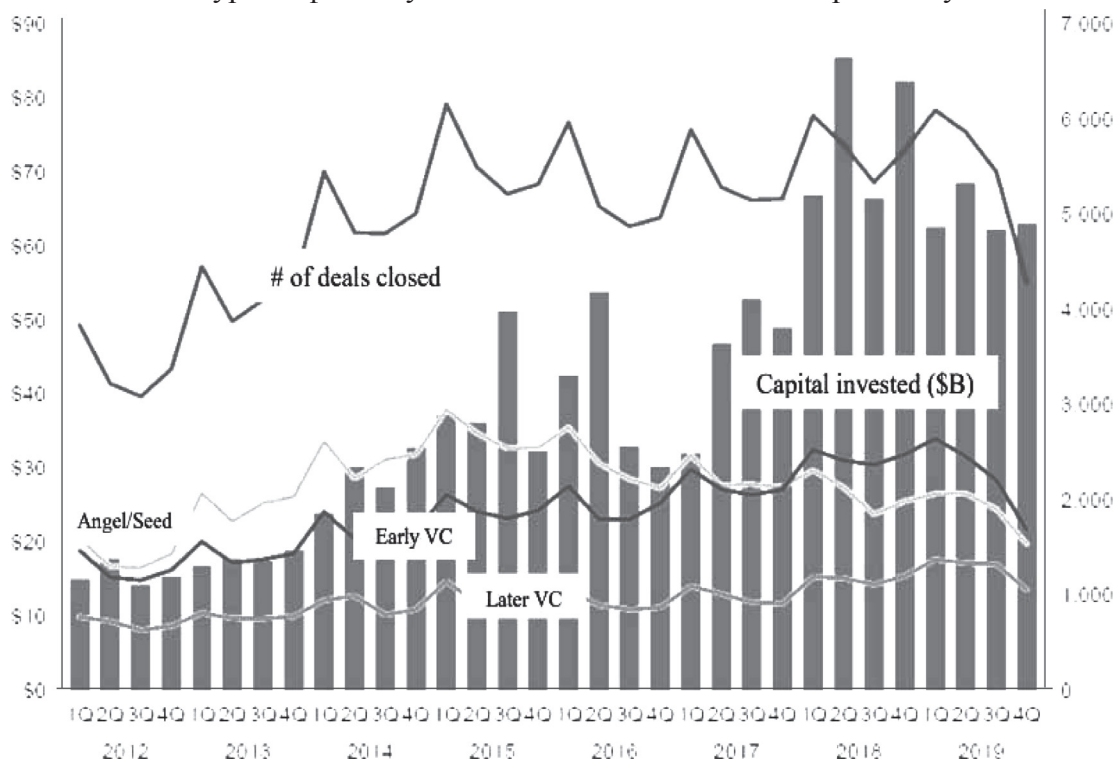


Рис. 2. Динаміка венчурних інвестицій у 2012–2019 рр. [8]

підприємства. Так, найбільші обсяги венчурних інвестицій у 2012–2019 рр. залучалися на «Seed stage» (стартап знаходиться в процесі формування, є лише ідея чи проект) та «Early stage» (стартап здійснює випуск і комерційну реалізацію гото-

вої продукції, однак його прибуток нестабільний).

За 2012–2019 рр. всіма венчурними фондами, що створено та функціонують у світі, було профінансовано 55192 проекти (рис. 3) на Seed stage на загальну суму 154,4 млрд дол.

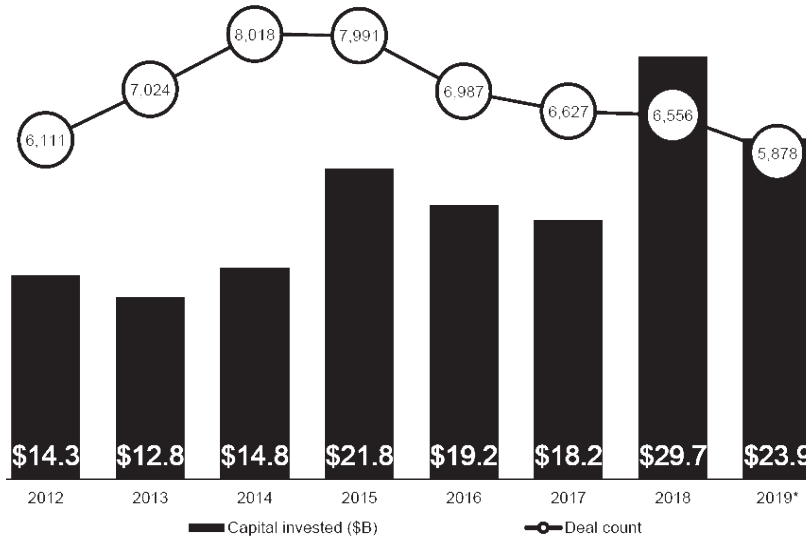


Рис. 3. Перше фінансування проектів венчурними фондами [8]

У 2012–2019 рр. фіксується не тільки збільшення загальних обсягів венчурних інвестицій, але й середні розміри венчурних інвестицій на один проект. Середній розмір інвестицій на один проект суттєво варіюєть-

ся залежно від стадії розвитку стартапу. Найбільш динамічно зростає показник середньої вартості венчурних інвестицій на один проект для проектів, що знаходяться на early stage та seed (рис. 4).

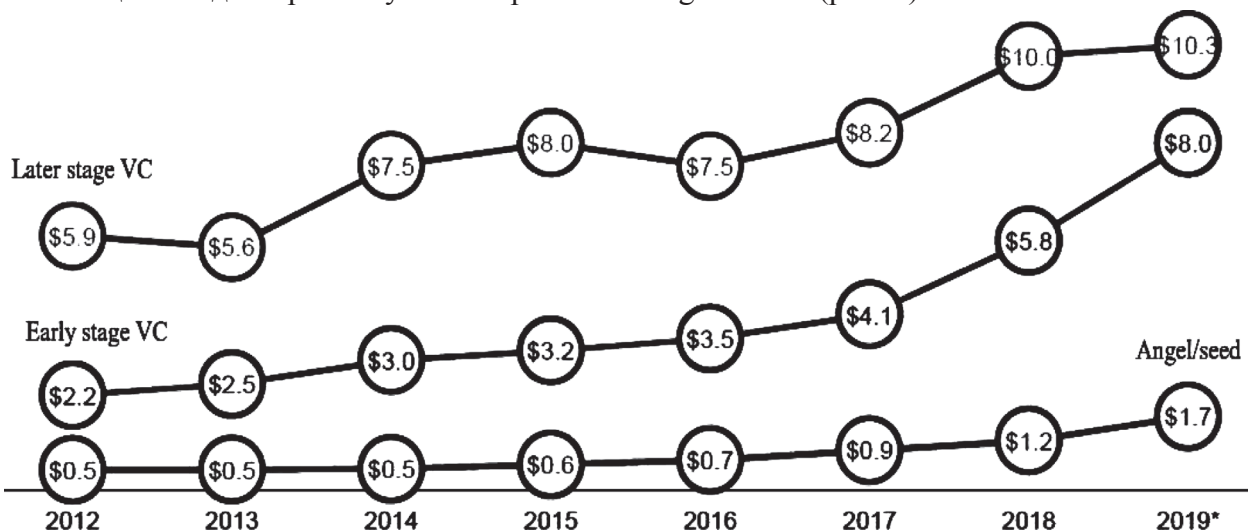


Рис. 4. Обсяг венчурних інвестицій на один проект (за стадіями розвитку) [8–10]

Як свідчать дані KPMG [8–10], країною-світовим лідером за обсягом венчурних інвестицій є США, на частку яких в середньому припадає 60,4 % глобального обсягу венчурних інвестицій. Для порівняння: на частку Європи припадає в середньому 18,8 %, Азії — 17,7 % (табл. 1).

До аналогічних висновків приходять й експерти IESE Business School Barcelona під час розрахунку індексу та ранжування країн за рівнем їх привабливості для суб'єктів венчурного бізнесу. Відповідно до даних дослідження, проведеного IESE Business School Barcelona, найбільш привабливими для вен-

Венчурні інвестиції, % (складено та розраховано автором на основі даних [8–10])

Країни/регіони	Роки							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Світ	100	100	100	100	100	100	100	100
США	62,5	58,3	66,2	49,9	58,6	60,0	63,6	63,7
Європа	21,5	26,3	18,1	16,7	17,3	17,0	16,1	17,6
Азія	13,3	8,0	13,8	30,8	20,8	19,8	19,6	15,8

чурних інвесторів є такі країни, як: США, Об'єднане Королівство, Канада, Гонконг, Японія, Сінгапур, Австралія, Німеччина, Нова Зеландія та Данія [7]. Україна у 2018 році посідала 83 місце у рейтингу, Китай — 18.

Протягом 2012–2019 рр. фіксується збільшення частки США та Азії у глобальному обсязі венчурних інвестицій, частка Європи скорочується.

Найбільш привабливими для венчурних інвесторів є стартапи, що здійснюють свою

діяльність у таких сферах, як: програмне забезпечення, фінансові технології, фармацевтика та біотехнології, споживчі товари та рекреація [1].

Ще однією особливістю, яка характеризує розвиток венчурного бізнесу у 2012–2019 рр., є залучення великих компаній до венчурної діяльності. У період до 2014 року компанії здійснювали венчурні інвестиції через свої венчурні фонди, із 2014 року — через мережу венчурних фондів, що створено та функціонує у світі (рис. 5).

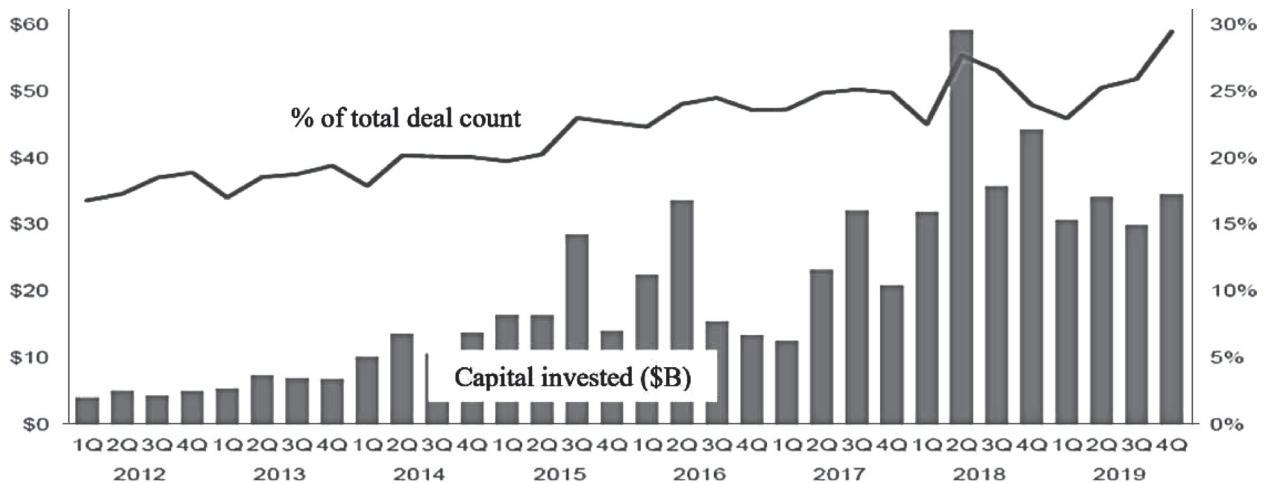


Рис. 5. Участь компаній у фінансуванні глобальних венчурних проєктів [8]

Обсяг венчурних інвестицій великих компаній у 2012–2019 рр. постійно зростає і становить в середньому 30 % від загальної кількості підтриманих венчурними фондами проєктів.

**Висновки.** Беручи до уваги все зазначене вище, можна констатувати, що венчурний бізнес у світі у 2012–2019 рр. динамічно розвивається, характеризується низкою специфічних особливостей: кількість венчурних фондів у світі збільшується; найбільша кількість венчурних фондів функціонує у США; найбільш відомими та авторитетними венчурними фондами США є: Intel Capital, Google Ventures, Salesforce

Ventures, Comcast Ventures; венчурні інвестиції не однаково розподілені за стадіями розвитку інноваційного підприємництва — найбільші обсяги венчурних інвестицій залучаються на «Seed stage» та «Early stage»; фіксується не тільки збільшення загальних обсягів венчурних інвестицій, але й середні розміри венчурних інвестицій на один проєкт; найбільш привабливими для венчурних інвесторів є стартапи, що здійснюють свою діяльність у таких сферах, як: програмне забезпечення, фармацевтика та біотехнології, споживчі товари та рекреація; країною-світовим лідером за обсягом венчурних інвестицій є США.



## Список літератури

1. Бочарова Ю. Г. Концепція формування та стратегія розвитку інноваційної інфраструктури : монографія. Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2017. 327 с. URL : <http://elibrary.donnueet.edu.ua/id/eprint/1805>.
2. Рижикова Н. І., Накісько О. В., Руденко С. В. Світовий досвід підтримки і стимулювання венчурних і бізнес-ангельських інвестицій. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 62–71. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_200\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_9).
3. Першко Л. О., Данькевич А. П. Венчурні фонди як інвестиційні інститути: західний досвід і практика функціонування в Україні. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2014. № 1. С. 40–46. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2014\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2014_1_7).
4. Kaplan, S., Lerner, J. (2016). *Venture Capital Data: Opportunities and Challenges*. Available at : [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-012\\_10de1f93-30e4-4a98-858c-4137556ec037.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-012_10de1f93-30e4-4a98-858c-4137556ec037.pdf).
5. Graham, A. (2019). *State of the Venture Capital Industry in 2019*. Available at : [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2799924/Finance%20Decks/Whitepapers/Finance/State\\_of\\_the\\_Venture\\_Capital\\_Industry\\_in\\_2019\\_-\\_02.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2799924/Finance%20Decks/Whitepapers/Finance/State_of_the_Venture_Capital_Industry_in_2019_-_02.pdf).
6. EBAN. *Statistics Compendium European Early Stage Market Statistics* (2017). URL : <https://www.eban.org/wp-content/uploads/2018/07/EBAN-Statistics-Compendium-2017.pdf>.
7. *The Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index*. URL : <https://blog.iese.edu/vcpeindex/ranking/>.
8. Q4'19 Venture Pulse Report — Global trends. URL : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/01/venture-pulse-q4-2019-global.pdf>.
9. Q4'20 Venture Pulse Report — Global trends. URL : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/04/venture-pulse-q1-2020-global.pdf>.
10. Q4'18 Venture Pulse Report — Global trends. URL : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/01/kpmg-venture-pulse-q4-2018.pdf>.

## References

1. Bocharova, Yu. H. (2017). *Kontseptsiiaa formuvannia ta stratehiia rozvytku innovatsiinoi infrastruktury* [The concept of formation and strategy of innovation infrastructure development]. Kryvyi Rih, Chernyavskiy Publ., 327 p. Available at : <http://elibrary.donnueet.edu.ua/id/eprint/1805>.
2. Ryzhykova, N. I., Nakisko, O. V., Rudenko, S. V. (2019). *Svitovyi dosvid pidtrymky i stymuliuvannia venchurnykh i biznes-anhelskykh investytsii* [World experience in supporting and stimulating venture and business angel investments]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka* [Bulletin of Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture], iss. 200. pp. 62–71. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_200\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_9).
3. Pershko L. O. & Dankevych A. P. (2014). *Venchurni fondy yak investytsiini instytuty: zaxidnyj dosvid i praktyka funktsionuvannia v Ukraini* [Venture funds as investment institutions: Western experience and practice in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo)* [Scientific Bulletin of National University of State Tax Service of Ukraine (Economics, Law)], no. 1, pp. 40–46.
4. Kaplan, S. & Lerner, J. (2016). *Venture Capital Data: Opportunities and Challenges*. Available at : [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-012\\_10de1f93-30e4-4a98-858c-4137556ec037.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-012_10de1f93-30e4-4a98-858c-4137556ec037.pdf).
5. Graham, A. (2019). *State of the Venture Capital Industry in 2019*. Available at : [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2799924/Finance%20Decks/Whitepapers/Finance/State\\_of\\_the\\_Venture\\_Capital\\_Industry\\_in\\_2019\\_-\\_02.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2799924/Finance%20Decks/Whitepapers/Finance/State_of_the_Venture_Capital_Industry_in_2019_-_02.pdf).
6. EBAN. *Statistics Compendium European Early Stage Market Statistics* (2017). Available at : <https://www.eban.org/wp-content/uploads/2018/07/EBAN-Statistics-Compendium-2017.pdf>.

7. The Venture Capital & Private Equity. Country Attractiveness Index. Available at : <https://blog.iese.edu/vc-peindex/ranking>.

8. Q4'19 Venture Pulse Report — Global trends. Available at : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/01/venture-pulse-q4-2019-global.pdf>.

9. Q4'20 Venture Pulse Report — Global trends. Available at : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/04/venture-pulse-q1-2020-global.pdf>.

10. Q4'18 Venture Pulse Report — Global trends. Available at : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/01/kpmg-venture-pulse-q4-2018.pdf>.

**Objective.** *The objective of the research is to identify the state and features of the world venture business development.*

**Methods.** *Following methods and techniques of knowledge are used in the process of the study: theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis, induction and deduction, grouping, and classification.*

**Results.** *According to the results of the study, it is found that the number of venture funds in the world is increasing; the largest number of venture funds operates in America, including the USA; the most famous and reputable venture funds are: Intel Capital, Google Ventures, Salesforce Ventures, Comcast Ventures, Qualcomm Ventures, Cisco Investments, Santander InnoVentures, Ascension Ventures, CyberAgent Ventures, SBI Investment, SMBC Venture Capital etc.; the volume of venture investments in the world in 2012–2019 increased significantly — almost in 6 times; venture investments are not equally distributed by stages of development of innovative entrepreneurship — the largest volumes of venture investments in 2012–2019 are attracted to «Seed stage» and «Early stage»; it is recorded not only an increase in total venture capital, but also the average size of venture capital per project; the most attractive for venture investors are startups operating in such areas as: software, fintech, pharmaceuticals and biotechnology, consumer goods and recreation; the world leader in terms of venture capital is the United States; the most attractive countries for venture investors are the United States, the United Kingdom, Canada, Hong Kong, Japan, Singapore, Australia, Germany, New Zealand and Denmark; since 2014, large companies have been venturing mainly not through their own venture funds, but by joining global venture funds — an average 30 % of the total number of projects supported by venture funds.*

*The practical significance of the results obtained is in the possibility of their use in designing a development strategy and increasing the competitiveness of Ukraine's innovation infrastructure.*

**Key words:** *innovative infrastructure, venture fund, venture investments, startups.*

*Надійшла до редакції 15.11.2020*

# ФІНАНСИ ТА ІНВЕСТИЦІЇ

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-67-72

JEL : M40

УДК 658.274

**Шевченко Л. Я.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: shevchenko@donnuet.edu.ua  
e-mail: geyer@donnuet.edu.ua

**Гейсер Е. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

**Шендригоренко М. Т.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

e-mail: shendrigorenko@donnuet.edu.ua

**Ємельянова О. А.,**  
асистент

ymelyanova@donnuet.edu.ua

## СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ НАСКРІЗНОЇ СИСТЕМИ СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТІВ

UDC 658.274

**Shevhenko L. Ya.**  
PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: shevchenko@donnuet.edu.ua  
e-mail: geyer@donnuet.edu.ua

**Geyer E. S.,**  
Grand PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor

**Shendryhorenko M. T.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate Professor

e-mail: shendrigorenko@donnuet.edu.ua

**Yemelianova O. A.,**  
Assistant Professor

ymelyanova@donnuet.edu.ua

## THE ESSENCE OF THE BUDGETING PROCESS AND PROPOSALS FOR THE WALK-THROUGH BUDGETING SYSTEM INTRODUCTION

***Мета.** Метою статті є визначення сутності процесу бюджетування діяльності суб'єктів господарювання з впровадженням наскрізної системи складання бюджетів як напрямку удосконалення.*

***Методи.** Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, що базуються на системно-структурному підході щодо вивчення проблематики складання бюджетів підприємства з метою прийняття управлінських рішень. Методи конкретизації, аналіз, синтез використано при складанні наскрізного бюджету підприємства. Для наочного наведення даних щодо складання бюджетів підприємства використано графічний метод.*

***Результати.** За результатом дослідження варіативних авторських підходів до визначення процесу бюджетування надано пропозиції з їх конкретизації та розширення переліку функцій наскрізних бюджетів у системі управління підприємством.*

© Л. Я. Шевченко, Е. С. Гейсер, М. Т. Шендригоренко, О. А. Ємельянова, 2020

*У статті проаналізовано значення системи бюджетування на сучасних підприємствах. Систематизовано актуальні питання щодо підвищення ефективності складання наскрізних бюджетів, складено та відображено схематично систему наскрізного бюджетування підприємства.*

*Практичне застосування складених бюджетів підвищить ефективність прийняття управлінських рішень, що у свою чергу, забезпечить збалансовану діяльність підприємства та оптимізує фінансові потоки.*

*З метою здійснення періодичного планування, забезпечення процесів координації, кооперації і комунікації у всіх структурних підрозділах підприємства, забезпечення наочності у впливі витрат на діяльність підприємства, створення основи для оцінки і контролю виробничих процесів необхідним є запровадження наскрізної системи складання бюджетів. Ця система дозволить встановити жорсткий бюджетний контроль за використанням активів не тільки в цілому по підприємству, але і по окремих його підрозділах, створити реальні умови для ведення господарської діяльності суб'єкта господарювання.*

**Ключові слова:** бюджет, система бюджетування, наскрізна система бюджетів, ліквідність, платоспроможність, бюджети cash-flow.

**Постановка проблеми.** Ефективні механізми управління підприємством є запорукою стабільності та прибутковості підприємства. Командно-адміністративна система господарювання не забезпечувала належного контролю за виконанням виробничих програм, вона є консервативною, не дає свободи дій та не викликає бажання співробітників цінувати кожен копійку підприємства. Відмінність децентралізованої організаційної структури підприємства стосовно вищенаведеного полягає в тому, що вона дозволяє пов'язати діяльність та відповідальність конкретних осіб з результатами роботи всього підприємства.

Система бюджетів повинна надавати управлінцям планові показники результатів діяльності, з одного боку, та ліквідності — з іншого.

За допомогою складених бюджетів доходів та витрат оцінюються показники майбутніх фінансових результатів (прибутків, збитків) за всіма видами діяльності підприємства, які заплановані.

На основі порівняння та співставлення грошових надходжень і видатків, які передбачені в плановому періоді, прогнозується ліквідність підприємства.

Ці два напрямки бюджетування відображаються в результаті їх інтеграції у плановому балансі та бюджеті cash-flow.

Практичне використання системи наскрізних бюджетів дозволить підвищити ефектив-

ність прийняття управлінських рішень, що, у свою чергу, забезпечить збалансовану діяльність підприємства. Тому це питання є актуальним і розглядається як один із напрямків удосконалення процесу бюджетування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання бюджетування та складання всіх видів бюджетів діяльності суб'єктів господарювання досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: П. Й. Атамас, Ф. Ф. Бутинець [1], Т. А. Крушельницька [2], О. Г. Мельник [3], Л. В. Нападовська [5], М. В. Тарасюк [8], М. Т. Щирба [10] та ін.

Беручи до уваги досягнення науковців, треба зазначити, що у вітчизняних наукових дослідженнях недостатньо розглянуті як теоретичні, так і практичні процеси бюджетування як окремих структурних підрозділів, так і підприємств у цілому. На думку Л. В. Нападовської [5], складання бюджетів підприємства є основою системи бюджетування, аналізу та контролінгу. М. В. Тарасюк [8] вважає бюджети основою системи планування. Т. А. Крушельницька [2] стверджує, що процес складання бюджетів є ні чим іншим, як технологічним процесом системи фінансового планування.

Отже, актуальні питання складання бюджетів, у тому числі наскрізних бюджетів, потребують уточнення й наукового дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є визначення сутності процесу бюджетування діяльності суб'єктів господарювання із впровадженням наскрізної системи складання бюджетів як напрямку удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система бюджетів повинна охоплювати всю фінансово-господарську діяльність підприємства.

На думку Л. В. Нападовської, у стандартному виді ця система включає в себе:

- «сукупність принципів та правил фінансування підприємства;
- план інвестицій;
- планування фінансових результатів» [5];
- «планування ліквідності;
- складання планового балансу;
- планування звіту про рух грошових коштів (cash-flow)» [5].

На підприємстві виокремлюють загальні бюджети та основні. Генеральний, або загальний, бюджет відображає діяльність усього підприємства як в цілому, так і в розрізі структурних одиниць.

О. Г. Мельник у свої працях описує структуру генерального бюджету, що складається з таких частин:

- «фінансові (основні) бюджети (бюджет прибутків і збитків (бюджет доходів і витрат), бюджет руху коштів, прогнозований (розрахунковий) баланс);
- операційні бюджети (бюджет продажів, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет управлінських витрат ін.);
- допоміжні бюджети (бюджети податків, план капітальних (первісних) витрат, кредитний план ін.);
- додаткові (спеціальні) бюджети (бюджети розподілу прибутку, бюджети окремих проектів і програм)» [3].

Для оцінки фінансових показників діяльності підприємства складаються основні бюджети, які надають можливість управлінцям проводити аналіз фінансового стану підприємства, стабільності, перспективності бізнесу та інвестиційної привабливості проекту.

Операційні і допоміжні бюджети використовують для систематизації та з'єднання

натуральних показників планування з вартісними, для більш аналітичного складання основних бюджетів, визначення діапазону найбільш проблемних питань при складанні основних бюджетів.

Підтримуємо позицію науковця Т. А. Крушельницької щодо характеристики різних видів бюджетів, а саме: «якщо набір основних бюджетів є обов'язковим (для серйозної постановки не тільки фінансового планування, але в цілому фінансового менеджменту в компанії, то склад операційних і допоміжних бюджетів може визначатися керівниками підприємства чи фірми насамперед виходячи з характеру мети, що стоять перед ним, і задач, специфіки бізнесу, а також рівня кваліфікації працівників фінансових і планово-економічних служб, ступеня методичної, організаційної і технічної готовності підприємства чи фірми» [2].

Науковець Л. В. Нападовська зазначає, що «спеціальні бюджети (допоміжні і додаткові) необхідні для більш точного визначення цільових показників і нормативів фінансового планування, більш точного обліку особливостей місцевого (регіонального) оподаткування. Набір спеціальних бюджетів, як і операційних, може визначатися самостійно керівниками підприємства залежно від специфіки господарської діяльності» [5].

Ознакою поділу бюджетів на статичні і гнучкі є їх залежність від цілей порівняння й аналізу основних показників фінансового стану підприємства.

Статичний бюджет — це бюджет, складений на основі прогнозованих показників підприємства, з якими порівнюються всі фактичні результати діяльності. При цьому показники доходів і витрат розраховуються на один рівень реалізації.

Гнучкий бюджет — бюджет, який складається не для одного рівня реалізації, а для декількох альтернативних варіантів.

Особливістю гнучкого бюджету є визначення відповідної суми витрат щодо рівня реалізації. У гнучкому бюджеті, на відміну від статичного, витрати розраховуються, а не плануються.

Необхідно погодитись з думкою науковця М. В. Тарасюка, який зазначає, що «першою системою бюджетування є часткові бюджети, які формуються відповідно принципів до спеціалізації та декомпозиції і включають в себе окремі частини грошових доходів та витрат підприємства, наприклад, бюджети структурних підрозділів, центрів витрат чи доходів, функціональні бюджети у розрізі окремих затрат тощо» [8].

У своїх наукових працях М. В. Тарасюк наголошує, що «часткові бюджети плануються з урахуванням особливостей кожного зі структурних підрозділів. Кількість часткових бюджетів залежить від рівня деталізації планування на підприємстві. Усі бюджети

тісно пов'язані між собою і складають єдину систему бюджетів» [8].

На основі вищеповисаних характеристик різних видів бюджетів пропонуємо структурно-логічну схему системи наскрізного бюджетування на підприємстві (за умови, що в якості первинного приймається бюджет реалізації продукції), яка наведена на рис. 1.

Запропонована структурно-логічна схема системи наскрізного бюджетування дає можливість:

— зменшити кількість бюджетів, які структурно можуть розглядатися у складі інших більш значимих бюджетів (витрати у складі собівартості);

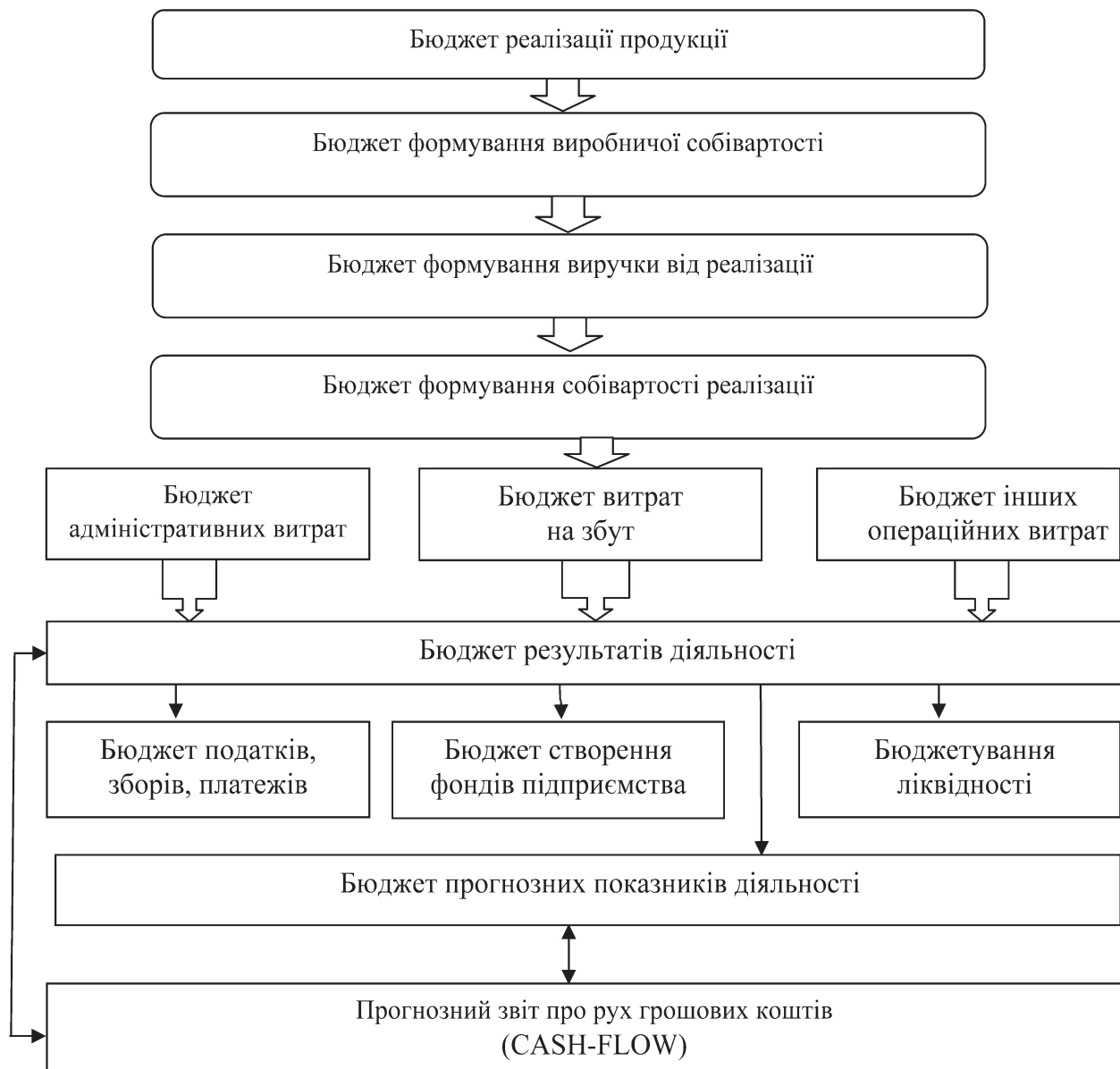


Рис. 1. Структурно-логічна схема системи наскрізного бюджетування (розроблено авторами)

— систему наскрізного бюджетування привести у відповідність до показників Звіту про фінансовий стан підприємства та Звіту про сукупний доход, що зменшить витрати часу на складання бюджетів та забезпечить процедури порівняння і контролю за виконанням бюджетів;

— систематизувати процедуру наскрізного бюджетування відповідно до процесів формування доходів, витрат та фінансових результатів;

— відобразити створення на підприємстві внутрішніх резервів для стимулювання досягнень у виробничій та соціальній сферах.

Наскрізна система бюджетування націлена на підвищення ефективності управління й мобільності підприємства до змін ринкових умов, забезпечення оперативного отримання інформації щодо стратегії і тактики управління бізнесом, створення умов для інвестиційної привабливості підприємства.

Впровадження системи наскрізного бюджетування сприяє підвищенню інформаційної доступності підприємства для комерційних банків та інвестиційних компаній, надає можливість в отримання довгострокових кредитів та покращує інвестиційний клімат.

**Висновки.** Таким чином, дослідження актуальних питань бюджетування, у тому числі складання наскрізних бюджетів, дозволило:

1) систематизувати перелік основних актуальних питань щодо підвищення ефективності процесу бюджетування підприємства;

2) конкретизувати склад основних видів бюджетів підприємства;

3) на підставі характеристик бюджетів скласти схему системи наскрізного бюджетування;

4) обґрунтувати необхідність впровадження системи наскрізного бюджетування з метою підвищення ефективності управління й адаптованості підприємства до ринкових змін;

5) зменшити кількість бюджетів, які структурно можуть розглядатися у складі інших більш значимих бюджетів;

6) привести систему наскрізного бюджетування у відповідність до показників Звіту про фінансовий стан підприємства та Звіту про сукупний доход;

7) систематизувати процедуру наскрізного бюджетування відповідно до процесів формування доходів, витрат та фінансових результатів;

8) відобразити створення на підприємстві внутрішніх резервів для стимулювання досягнень у виробничій та соціальній сферах.

### Список літератури

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : Рута, 2009. 912 с.

2. Крушельницька Т. А., Павлова Г. Є. Управлінський облік та його складові. *Економіка АПК*. 2009. № 20. 134 с.

3. Мельник О. Г. Бюджетування в системі управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Львів : Львів. політехніка. 2004. 127 с.

4. Мамчур Р. М. Бюджетування в системі фінансового менеджменту аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ : Нац. аграр. ун-т, 2008. 21 с.

5. Нападовська Л. В. Управлінський облік: суть, значення і рекомендації щодо використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2005. № 8–9. С. 50–62.

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. Наказом М-ва фінансів України від 07. лют. 2013 р. № 73. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13> (дата звернення: 16.02.2020).

7. Сук Л. К., Сук П. Л. Фінансовий облік. Київ : Знання, 2012. 647 с.

8. Тарасюк М. В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 128 с.

9. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський (фінансовий) облік, оподаткування і звітність : підручник. Київ : Алетра, 2013. 982 с.

10. Щирба М. Т. Концепція управлінського обліку в Україні. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). 147 с.

## References

1. Butynets, F. F. (2009). *Bukhhalterskyi finansovyi oblik* [Financial accounting]. Zhytomyr, Ruta Publ., 912 p.
2. Krushelnitskaya T. A. & Pavlova H. Ye. (2009). *Upravlinskyi oblik ta yoho skladovi* [Management accounting and its components]. *Ekonomika APK* [Economy of agroindustrial complex], no. 20, 134 p.
3. Melnyk, O. H. (2004). Budgeting in the business management, Thesis abstract of PhD in Economic sciences. Lviv, Lviv Polytechnic Publ., 127 p.
4. Mamchur, R. M. (2008). *Biudzhetuvannia v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [Budgeting in the financial management of agricultural enterprises, Thesis abstract of PhD in Economic sciences]. Kyiv, 21 p.
5. Napadovska, L. V. (2005). *Upravlinskyi oblik: sut, znachennia i rekomendatsii shchodo vykorystannia v praktychnii diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv* [Management accounting: the essence, significance and recommendations for its use in the practical activities of domestic enterprises]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt* [Accounting and Audit], no. 8–9, pp. 50–62.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine Ukraine (2013), National Regulation (Standard) of Accounting 1 «General Requirements for Financial Statements» Resolution of the Cabinet of Ministers of Finance of Ukraine. Available at : <http://zakon.rada.gov.ua//go/z0336-13> (accessed 25 February 2020).
- Suk, L. K. & Suk, P. L. (2012). *Finansovyi oblik* [Financial accounting], Kyiv, Znannia Publ., pp. 647.
- Tarasiuk, M. V. (2006). *Biudzhetuvannia v torhovelnykh pidpriemstvakh ta obiednanniakh* [Budgeting in commercial enterprises and associations, Thesis abstract of PhD in Economic sciences]. Kyiv, 128 p.
- Tkachenko, N. M. (2013). *Bukhhalterskyi (finansovyi) oblik, opodatkovannia i zvitnist* [Accounting (financial accounting), taxation and reporting], Kyiv, Alerta Publ., 982 p.
10. Shirba, M. T. (2012). *Kontseptsiiia upravlinskoho obliku v Ukraini* [Concept of managerial accounting in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], no. 3 (29), 147 p.

**Objective.** *The objective of the article is to determine the essence of the process of budgeting the activities of economic entities with the introduction of a comprehensive system of budgeting as a direction of improvement.*

**Methods.** *The methodological basis of the study are general scientific and special methods of cognition, based on a system-structural approach to the study of budgeting of the enterprise in order to take management decisions. Methods of concretization, analysis, synthesis are applied in drawing up the end-to-end budget of the enterprise. A graphical method is used to visualize the data on the budgeting of the enterprise.*

**Results.** *As a result of the research of variable author's approaches to definition of process of budgeting offers on their concretization and expansion of the list of functions of walk-through budgets in the system of management of the enterprise are given. The article analyzes the importance of the budgeting system at modern enterprises. The topical issues of improving the efficiency of end-to-end budgeting are systematized, the system of end-to-end budgeting of the enterprise is drawn up and shown schematically. The practical application of the compiled budgets will increase the efficiency of management decisions, which in turn will ensure a balanced operation of the enterprise and optimize financial flows. In order to carry out periodic planning, coordination, cooperation and communication processes in all structural units of the enterprise, ensuring clarity in the impact of costs on the enterprise, creating a basis for evaluation and control of production processes, it is necessary to introduce a thorough budgeting system. This system will establish strict budgetary control over the use of assets not only in the enterprise as a whole, but also in its individual units, to create real conditions for conducting business activities of the business entity.*

**Key words:** *budget, budgeting system, walk-through budgeting system, liquidity, solvency, cash-flow budgets.*

*Надійшла до редакції 15.11.2020*



# НАЦІОНАЛЬНА ТА МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-73-82

JEL : H63, H68

УДК 336.276

**Корнєва А. О.,**  
аспірант

Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана,  
Київ, Україна  
e-mail: scientist902@gmail.com

## ПРОГНОЗУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БОРГОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

UDC 336.276

**Kornieva A. O.,**  
PhD student

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman,  
Kyiv, Ukraine  
e-mail: scientist902@gmail.com

## FORECASTING THE STATE DEBT OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ENSURING THE STATE DEBT SUSTAINABILITY

**Мета** — оцінювання стану боргових показників, виявлення позитивних і негативних зрушень у структурі і динаміці боргових показників, прогнозування обсягу державного боргу України, розробка рекомендацій щодо забезпечення середньострокової боргової стійкості держави в контексті антикризового плану дій.

**Методи.** Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених із питань управління державним боргом, боргової політики, боргової стійкості і боргової безпеки держави. У процесі дослідження використано такі методи наукових досліджень: аналізу і синтезу (для визначення кризових і міжкризових періодів), історико-логічний (для групування і визначення причинно-наслідкових зв'язків), економетричного моделювання (для побудови моделей прогнозу обсягів ПДВ і державного боргу) і сценарного аналізу (для оцінки можливих варіантів подальших подій).

**Результати.** На основі аналізу статистичних даних обсягу державного боргу, бюджетного дефіциту, їх відношення до ВВП, визначено основні тенденції у державній політиці стосовно дотримання критеріїв конвергенції, виокремлено три історичні періоди у динаміці державного боргу і бюджетного дефіциту, визначено причини і наслідки фінансових криз. Запропоновано принципово новий підхід до прогнозування державного боргу і визначення безпечного обсягу додаткового залучення коштів відповідно до безпечних джерел погашення боргу, обґрунтовано вибір таких джерел. Побудовано регресійну модель прогнозу обсягу державного боргу. З метою забезпечення платоспроможності держави у середньостроковій перспективі запропоновано систему тактичних заходів у сфері податкової і бюджетної політики.

**Ключові слова:** боргова стійкість держави, боргова безпека, державний борг, бюджетний дефіцит, видатки на обслуговування боргу, реструктуризація зовнішнього боргу України.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку України одними з основних проблем є нарощування державного боргу поряд із відносно низьким темпом розвитку економіки і висока вартість його обслуговування, які призводять до підвищення ризику

© А. О. Корнєва, 2020

неплатоспроможності і загострення питання планування боргової стійкості держави. Невизначеність щодо подальшого економічного розвитку на фоні зовнішніх шоків зумовлює необхідність прогнозування державного боргу з метою пошуку антикризових рішень у середньостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання боргової стійкості і боргової безпеки держави, управління державним боргом, його оптимального рівня широко висвітлені у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: О. Бланшарда, Х. Дебрюна, С. Лондаря, Г. Котіної, Т. Богдан, А. Митрофанової та ін. Варто зазначити, що питання прогнозування державного боргу за допомогою економетричного моделювання потребує подальшого дослідження, оскільки підходи у працях вітчизняних вчених переважно стосувались використання бюджетних показників або застосування трендового аналізу.

**Метою статті** є оцінка і прогнозування стану державного боргу, виявлення ключових тенденцій у борговій політиці держави, розробка рекомендацій щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із неплатоспроможністю держави перед зовнішніми кредиторами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світова економічна криза 2008–2009 років, економічна криза 2013–2014 років, криза кінця 2019 — середини 2020 років, що спричинена пандемією коронавірусної інфекції, укладення Україною і МВФ Угоди про реструктуризацію боргу, невизначеність щодо майбутніх платежів з обслуговування і погашення боргу через випуск VRI, зростання рівня боргового навантаження як загалом, так і видатків на обслуговування боргу — навантаження на бюджет обумовлюють необхідність середньострокового прогнозування боргових показників з метою оцінки ризиків і визначення тенденцій для складання стратегічних і програмних документів для стейкхолдерів, внесення змін у чинне законодавство з метою макрофінансової стабілізації, а відповідно, і середньострокового планування боргової стійкості держави.

Надмірний обсяг державного боргу відповідно до низького темпу економічного роз-

витку може призводити до негативних явищ, зокрема боргових криз за умови значного обсягу короткострокових зобов'язань або накопичення державного боргу у нерезидентів, і прийняття токсичних управлінських рішень з боку держави.

У працях «Боргова стійкість державних фінансів» і «Суверенний борг: керівництво для економістів і практиків» широко висвітлене питання боргової стійкості держави, оцінки стану державного боргу. Боргова стійкість державних фінансів — це спроможність держави виконувати власні боргові зобов'язання — як поточні, так і майбутні — вчасно й у повному обсязі, уникаючи реструктуризації боргу, накопичення заборгованості за платежами і не вдаючись до значного коригування балансу доходів і витрат держави [1, с. 11]. Окремо у своїй праці С. Л. Лондар визначає дві складові боргової стійкості: параметри державного боргу (обсяг боргу, платежів з обслуговування, відношення боргу до ВВП, його структура) і можливість доступу держави до внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів, необхідних для виконання боргових зобов'язань [2, с. 40].

Концепція боргової стійкості, за Бланшардом і Дебрюном [3; 4], прирівнює стійкість боргу до високої ймовірності платоспроможності держави з відсутністю неприйнятних рішень і збереженням соціально-економічного розвитку. Проте вони відзначають те, що категорія важко піддається кількісній оцінці, а саме визначення є скоріш компромісним рішенням, і Дебрюн приводить відношення боргу до ВВП як універсальний індикатор ризику неплатоспроможності відповідно до рівня доходів держави.

Період останніх 15 років незалежної України з точки зору балансу державного бюджету характеризується хронічною дефіцитністю, а з точки зору боргової безпеки — високими ризиками дефолту у кризові 2008–2009, 2014 і післякризові роки. Про це свідчать як кредитні рейтинги світових агенцій, так і розрахунки вітчизняних дослідників [5, с. 108; 6, с. 11; 7]. Варто зазначити, що показник боргової безпеки з 2014 року від-

повідно до методики Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства [8] знаходиться на небезпечному рівні, а спред ЕМВІ+ для України знаходиться на рівні близько 630 б. п. З 2004 року можна виокремити 3 періоди згідно з двома критеріями конвергенції (розрахованими для показників у гривні), зокрема відношення боргу до ВВП і відношення бюджетного дефіциту до ВВП. Історичні періоди останніх 15 років зазначено на рис. 1.

Можемо виокремити три періоди: перший, докризовий — 2004–2008 роки, до світової економічної кризи, показники України відносно Маастрихтських критеріїв знаходяться в межах норми (межа відношення боргу до ВВП — 60 %, межа відношення бюджетного дефіциту до ВВП — 3 %), а економіка держави стрімко зростала; другий, міжкризовий — 2009–2013 роки, в якому чітко відстежується тенденція до порушення критерію дефіциту зі збереження помірному боргового наванта-



Рис. 1. Україна: баланс державного бюджету і борг (у відсотках до ВВП) у 2004–2019 роках (складено автором на основі [10; 11])

ження і дотриманням статті 18 Бюджетного Кодексу [9], а ВВП, за даними НБУ, впав на 35 % у 2009 році порівняно з 2008, після чого економічний розвиток сповільнився; третій, післякризовий — 2014–2018 роки, який характеризується політикою стримування рівня бюджетного дефіциту зі збільшенням витраток на обслуговування боргу (рис. 2) і поступовим зниженням відношення боргу до

ВВП, при цьому показники знаходяться вище оптимального рівня, який був визначений вітчизняними фахівцями на рівні близько 40 % до ВВП (у різних джерелах цей рівень знаходиться в межах від 40 до 50 відсотків), як країни з низьким рівнем доходів, і вище критичного значення у 60 % ВВП, крім показника 2019 року, який свідчить про стабілізацію стану боргового навантаження.



Рис. 2. Динаміка обсягу витраток на обслуговування боргу, бюджетного дефіциту, у млрд грн, та його відношення до ВВП, у % за 2010–2019 роки (складено автором на основі [10])

Розглянемо більш детально структуру та динаміку державного боргу. Протягом останніх 10 років спостерігається переважання зовнішнього боргу над внутрішнім, проте частка внутрішнього боргу поступово збільшується (рис. 3). Основними боргоут-

ворювальними факторами були: об'єктивна необхідність фінансування витрат на оборону і громадський порядок, втрата людського і промислового потенціалу східних областей і Криму, хронічна необхідність покриття дефіциту Пенсійного фонду, бюджетний де-

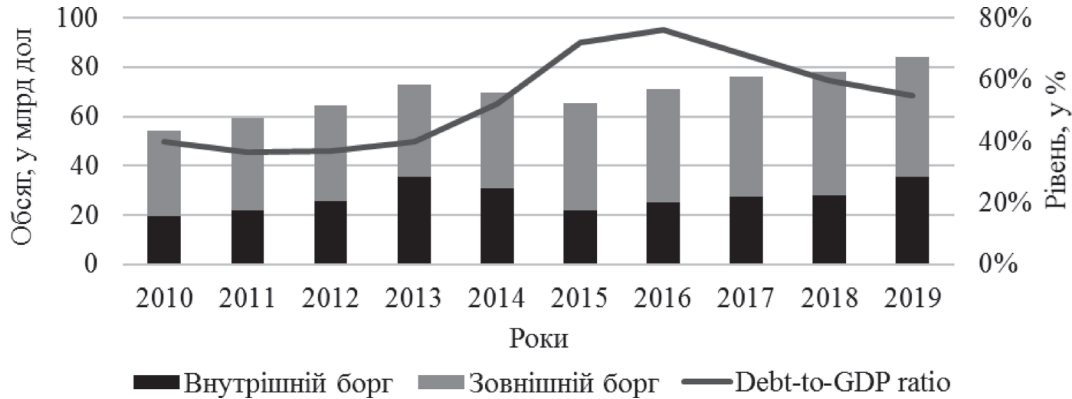


Рис. 3. Динаміка обсягу державного боргу, у млрд дол., у структурі і відношення боргу до ВВП, у %, за 2009–2019 роки (складено автором на основі [11])

фіцит НАК «Нафтогаз України», докапіталізація банків тощо. Незважаючи на стабільне зростання обсягу державного боргу з 2015 року, показник відношення боргу до ВВП знижується, тобто компенсується зростанням ВВП. Небезпечна економічна ситуація у 2014–2015 роках призвела до укладання Угоди про реструктуризацію з Міжнародним валютним фондом. Угодою було передбачено списання 20 % боргу перед МВФ, збільшення ставки за облігаціями з 7,22 до 7,75 % річних і відтермінування сплати за боргом, випуск 20-річних VRI (value recovery instruments), виплати за якими будуть розраховуватися відповідно до зростання обсягу ВВП, починаючи з 125,4 млрд дол. США. У 2021–2025 роках виплати будуть обмежені у 1 % від ВВП. У 2016 році суттєве зростання обсягу державного боргу було обумовлено випуском довгострокових облігацій внутрішньої державної позики на суму у 116,8 млрд гривень з метою вирішення проблеми з потребою у капіталі Приватбанку під час націоналізації. [11] Обсяг квазіфіскальних витрат НАК «Нафтогаз України» протягом 2009–2014 рр. склав 433 млрд грн [12]. Найвищого значення у доларовому еквіваленті обсяг державного боргу досяг у 2019 році.

Невизначеність щодо економічного розвитку держави та її платоспроможності най-

ближчими роками вимагає побудови прогнозів обсягу державного боргу відповідно до трендів макроекономічних показників та індикаторів. За останніми оцінками МВФ, падіння ВВП України у 2020 році складе 8,2 %, у квітні прогнозне падіння складало 7,7 %, а темпи зростання у 2021 і 2022 роках — 1,1 і 3 % відповідно [13]. За оцінкою НБУ, падіння ВВП складе близько 6 % [14]. За оцінкою світової агенції Moody's, падіння складе 4,5 % [7]. За 5 місяців 2020 року, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, падіння ВВП прискорилося до 5,9 % [15].

З метою визначення тенденцій щодо можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів для подолання кризових явищ і підтримки економіки спрогнозуємо обсяг державного боргу на 2020–2022 роки. У вітчизняній літературі прогнозування обсягу державного боргу зазвичай базується на прогнозуванні показників доходів і витратів бюджету, дефіциту, ВВП або взагалі на тренді динаміки державного боргу [16; 17]. Такі підходи є недостатньо ефективними, оскільки кожні 5 років у економіці України спостерігалися суттєві кризові явища (2009 рік — світова економічна криза, 2014 рік — економічна криза, обумовлена об'єктивними обставинами, кінець 2019 року — пандемія

COVID-19), у 2015 році 20 % боргу було реструктуризовано, а девальвація національної валюти є достатньо суттєвою (від 7,99 грн у 2013 році до 11,89 грн у 2014 році, до 21,84 грн у 2015 році, 27,20 у 2018 році), щоб не будувати тренд у національній валюті.

Пропонуємо інший підхід, що базується на основних джерелах надходжень до бюджету, а відповідно, і бюджетного профіциту, базуючись на тому, що зростання державного боргу має компенсуватися створеним у майбутньому профіцитом, як основним джерелом погашення боргу, і акцентуючи увагу на безпечно можливому обсязі залучення додаткових коштів; продаж природних ресурсів та інструмент приватизації є швидко вичерпними джерелами, а податкові надходження — довгостроково безпечним інструментом створення профіциту. Крім того, зростання обсягу надходжень обумовлюється не стільки змінами у податкове законодавство, скільки економічним зростанням. Такий підхід є достатньо ефективним в контексті концепції боргової стійкості, оскільки обсяг залучення є фактично необмеженим, проте існує фіксований обсяг безпечного залучення, який не призведе до небажаних управлінських рішень.

Відповідно, у якості факторних змінних вводимо показники, що надаються у прогно-

зі Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, зокрема прибуток прибуткових підприємств і фонд оплати праці найманих працівників, і прогнозовану змінну — обсяг ПДВ, який спрогнозуємо за рахунок показників імпорту товарів і послуг (у частині ПДВ на товари, що ввозяться), прибутку прибуткових підприємств (у частині ПДВ на товари, що вироблені) і обсягу переказів громадян з-за кордону (у частині збільшення купівельної спроможності і попиту громадян), який щорічно надається НБУ. Вихідні дані наведені у таблиці 1.

Відповідно, отримуємо таку економетричну модель прогнозу ПДВ:

$$\text{ПДВ} = -4,34093 + 0,03594 \cdot \text{Імпорт} + 0,50857 \cdot \text{Прибуток} + 0,34237 \cdot \text{ОПГ}, \quad (1)$$

де ПДВ — обсяг податку на додану вартість, Імпорт — обсяг імпорту товарів і послуг, Прибуток — обсяг прибутку прибуткових підприємств, ОПГ — обсяг переказів громадян з-за кордону.

F-статистика = 31,95 > F-критичного, R<sup>2</sup> моделі дорівнює 0,94, а t-статистики коефіцієнтів при змінних більші за критичні, тобто гіпотеза про те, що коефіцієнти дорівнюють нулю — відхилена, а модель є прийнятною до розгляду.

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови економетричних моделей прогнозів обсягів ПДВ і державного боргу (складено автором на основі [11; 12; 14; 15])

Рік	Держ. борг, млрд дол. США	Фонд оплати праці, млрд дол. США	Прибуток прибуткових підприємств, млрд дол. США	Курс гривні до дол. США, грн/дол. США	Імпорт товарів і послуг, млрд дол. США	Обсяг переказів громадян з-за кордону, млрд дол. США	ПДВ, млрд дол. США
2010	54,29	34,91	23,90	7,94	54,04	5,86	12,9
2011	59,22	40,20	32,07	7,97	69,61	7,02	16,2
2012	64,50	46,23	31,04	7,99	93,80	7,53	17,3
2013	73,08	47,89	26,26	7,99	100,9	8,54	15,9
2014	69,79	31,48	19,65	11,89	97,35	6,49	11,6
2015	65,51	18,58	17,75	21,84	70,04	6,96	8,17
2016	70,97	19,15	17,34	25,55	50,22	7,54	9,22
2017	76,31	24,61	22,30	26,60	52,46	9,26	11,8
2018	78,32	29,96	24,59	27,20	62,51	11,11	13,8
2019	84,36	36,27	23,07	25,85	70,50	12,02	14,6
2020*	—	42,82	25,97	28,85	68,20	13,1	—

\*прогноз на кінець періоду

Відповідно до моделі і показників обсягу ПДВ за останні 10 років, будуємо модель прогнозу державного боргу:

$$ДБ = 70,69 + 11,4545 * ПДВ + -4,15944 * Прибуток + -1,60841 * ФОП, \quad (2)$$

де ДБ — обсяг державного боргу, ПДВ — обсяг податку на додану вартість, Прибуток — обсяг прибутку прибуткових підприємств, ФОП — фонд оплати праці найманих працівників.

F-статистика = 7,26 > F-критичного, R<sup>2</sup> моделі дорівнює 0,78, а t-статистики коефіцієнтів при змінних більші за критичні, тобто гіпотеза про те, що коефіцієнти дорівнюють нулю — відхилена, а модель є прийнятною до розгляду.

Застосовуємо прогнозні показники консенсус-прогнозу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства [18], а також очікування НБУ щодо показника обсягу переказів громадян

Таблиця 2.

Вихідні дані для прогнозу обсягів ПДВ і державного боргу за середньостроковим прогнозом Міністерства економічного розвитку і торгівлі (складено автором на основі: [14; 19])

Прогнозні показники	Сценарій 1			Сценарій 2		
	Роки					
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Валовий внутрішній продукт, млрд грн	4510,8	5041,6	5593,1	4598,8	5206,9	5886,3
Фонд оплати праці найманих працівників, млрд грн	1352,2	1528,9	1723	1374,8	1600,6	1846,2
Прибуток прибуткових підприємств, млрд грн	937,6	1050,9	1161,9	942,4	1080,5	1 222
Обсяг імпорту товарів і послуг, млрд дол	83,524	90,091	97,764	86,013	97,289	107,596
Курс гривні до дол. США	27	27,2	27,5	24,8	23,9	24,2
Обсяг переказів громадян з-за кордону, млрд дол	12,0	12,84	13,63	13	14,60	15,93
Отримані результати за моделями						
Прогнозний обсяг ПДВ, млрд дол	20,43	22,94	25,33	22,53	27,15	30,66
Прогнозний обсяг державного боргу, млрд дол	79,71	82,37	84,28	81,50	85,88	89,16

з-за кордону (табл. 1). Отримуємо прогнозний показник на кінець 2020 року ПДВ на рівні 15,77 млрд дол., а обсяг державного боргу — на рівні 74,41 млрд дол. при курсу гривні до долару США на рівні 28,85 грн за дол. — 2146,73 млрд гривень, абсолютне відхилення до 2019 року дорівнює 5,15 млрд дол. США у гривневому еквіваленті, що відповідає частковому покриттю потреби державного бюджету у забезпеченні очікуваного дефіциту на рівні 298,3 млрд грн, що визначений змінами у Закон про Державний бюджет на 2020 рік. Відношення боргу до ВВП складе 54 %, відповідно +4 % до 2019 року. При цьому зазначимо, що основним джерелом покриття бюджетного дефіциту будуть кредитні кошти між-

народних фінансових організацій і ОВДП, оскільки аукціони облігацій внутрішньої державної позики, незважаючи на відміну у квітні через пандемію коронавірусу, продовжуються, а девальвація гривні у III–IV кварталах 2020 року є неминучим явищем.

Побудуємо базовий прогноз за двома сценаріями на 2020–2022 роки на базі середньострокового прогнозу Міністерства економічного розвитку і торгівлі, що був затверджений Постановою Кабінету Міністрів № 883 від 23.10.2019 р. до настання коронавірусної кризи [19].

Відповідно до першого, менш оптимістичного, сценарію, обсяг державного боргу у гривневому еквіваленті дорівнює: у 2020 році — 2152,17 млрд грн, у 2021 році —

2240,46 млрд грн, у 2022 році — 2317,7 млрд грн. Відношення державного боргу до ВВП склало: у 2020 році — 47,7 %, у 2021 році — 44,4 %, у 2022 році — 41,4 %. Відповідно до другого, більш оптимістичного, сценарію, обсяг державного боргу дорівнює: у 2020 році — 2021,2 млрд грн, у 2021 році — 2052,53 млрд грн, у 2022 році — 2157,67 млрд грн. Відношення державного боргу до ВВП склало: у 2020 році — 43,95 %, у 2021 році — 39,42 %, у 2022 році — 36,66 %. На нашу думку, перший сценарій виглядав більш реалістичним, оскільки темпи економічного зростання є помірними, а у 2019 році спостерігалось суттєве збільшення обсягу державного боргу відносно попередніх 4 років після кризи 2014 року.

Основним джерелом подальшої стабілізації й забезпечення боргової стійкості мають бути суттєві зміни у податковій і бюджетній політиці з метою наповнення бюджету та ефективного використання бюджетних коштів. Основними джерелами наповнення бюджету можуть бути: введений податок на виведений капітал, вже запроваджений у країнах Прибалтики і Грузії, який у середньостроковій і довгостроковій перспективі дозволить прискорити економічне зростання, повноцінне запровадження системи трансфертного ціноутворення відповідно до європейських стандартів, введення в дію повноцінного плану BEPS, перегляд механізму відшкодування ПДВ, детінізацію економіки і деофшоризацію капіталів за рахунок внесення змін у законодавство. Основним рішенням в рамках бюджетної політики має бути повна реалізація системи середньострокового бюджетного планування із середньостроковими бюджетними програмами, обов'язковою оцінкою ефективності бюджетних програм за вже існуючими наказами Міністерства фінансів, які потребують доопрацювання, звітуванням розпорядників бюджетними коштами про результати за бюджетними програмами, контролем за ефективністю використання бюджетних коштів. Заходами методологічного характеру мають бути перегляд Методичних рекомендацій з розрахунку рівня економічної безпеки в кон-

тексті перегляду показників боргової безпеки в бік дотримання міжнародних методик.

**Висновки.** Забезпечення соціально-економічного зростання і платоспроможності держави є пріоритетними завданнями уряду. Дефіцитність бюджету, стабільне зростання обсягу державного боргу, переважання зовнішнього боргу над внутрішнім, перенавантаження державного бюджету видатками на обслуговування боргу, перевищення законодавчо визначеного порогу відношення боргу до ВВП свідчать про небезпечну ситуацію з борговою стійкістю держави і високий ризик неплатоспроможності в майбутньому через нестабільність і чутливість економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків. Це призводить до укладання неоднозначних угод з міжнародними фінансовими організаціями і невизначеності за майбутніми платежами, що прямо впливає на потенційну можливість і якість середньострокового і довгострокового прогнозування, а також невизначеності щодо доцільності заходів у державній політиці через відсутність вітчизняної економічно обгрунтованої методики оцінки боргової безпеки і боргових ризиків.

З огляду на вищезазначені обставини, запропоновано підхід до прогнозування державного боргу відповідно до надійних джерел створення бюджетного профіциту і відповідно до ресурсу для погашення боргів, а саме — бази бюджетоутворювальних податків і податку на додану вартість, на відміну від вичерпних джерел (приватизація, природні джерела тощо). Такий підхід дозволяє оцінити не стільки обсяг державного боргу, скільки обсяг безпечного додаткового залучення кредитних коштів, що забезпечуються економічним зростанням. Подальший розвиток підходів до прогнозування державного боргу має стати об'єктом майбутніх досліджень.

### Список літератури

1. Боргова стійкість державних фінансів : монографія / за ред. Т. І. Єфименко, С. А. Єрохіна, Т. П. Богдан. Київ : Акад. фін. управління, 2014. 712 с.
2. Лондар С. Л., Кузнецов К. В., Верещака І. М. Вплив реструктуризації зовніш-

ніх боргових зобов'язань перед приватними кредиторами на боргову стійкість України. *Фінанси України*. 2016. № 1. С. 39–56. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_1_5) (дата звернення: 22.08.2020).

3. Sovereign Debt: A Guide for Economists and Practitioners. Oxford University Press, 2019, 464 pages.

4. Blanchard, Olivier (2019). Public Debt and Low Interest Rates, American Economic Association (AEA), Presidential Address at the AEA annual meeting.

5. Митрофанова А. С. Боргова стійкість України: стан, проблеми та політика. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 105–111. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2017_1_15) (дата звернення: 21.08.2020).

6. Котіна Г. М., Степура М. М., Кондро П. В. Боргова безпека України: оцінка, ризики та перспективи. *Схід*. 2017. № 3. С. 10–15. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2017\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2017_3_3) (дата звернення: 22.08.2020).

7. Міжнародна агенція Moody's. URL : <https://www.moody.com>.

8. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.10.2013 р. № 1277 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13/print> (дата звернення: 22.08.2020).

9. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення : 28.08.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 29.08.2020).

10. Державна казначейська служба України. URL : <https://www.treasury.gov.ua>.

11. Міністерство фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua/uk>.

12. Стан державного боргу України в умовах загострення фінансових ризиків, пов'язаних із гібридною війною. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/stan-derzhavnogo-borgu-ukraini-v-umovakh-zagostrennya-finansovikh-rizikiv> (дата звернення: 23.08.2020).

13. Міжнародний валютний фонд. URL : <https://www.imf.org>.

14. Національний банк України. URL : <https://bank.gov.ua>.

15. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. URL : <https://www.me.gov.ua>.

16. Ляшенко Ю. І., Міщенко О. Л. Проблеми управління державним боргом України та його прогноз на основі моделі квадратичного рівняння регресії. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 240–244.

17. Заволока Л. О., Чупілко Т. А., Марченко А. О. Напрями оптимізації державного боргу України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 833–836.

18. Випуск «Україна у 2020–2021 роках: наслідки пандемії. Консенсус-прогноз». URL : <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz> (дата звернення : 25.08.2020).

19. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 883 «Про внесення змін у додаток до Постанови Кабінету Міністрів України від 15 травня 2019 р. № 555». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.08.2020).

## References

1. Yefymenko, T. I., Yerokhina, S. A., Bohdan, T. P. (2014). *Borhova stiikist derzhavnykh finansiv* [Debt sustainability of public finances]. Kyiv, Akad. fin. Upravlinnia Publ., 712 p.

2. Londar, S. L., Kuznietsov, K. V., Vereshchaka, I. M. (2016). *Vplyvrestrukuryzatsii zovnishnikh borhovyykh zoboviazan pered pryvatnymy kredytoramy na borhovu stiikist Ukrainy* [The impact of external debt restructuring to private creditors on Ukraine's debt sustainability]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], no. 1, pp. 39–56. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_1_5).

3. Sovereign Debt: A Guide for Economists and Practitioners. Oxford University Press, 2019, 464 p.

4. Blanchard, Olivier (2019). Public Debt and Low Interest Rates, American Economic



Association (AEA), Presidential Address at the AEA annual meeting.

5. Mytrofanova, A. S. (2017). *Borhova stiikist Ukrainy: stan, problemy ta polityka* [Debt sustainability of Ukraine: state, problems and policy]. *Problemy ekonomiky* [Problems of economy], no. 1, pp. 105–111. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_15).

6. Kotina, H. M., Stepura, M. M., Kondro, P. V. (2017). *Borhova bezpeka Ukrainy: otsinka, ryzyky ta perspektyvy* [Debt security of Ukraine: estimation, risks and perspectives]. *Skhid* [East], no. 3, pp. 10–15. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2017\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2017_3_3).

7. Moody's. Available at : <https://www.moody.com>.

8. Ministry of Economic Development and Trade (2013). Order no. 1277 of 29.10.2013 «On approval of Guidelines for calculating the level of economic security of Ukraine» Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13/print>.

9. Budget Code of Ukraine. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

10. The State Treasury Service of Ukraine. Available at : <https://www.treasury.gov.ua>.

11. Ministry of Finance of Ukraine. Available at : <https://mof.gov.ua/uk>.

12. *Analitychna zapyska Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen*. [Analytical note of National Institute for strategic studies]. *Stan derzhavnoho borhu Ukrainy v umovakh zahostrennia finansovykh ryzykiv, poviazanykh iz hibrydnoiu viinoiu* [The state of Ukraine's public debt in the context of exacerbation of financial risks as-

sociated with the hybrid war]. Available at : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/stan-derzhavnogo-borgu-ukraini-v-umovakh-zagostrennya-finansovikh-rizikiv>.

13. International Monetary Fund. Available at : <https://www.imf.org>.

14. National Bank of Ukraine. Available at : <https://bank.gov.ua>.

15. Ministry for Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine. Available at : <https://www.me.gov.ua>.

16. Liashenko, Yu. I., Mishchenko, O. L. (2017). *Problemy upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy ta yoho prohnaz na osnovi modeli kvadratychnoho rivniannia rehresii* [Problems of public debt management of Ukraine and its forecast based on the model of quadratic regression equation]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], no. 13, pp. 240–244.

17. Zavoloka, L. O., Chupilko, T. A., Marchenko, A. O. (2017). *Napriamy optymizatsii derzhavnoho borhu Ukrainy* [Directions for optimizing the public debt of Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of economy], no. 20, pp. 833–836.

18. Ukraine in 2020–2021: Aftermath of the Pandemic. Consensus forecast. April 2020. Available at : <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz>.

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019). Resolution “On amendments to the appendix to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 15, 2019 № 555”. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2019-%D0%BF#Text>.

**Objective.** *The objective of the article is to assess the state of debt indicators, identify positive and negative changes in the structure and dynamics of debt indicators, forecast the amount of public debt of Ukraine, and develop recommendations to ensure medium-term debt sustainability of the state in the context of anti-crisis action plan.*

**Methods.** *The theoretical basis of the study is the scientific works of domestic and foreign scientists on public debt management, debt policy, debt sustainability and debt security of the state. The following research methods are used in the research process: analysis and synthesis (to determine crisis and inter-crisis periods), historical-logical (to group and determine causal relationships), econometric modeling (to build models for forecasting VAT and public debt) and scenario analysis (to assess possible options for further events).*

**Results.** *Based on the analysis of statistics on public debt, budget deficit, their ratio to GDP, the main trends in public policy regarding compliance with the convergence criteria, three histori-*

*cal periods in the dynamics of public debt and budget deficit are identified, the causes and consequences of financial crises are determined. A fundamentally new approach to forecasting public debt and determining the safe amount of additional borrowing in accordance with safe sources of debt repayment is proposed, the choice of such sources is justified. A regression model of public debt forecast is built. In order to ensure the solvency of the state in the medium term, a system of tactical measures in the field of tax and budget policy is proposed.*

**Key words:** debt stability of the state, debt security, public debt, budget deficit, expenditures on debt service, restructuring of Ukraine's external debt.

**Надійшла до редакції 05.10.2020**

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-82-90

JEL : L83

УДК 338.48

**Горіна Г. О.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: gorina@donnuet.edu.ua

#### **ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДОНЕЦЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РЕГІОНУ**

UDC 338.48

**Gorina G. O.,**  
**Grand PhD in Economic**  
**Sciences,**  
**Associate Professor**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: gorina@gmail.com

#### **DIAGNOSTICS OF THE STATE AND PATTERNS OF TOURISM INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN DONETSK ECONOMIC REGION**

**Мета.** Метою статті є виявлення тенденцій розвитку туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону на підставі проведення діагностики основних показників діяльності його суб'єктів.

**Методи.** З метою досягнення поставлених завдань та мети у роботі використовувалися наступні методи дослідження: системний і комплексний аналіз, порівняльні методи (для виокремлення специфічних ознак та відмінності між туристичними операторами й туристичними агентами), розрахунково-аналітичні (для визначення ключових тенденцій розвитку суб'єктів туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону), графічні й табличні методи (для наочного зображення статистичного матеріалу, візуалізації теоретичних та практичних положень).

**Результати.** Проведений аналіз основних показників діяльності суб'єктів туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону (туристичних операторів, туристичних агентів та суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність) дозволив виявити ключові тенденції їх розвитку, а саме: 1) суттєве зменшення як загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності Донецького економічного регіону, так і їх кількості у Донецькій області при сталому збільшенні відповідних суб'єктів у Луганській області; 2) суттєве

© О. Г. Горіна, 2020

скорочення кількості туроператорів та туристичних агентів у Донецькій області та Донецькому економічному регіоні, на тлі суттєвого збільшення кількості туристичних агентів у Луганській області за повної відсутності на її території туристичних операторів; 3) стале збільшення ключових показників роботи суб'єктів туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону, серед яких доход від надання туристичних послуг, кількість туристів та екскурсантів, обслугованих туроператорами та турагентами, а також середньооблікова кількість штатних працівників, що свідчить про підвищення споживчого попиту на туристичні продукти та послуги досліджуваного регіону.

**Ключові слова:** туристична інфраструктура, Донецький економічний регіон, туристичні оператори, туристичні агенти, екскурсійна діяльність.

**Постановка проблеми.** Зважаючи на значний ресурсний потенціал, Донецький економічний регіон спроможний забезпечити виконання гуманітарних, економічних та соціальних функцій, а саме підвищити рівень життя населення, збільшити частку туристичних надходжень до ВВП, надходжень від туристичної діяльності до місцевого бюджету. Формування та стале використання туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону має змогу стати інструментом розвитку і стимулювання економіки шляхом збільшення робочих місць в туристичній сфері та супутніх галузях, що у свою чергу стимулюватиме підвищення зайнятості населення і спонукатиме подолання бідності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток ефективної та конкурентоспроможної туристичної інфраструктури держави, яка спроможна створити передумови для позитивних довгострокових якісних і кількісних перетворень у соціально-економічній сфері, актуалізує дослідження вітчизняних науковців у цьому напрямку. Так, К. Кривега [1], В. Кошарний [2], О. Музиченко-Козловська [3] приділяють увагу теоретичному підґрунтя дослідження туристичної інфраструктурі, а саме уточненню та конкретизації термінів, дослідження існуючих характеристик поняття «туристична інфраструктура». В. Дружиніна, О. Залуніна [4] здійснюють оцінку туристичної інфраструктури за результатами аналізу основних показників ринку туризму. Проблеми інфраструктурного забезпечення регіональних ринків туристичних послуг як ключової компоненти розвитку туристичної галузі на регіональному

та державному рівнях досліджують у своїй праці Г. Горіна, О. Чернега, Г. Богатирьова, Н. Іванова, О. Романуха, О. Ніколайчук [5]. Н. Бошота, В. Папп [6] досліджують основи комплексного управління інфраструктурою туризму в регіоні, визначають принципи стратегічного управління її розвитком, виокремлюють і структурують чинники і умови розвитку регіональної інфраструктури як цілісної системи. Разом з тим наявні наукові дослідження оминають питання діагностики стану розвитку суб'єктів туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону, що є актуальним у світлі підвищення рівня атрактивності регіонального і національного туризму, визначення статичних та динамічних ефектів, які впливають на темпи та параметри економічного зростання. Усе це обумовлює своєчасність теми обраного дослідження й поставленого наукового завдання.

**Мета статті.** Метою статті є виявлення тенденцій розвитку туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону на підставі проведення діагностики основних показників діяльності його суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно із Законом України «Про туризм» [7] суб'єктами, що здійснюють та/або забезпечують туристичну діяльність (суб'єктами туристичної діяльності), є «... юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги (перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного, курортного, спортивного, розважального та іншого обслуговування) чи здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг».

Згідно із Законом України «Про туризм» до суб'єктів туристичної діяльності України відносять: «туристичних операторів (туроператорів); туристичних агентів (турагентів); інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг; гідів-перекладачів, екскурсководів, спортивних інструкторів, провідників та інші фахівців туристичного супроводу — фізичних осіб, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування; фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо» [7].

Діагностику стану туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону доцільно розпочати з дослідження суб'єктів туристичної діяльності. У межах поточного дослідження суб'єктами туристичної діяльності будуть виступати виключно туристичні оператори, туристичні агенти та суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність. У якості періоду дослідження пропонується обрати 2015–2019 рр.

Стан туристичної інфраструктури за аналізований період характеризується від'ємною тенденцією, а саме, суттєвим зменшенням як загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності Донецького економічного регіону з 305 до 142 одиниць (53,44 %), так і їх кількості у Донецькій області на 198 одиниць, що склало 67,35 %. Проте збільшилась кількість суб'єктів туристичної діяльності за Луганською областю на 35 одиниць (318,18 %) (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності Донецького економічного регіону (розроблено автором за даними [8–12, інформацію наведено без урахування тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях])

Більш детальний та розгорнутий аналіз розвитку туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону доцільно провести, проаналізувавши динаміку кількості туроператорів, турагентів та суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність. При цьому необхідно чітко розмежувати поняття суб'єктів туристичної діяльності, які відіграють центральну роль у формуванні та наданні комплексного туристського продукту — туристичних операторів та туристич-

них агентств, оскільки їх ототожнювання є помилковим з огляду на різну специфіку впровадження туристичної діяльності та виконуваних ними функцій на ринку стосовно споживачів.

Згідно із Законом України «Про туризм» [7] туристичні оператори (туроператори) — «...юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реаліза-

ція та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність».

Згідно із Законом України «Про туризм» [7] туристичні агенти (турагенти) — юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи-суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної

діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг.

Поділ суб'єктів туристичної діяльності на туроператорів та турагентів відбувається за правовим статусом, видом діяльності, характером наданих послуг, відношенням до створення та реалізації туристичного продукту [13]. Систематизація термінологічного апарату, даних практичної діяльності та законодавчої бази надає можливість визначити специфічні ознаки туристичних операторів та туристичних агентів (табл. 1).

Таблиця 1

Специфічні ознаки та відмінності між туристичними операторами та туристичними агентами [13]

Ознака	Туристичний оператор	Туристичний агент
Правовий статус	Юридична особа	Юридична особа, фізична особа
Вид економічної діяльності згідно з ДК 009:2010	79.12 Діяльність туристичних операторів	79.11 Діяльність туристичних агентств
Вид діяльності згідно із Законом України «Про туризм»	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність	Турагентська діяльність
Вид діяльності згідно з IRTS 2008	7912 Діяльність з організації та формування турів, що реалізуються через туристичні агентства або безпосередньо туристичними операторами	7911 Діяльність агентств, які переважно здійснюють продаж туристичних, екскурсійних, транспортних і готельних послуг населенню і комерційним клієнтам
Перелік надаваних послуг згідно з СКП-2011	79.12.11 Послуги туристичних операторів з організування та складання турів 79.12.12 Послуги адміністраторів турів	79.11.1 Послуги туристичних агентств із бронювання транспортних засобів 79.11.2 Послуги туристичних агентств із бронювання місць у засобах тимчасового розміщування, круїзів і турів із повним обслуговуванням
Форма обліку	Автоматизована, журнальна або спрощена форма	Спрощена форма
Мінімальний розмір фінансового забезпечення	Має становити суму, еквівалентну не менше ніж 20000 євро	Має становити суму, еквівалентну не менше ніж 2000 євро
Відношення до створення та реалізації туристичного продукту	Комбінування, формування, реалізація туристичного продукту	Реалізація туристичного продукту
Формування доходу (прибутку)	Різниця між ціною реалізації комплексного туристичного продукту (туру) та вартістю його окремих елементів — туристичних товарів та послуг, наданих іншими суб'єктами туристичної діяльності, а також витратами, задіяними на його комбінування та комплектацію	Комісійна винагорода за посередницьку діяльність з реалізації комплексного туристичного продукту
Маркетингові комунікації	Переважно делегуються туристичним агентствам	Здійснюються безпосередньо

Чітка систематизація теоретичного апарату дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо практичної діяльності описаних суб'єктів, а також визначити їх задіяність у формування та розвиток туристичної інфраструктури.

У 2015–2019 рр. спостерігалось суттєве скорочення кількості туроператорів та туристичних агентів у Донецькій області та Донецькому економічному регіоні на тлі суттєвого збільшення кількості туристичних агентів у Луганській області за повної відсутності на її території туристичних операторів. Так, кількість туроператорів за аналізований період у Донецькій області

скоротилась на 14 одиниць (з 17 у 2015 р. до 3 у 2019 р.), що склало 82,35 %. Оскільки Луганська область взагалі не представлена діючими туроператорами, то наведені данні цілком актуальні і для інфраструктури Донецького економічного регіону у цілому. Кількість турагентів скоротилась як у Донецькій області, так і у Донецькому економічному регіоні на 67,15 % та 53,13 % відповідно. Інфраструктура Донецького економічного регіону практично не представлена суб'єктами, що здійснюють екскурсійну діяльність. Так, їх кількість по регіонах у 2015 р. складала 0 одиниць, збільшившись у 2019 р. до 4 одиниці (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності Донецького економічного регіону (розроблено автором за даними [8–12]), інформацію наведено без урахування тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях)**

Область/регіон	2015	2016	2017	2018	2019	абсолютне відхилення до 2015 р.	відносне відхилення до 2015 р.
<b>Туроператори</b>							
Донецька обл.	17	14	-	6	3	-14	-82,35
Луганська обл.	-	-	-	-	-	-	-
Донецький економічний регіон	17	14	-	6	3	-14	-82,35
<b>Турагенти</b>							
Донецька обл.	277	308	42	86	91	-186	-67,15
Луганська обл.	11	19	17	28	44	33	300
Донецький економічний регіон	288	327	59	114	135	-153	-53,13
<b>Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність</b>							
Донецька обл.	-	-	-	1	2	2	-
Луганська обл.	-	-	-	1	2	2	-
Донецький економічний регіон	-	-	-	2	4	4	-

Разом з тим від'ємну тенденцію кількості суб'єктів туристичної діяльності Донецького економічного регіону у 2015–2019 рр. супроводжує позитивна динаміка усіх аналізованих показників їх роботи. Так, незважаючи на зменшення кількості суб'єктів туристичної діяльності, збільшився дохід від надання туристичних послуг, кількість туристів та екскурсантів, обслугованих туроператорами та турагентами, а також зросла середньооблікова кількість штатних пра-

цівників. Дохід від надання туристичних послуг в цілому по регіону підвищився на 11384,4 тис. грн (48,25 %): несуттєво збільшився у Донецькій області — на 232,9 тис. грн (1,02 %) та істотно у Луганській області 11151,5 тис. грн (1358,12 %). Позитивна тенденція відбилась і на середньообліковій кількості штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності. Так, у цілому по Донецькому економічному регіону кількість працівників збільшилась на 179 осіб

(331,48 %), по Донецькій області — на 134 особи (362,16 %), по Луганській області на 45 осіб (264,71 %). Показник кількості туристів та екскурсантів, обслугованих туроператорами та турагентами, також зазнав позитивних змін, поступово збільшуючись, досяг у 2019 р., у Донецькому економічно-

му регіоні 43310 осіб, які переважно були обслуговані у Донецькій області (32930 осіб). Найбільші темпи приросту кількості туристів та екскурсантів, обслугованих туроператорами та турагентами за аналізований період, зафіксовані у Луганській області — 1005,43 % (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка показників роботи суб'єктів туристичної діяльності Донецького економічного регіону (розроблено автором за даними [8–12]), інформацію наведено без урахування тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях)**

Область/регіон	2015	2016	2017	2018	2019	абсолютне відхилення до 2015 р.	відносне відхилення до 2015 р.
<b>Середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності, осіб</b>							
Донецька обл.	37	87	73	93	171	134	362,16
Луганська обл.	17	27	22	29	62	45	264,71
Донецький економічний регіон	54	114	95	122	233	179	331,48
<b>Доход від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн</b>							
Донецька обл.	22773,9	99465,9	74810,6	45414,5	23006,8	232,9	1,02
Луганська обл.	821,1	1704,9	2803,6	7461	11972,6	11151,5	1358,12
Донецький економічний регіон	23595	101170,8	77614,2	52875,5	34979,4	11384,4	48,25
<b>Кількість туристів та екскурсантів, обслугованих туроператорами та турагентами, осіб</b>							
Донецька обл.	3297	10874	9231	28425	32930	29633	898,79
Луганська обл.	939	1896	2087	6261	10380	9441	1005,43
Донецький економічний регіон	4236	12770	11318	34686	43310	39074	922,43

Проведена діагностика стану розвитку суб'єктів туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону дає змогу стверджувати, що, незважаючи на політичну нестабільність у державі, а також наявність військового конфлікту, відбувається підвищення туристичної активності громадян України на аналізованій території, що супроводжується стриманою тенденцією збільшення кількості суб'єктів туристичної інфраструктури, а також активізацією їх діяльності

**Висновки.** Проведення діагностики основних показників діяльності суб'єктів туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону (туристичних опера-

торів, туристичних агентів та суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність) дозволило виявити ключові тенденції їх розвитку, а саме: 1) суттєве зменшення як загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності Донецького економічного регіону, так і їх кількості у Донецькій області при сталому збільшенні відповідних суб'єктів у Луганській області; 2) суттєве скорочення кількості туроператорів та туристичних агентів у Донецькій області та Донецькому економічному регіоні на тлі суттєвого збільшення кількості туристичних агентів у Луганській області за повної відсутності на її території туристичних операторів; 3) стале збільшен-

ня ключових показників роботи суб'єктів туристичної інфраструктури Донецького економічного регіону, серед яких доход від надання туристичних послуг, кількість туристів та екскурсантів, обслугованих туроператорами та турагентами, а також середньооблікова кількість штатних працівників, що свідчить про підвищення споживчого попиту на туристичні продукти та послуги досліджуваного регіону.

Залучення великої кількості суб'єктів туристичної інфраструктури у створення комплексного туристичного продукту актуалізує та обґрунтовує необхідність комплексного дослідження усіх груп підприємств інфраструктури туризму, а саме підприємств, які безпосередньо виробляють туристичні послуги й обслуговують туристів та подорожуючих (продуцентів туристичних послуг). Це актуалізує подальші дослідження у напрямку аналізу готельної та транспортної інфраструктури, інфраструктури культурних і креативних індустрій Донецького економічного регіону.

### Список літератури

1. Кривега К. В. Туристична інфраструктура: поняття та складові. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2005. Вип. 21. С. 118–124.
2. Кошарний В. О. Загальна характеристика поняття «туристична інфраструктура». Молодий вчений. 2016. № 4 (31). С. 96–99.
3. Музиченко-Козловська О. В. Розвиток туристичної інфраструктури — визначальний чинник туристичної привабливості території. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2011. № 714. С. 229–237.
4. Дружиніна В. В., Залуніна О. М. Оцінка стану туристичної інфраструктури з урахуванням особливостей розвитку регіону. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 10 (2). С. 37–41.
5. Інфраструктура регіональних ринків туристичних послуг : монографія / Г. О. Горіна та ін. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов,

2019. 145 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1373/> (дата звернення 18.11.2020).

6. Бошота Н. В., Папп В. В. Туристична інфраструктура та її роль у розвитку туризму в регіоні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2017. Вип. 2 (50). С. 117–122.

7. Про туризм : Закон України від 15.09.95 №325/95-ВР. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення 20.11.2020).

8. Статистичний збірник «Колективні засоби розміщення в Україні у 2019 році». Київ : Державна служба статистики України, 2020. 151 с.

9. Статистичний збірник «Колективні засоби розміщення в Україні у 2018 році». Київ : Державна служба статистики України, 2019. 150 с.

10. Статистичний збірник «Колективні засоби розміщення в Україні у 2017 році». Київ : Державна служба статистики України, 2018. 142 с.

11. Статистичний бюлетень «Колективні засоби розміщення в Україні у 2016 році». Київ : Державна служба статистики України, 2017. 200 с.

12. Статистичний бюлетень «Колективні засоби розміщення в Україні у 2015 році». Київ : Державна служба статистики України, 2016. 200 с.

13. Горіна Г. О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації : монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2016. 305 с.

### References

1. Kryveha, K. V. (2005). *Turystychna infrastruktura: poniattia ta skladovi* [Tourist infrastructure: the concept and components]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii* [Humanities Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy], no. 21, pp. 118–124.
2. Kosharnyi, V. O. (2016). *Zahalna kharakterystyka poniattia "turystychna infrastruktura"* [General description of the concept of 'tourism infrastructure']. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], no. 4 (31), pp. 96–99.



3. Muzychenko-Kozlovska, O. V. (2011). *Rozvytok turystychnoi infrastruktury — vyznachalnyy chynnyk turystychnoi pryvablyvosti terytorii* [The development of tourist infrastructure is the key factor of territory tourist attractiveness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu 'Lvivska politekhnika'* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University], no. 714, pp. 229–237.
4. Druzhynina, V. V. & Zalunina, O. M. (2015). *Otsinka stanuturystychnoi infrastruktury z urakhuvanniam osoblyvostei rozvytku rehionu* [Evaluation of tourism infrastructure taking into account features of regional development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], no. 10 (2), pp. 37–41.
5. Gorina, G. O., Cherneha, O. B., Bohatyrova, H. A., Zinchenko, O. A., Ivanova, N. S., Romanukha, O. M., Nikolaichuk, O. A. (2019). *Infrastruktura rehionalnykh rynkiv turystychnykh posluh* [Infrastructure of regional markets of tourist services]. Kryvyi Rih, Kozlov Publ., 145 p.
6. Boshota, N. V. & Papp, V. V. (2017). *Turystychna infrastruktura ta yii rol u rozvytku turyzmu v rehioni* [Tourist infrastructure and its role in tourism development in the region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod national university], no. 2 (50), pp. 117–122.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), *The Law of Ukraine «On tourism»*, Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (Accessed 20 November 2020).
8. State Statistics Service of Ukraine (2020). *Statystychnyi zbirnyk «Kolektyvni zasoby rozmishchuvannia v Ukraini u 2019 rotsi»* [Statistical collection “Collective means of accommodation in Ukraine in 2019”]. Kyiv, 151 p.
9. State Statistics Service of Ukraine (2019). *Statystychnyi zbirnyk «Kolektyvni zasoby rozmishchuvannia v Ukraini u 2018 rotsi»* [Statistical collection “Collective means of accommodation in Ukraine in 2018”]. Kyiv, 150 p.
10. State Statistics Service of Ukraine (2018). *Statystychnyi zbirnyk «Kolektyvni zasoby rozmishchuvannia v Ukraini u 2017 rotsi»* [Statistical collection “Collective means of accommodation in Ukraine in 2017”]. Kyiv, 142 p.
11. State Statistics Service of Ukraine (2017). *Statystychnyi biuleten «Kolektyvni zasoby rozmishchuvannia v Ukraini u 2016 rotsi»* [Statistical bulletin “Collective means of accommodation in Ukraine in 2016”]. Kyiv, 200 p.
12. State Statistics Service of Ukraine (2016). *Statystychnyi biuleten «Kolektyvni zasoby rozmishchuvannia v Ukraini u 2015 rotsi»* [Statistical bulletin “Collective means of accommodation in Ukraine in 2015”]. Kyiv, 200 p.
13. Gorina, G. O. (2016). *Rynok turystychnykh posluh: upravlinnia rozvytkom v umovakh prostоровoi poliaryzatsii* [Tourism services market: development management in terms of spatial polarization]. Kryvyi Rih, Cherniavskyi Publ., 305 p.

**Objective.** *The objective of the article is to identify the tourism infrastructure development trends in Donetsk economic region on the basis of diagnostics of its subjects' main activities indicators.*

**Methods.** *To achieve the set tasks and goals, the following research methods are applied in the work: systematic and complex analysis, comparative methods (to highlight specific features and differences between tourist operators and travel agents), computational and analytical (to determine the key development trends of the tourist infrastructure subjects of the Donetsk economic region), graphic and tabular methods (for visualization of statistical material, visualization of theoretical and practical provisions).*

**Results.** *The analysis of the main indicators of the tourist infrastructure subjects' activities of Donetsk economic region (tourist operators, travel agents and subjects carrying out excursion activities) makes it possible to identify key trends in their development, namely: 1) a significant decrease in both the total number of tourism entities in the Donetsk economic region and their*

*number in the Donetsk region, with a constant increase in the corresponding entities in Luhansk region; 2) a significant reduction of tour operators and travel agents' number in Donetsk region and Donetsk economic region, against the background of a significant increase of travel agents' number in Luhansk region, with the complete absence of tour operators on its territory; 3) a constant increase in key performance indicators of the tourism infrastructure subjects of Donetsk economic region, including income from the provision of tourism services, the number of tourists and sightseers served by tour operators and travel agents, as well as the average number of full-time employees, which indicates an increase in region consumer demand for tourism products and services.*

**Key words:** *tourism infrastructure, Donetsk economic region, tourist operators, travel agents, excursion activities.*

***Надійшла до редакції 05.10.2020***

# ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА КОНТРОЛЬ

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-91-98

JEL : M40

УДК 658.274

**Шендригоренко М. Т.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: shendrigorenko@donnuet.edu.ua  
e-mail: geyer@donnuet.edu.ua

**Гейєр Е. С.,**  
д-р екон. наук,  
доцент

**Шевченко Л. Я.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

e-mail: shevchenko@donnuet.edu.ua

## ОБЛІК І КОНТРОЛЬ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ

UDC 658.274

**Shendryhorenko M. T.,**  
**PhD in Economic Sciences,**  
**Associate professor**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: shendrigorenko@donnuet.edu.ua

**Geyer E. S.,**  
**Grand PhD in Economic Sci-**  
**ences,**  
**Associate professor**

e-mail: geyer@donnuet.edu.ua

**Shevhenko L. Ya.,**  
**PhD in Economic Sciences,**  
**Associate professor**

e-mail: shevchenko @donnuet.edu.ua

## ACCOUNTING AND CONTROL OF THE EQUITY CAPITAL: ORGANIZATION AND IMPROVING PROPOSALS

***Мета.** Метою статті є визначення методики обліку та внутрішнього контролю власного капіталу підприємства з розробкою пропозицій щодо удосконалення.*

***Методи.** Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, теоретичне узагальнення, групування та класифікації, логічного узагальнення й порівняльного зіставлення.*

*Методи конкретизації, спостереження використано при дослідженні методики обліку та внутрішньої перевірки власного капіталу підприємства. Для наочного наведення документообігу при складанні звіту про власний капітал, а також критеріїв функціонування системи внутрішнього контролю в акціонерному товаристві використано графічний метод. Пропозиції з визначення переліку завдань та процедур перевірки власного капіталу розроблено із застосуванням методів конкретизації і систематизації.*

© М. Т. Шендригоренко, Е. С. Гейєр, Л. Я. Шевченко, 2020

**Результати.** За результатом дослідження варіативних авторських підходів до визначення функцій власного капіталу надано пропозиції з їх конкретизації та розширення переліку функцій у системі управління власним капіталом. Запропоновано документограму складання звіту про власний капітал у публічному акціонерному товаристві. Обґрунтовано, що внутрішньогосподарський контроль, який здійснює керівник підприємства безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту, має бути організований за відповідними критеріями, що були розроблені та схематично наведені з метою забезпечення ефективної системи внутрішнього контролю в акціонерному товаристві. Для підвищення результативності внутрішньогосподарського контролю складових власного капіталу конкретизовано перелік завдань їх внутрішньої та зовнішньої перевірки. При проведенні внутрішньої перевірки складових власного капіталу запропоновано систематизований перелік процедур контролю, який необхідно використовувати внутрішньому перевіряючому на підприємстві. Практичне використання результатів проведеного дослідження дозволить підвищити ефективність системи контролю операцій із власним капіталом та запобігти виникненню порушень.

**Ключові слова:** власний капітал, внутрішній контроль (аудит), облік, перевірка, публічне акціонерне товариство.

**Постановка проблеми.** Основою економіки є відносини власності, які в системі бухгалтерського обліку виражені категорією «власний капітал». Підприємство здійснює господарську діяльність на підставі наявності капіталу. При цьому саме структура і динаміка власного капіталу є найсуттєвішим показником, що визначає фінансовий стан підприємства.

Наразі для підприємств України актуальною є проблема забезпечення потреб господарської діяльності достатньою кількістю фінансових ресурсів, постійний пошук джерел фінансування, форм і методів раціонального використання капіталу.

Основним джерелом, де акумулюється та систематизується необхідна інформація, є бухгалтерський облік. Процес формування власності, обсяг прав власників, розподіл результатів їх діяльності відображається в обліку для прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання власного капіталу як фінансової основи діяльності підприємства.

Для ефективного корпоративного управління власним капіталом необхідні науково-обґрунтовані засади контролю за змінами його величини та структури. Науковці розробили узагальнену систему зовнішнього та внутрішнього контролю, однак вона потребує подальшої деталізації та адаптивно-

го розвитку, що давало б змогу враховувати специфічні особливості окремих складових власного капіталу.

Отже, наведені фактори зумовлюють необхідність теоретичного обґрунтування й розроблення рекомендацій з удосконалення обліку та внутрішнього контролю власного капіталу (в цілому і окремих його складових) у системі корпоративного управління, що й визначило тематичне спрямування дослідження, його мету, структуру та завдання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем обліку власного капіталу присвячено багато праць вітчизняних науковців: Ф. Ф. Бутинця [1], М. О. Виноградової [2], С. І. Дерев'янка [3], Л. П. Кулаковської [4], М. Ф. Огійчук, Л. К. Сук, [5], І. Б. Садовської [6], Н. М. Ткаченко [7], А. В. Хмелевської, Г. М. Незборецької [8] та ін.

І хоча проблемам обліку і контролю (внутрішнього та зовнішнього) власного капіталу присвячено багато наукових публікацій, й нині існує проблема удосконалення методології бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю власного капіталу з урахуванням сучасних вимог організації облікового, контрольово-аналітичного процесів та міжнародного досвіду.

**Мета статті.** Метою статті є визначення методики організації обліку та внутрішнього

контролю власного капіталу підприємства з розробкою пропозицій щодо удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» № 73 від 07.02.2013 р. (зі змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів України № 226 від 31.05.2019 р.) надається визначення: «власний капітал — різниця між активами і зобов'язаннями підприємства» [9].

Вважаємо, що ключовою ознакою у визначенні сутності власного капіталу є розкриття його змісту не з позиції сумарної вартості вкладених засновниками активів у господарську діяльність суб'єкта господарювання, а з точки зору власного джерела утворення ресурсів, яке є частиною усього капіталу підприємства.

Акціонерні товариства використовують складові власного капіталу, наведені у НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [9]:

- зареєстрований (пайовий) капітал;
- капітал у дооцінках;
- додатковий капітал;
- резервний капітал;
- нерозподілені прибутки (непокриті збитки);
- неоплачений капітал;
- вилучений капітал.

Ці складові показують суму, яку власники передали в розпорядження підприємства як внески чи залишили у формі нерозподіленого прибутку. Необхідно погодитися з позицією науковця Л. В. Безкоровайної, що всі ці види капіталу умовно поділяються на три групи (табл. 1).

Таблиця 1

Структура власного капіталу [10]

Вкладений капітал	Накопичений капітал	Регулюючий капітал
Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал в дооцінках	Вилучений капітал
	Додатковий капітал (за вирахуванням іншого вкладеного капіталу)	
Інший вкладений капітал	Резервний капітал	Неоплачений капітал
	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	

Сума власного капіталу — це абстрактна вартість майна, яка не відображає поточну вартість прав власників підприємства. На величину власного капіталу суттєво впливають складові облікової політики підприємства, що стосуються обраних принципів, методів і процедур для визначення й оцінки елементів та статей балансу, зокрема, його активів і зобов'язань.

Власний капітал виконує такі функції:

— довгострокового фінансування — перебуває у розпорядженні підприємства необмежено довго;

— самостійності і влади — розмір власного капіталу визначає ступінь незалежності та впливу його власників;

— фінансування ризику — власний капітал використовується для фінансування ризикованих інвестицій, на що можуть не погодитись кредитори;

— розподілу доходів і активів — частки окремих власників у капіталі є основою при розподілі фінансового результату та майна у разі ліквідації підприємства;

— відповідальності і захисту прав кредиторів — забезпечення вимог кредиторів фактично наявним у підприємства капіталом засновників [11; 12].

Функцію розподілу доходів і активів пропонуємо конкретизувати за розпорядчо-розподільним механізмом між засновниками підприємства, що передбачає участь

засновників в управлінні суб'єктом господарювання та отримання частини прибутку пропорційно частині в зареєстрованому (пайовому) капіталі при розподілі дивідендів. Функція захисту корпоративних прав власників має передбачати неухильне дотримання чинного законодавства при нарахуванні дивідендів і розподіл майна підприємства.

Джерелами утворення власного капіталу є:

- внески власників підприємства у виді грошових коштів та інших активів;
- накопичення суми нерозподіленого прибутку, що залишається на підприємстві;
- внаслідок конвертування зобов'язань, а також збільшення вартості активів, не

пов'язаного зі зростанням заборгованості перед кредиторами (дооцінка необоротних активів);

— одержання активів у формі дарчого капіталу.

Вважаємо, що для формування бухгалтерських документів на підприємстві доцільно складати відповідні документограми, в яких чітко визначати, коли той або інший підсумковий документ необхідно передати головному бухгалтеру для опрацювання та подальшого аналізу.

На рис. 1 наведена оперограма (документограма) складання звіту про власний капітал.

Період	Етапи	Бухгалтерія	Заступник головного бухгалтера	Головний бухгалтер	Керівник підприємства
Щомісяця	Узагальнення даних поточного обліку	●	●	●	
4-го числа щомісячно	Складання сальдових відомостей за рахунками 4-го класу	●		●	
6-го числа щомісячно	Заповнення Головної книги	●		●	
20.01. наступного року	Заповнення Звіту про власний капітал		●		
25.01. наступного року	Узгодження Звіту про власний капітал			●	●

Рис. 1. Оперограма складання Звіту про власний капітал (розроблено авторами)

Мета внутрішньогосподарського контролю — оцінка подій і фактів господарської діяльності підприємства щодо економічної ефективності та законності здійснення останньої.

Досягнення мети внутрішньогосподарського контролю залежить від суб'єктів контролю — груп осіб, які мають відповідні

права та можливості здійснення контрольних процедур над об'єктами контролю.

Координатором внутрішньогосподарського контролю, який забезпечує його злагодженість, послідовність і регулярність, є керівник підприємства. Окрім нього, у публічних акціонерних товариствах (далі —

ПАТ) суб'єктами контролю є: ревізійна комісія; головний бухгалтер, бухгалтерська служба, головний економіст, фінансовий директор, фінансово-економічна служба; спеціалісти-технологи та організатори виробництва й очолювані ними служби, матеріально-відповідальні особи.

До суб'єктів контролю, що виконують контрольні функції з метою реалізації тих функцій управління, що закріплені за ними, відносять Спостережну раду, Правління як виконавчий орган, адміністративно-управлінський персонал підприємства.

Адміністрація ПАТ має забезпечити існування такої системи ефективного внутрішнього контролю, яка б відповідала кожному із запропонованих критеріїв, наведених на рис. 2.

Для підвищення результативності внутрішньогосподарського контролю складових власного капіталу конкретизуємо перелік завдань перевірки з урахуванням інтересів внутрішніх і зовнішніх користувачів до інформації щодо формування та змін у власному капіталі ПАТ:

1. Перевірка відповідності кредитового залишку за рахунком 40 «Зареєстрований (пайовий) капітал» сумі зареєстрованого капіталу, затвердженого в установчих документах.

2. Перевірка обґрунтованості збільшення зареєстрованого капіталу за рахунок збільшення вартості матеріальних цінностей, які вносяться до статутного капіталу.

3. Перевірка своєчасності внесення записів часток до статутного капіталу



Рис. 2. Критерії функціонування системи ефективного внутрішнього контролю в акціонерному товаристві (розроблено авторами)

та правильності їх документального відображення в бухгалтерському обліку.

4. Перевірка своєчасності внесення змін до Реєстру акціонерів.

5. Перевірка своєчасності документального оформлення приймання нових засновників.

6. Перевірка правильності розрахунку часток, які підлягають вилученню засновниками зі статутного капіталу.

7. Перевірка наявності та правильності оформлення документів за здійсненими фінансово-господарськими операціями.

8. Перевірка правильності перенесення залишків за рахунками до фінансової звітності.

Наразі науковцями розроблено узагальнену систему здійснення контрольних процедур. Однак подальшої деталізації потребують контрольні процедури, що враховували б специфічні особливості окремих складових власного капіталу.

Пропонуємо систематизований перелік процедур перевірки операцій зі складовими власного капіталу для отримання повної інформації про правильність ведення обліку на підприємстві незалежно від виду діяльності. Це перевірка внутрішнім ревизором (аудитором, інспектором):

— дотримання умов установчого договору, статуту та наказу про облікову політику підприємства;

— стану аналітичного обліку власного капіталу у розрізі його видів, за кожним засновником, учасником, акціонером тощо;

— додержання передбаченого розміру резервного та статутного капіталів, а також реінвестування прибутку;

— реалізації випущених акцій згідно з чинним законодавством;

— відображення операцій з переоцінки необоротних активів у первинних бухгалтерських документах, облікових регістрах та формах звітності;

— відображення операцій з безкоштовно отриманими підприємством активами на рахунках бухгалтерського обліку;

— змін резервного капіталу на підставі рішень засновників;

— використання прибутку, отриманого у звітному році;

— погашення заборгованості з неоплаченого капіталу;

— залишків власного капіталу в облікових регістрах і співставлення із залишками у Головній книзі;

— розкриття інформації про власний капітал у фінансовій звітності підприємства.

При перевірці складових власного капіталу внутрішні ревизори (аудитори, інспектори) використовують методи документального та фактичного контролю.

**Висновки.** Отже, дослідження організації обліку та контролю власного капіталу підприємства дозволило:

1) конкретизувати і доповнити зміст функцій власного капіталу з урахуванням сучасних аспектів функціонування публічних акціонерних товариств;

2) запропонувати до практичного використання документограму складання звіту про власний капітал, що забезпечить оперативність документообігу, а також своєчасність надання інформації користувачам для прийняття управлінських рішень;

3) визначити критерії функціонування системи внутрішнього контролю, дотримання яких дозволить підвищити результативність перевірки складових власного капіталу підприємства;

4) конкретизувати перелік завдань перевірки формування та змін власного капіталу публічного акціонерного товариства, що дозволить внутрішнім перевіряючим удосконалити зміст програми внутрішнього контролю та забезпечити повноту її виконання;

5) запропонувати систематизований перелік процедур перевірки операцій з власним капіталом для отримання повної інформації про правильність ведення обліку на підприємстві незалежно від виду діяльності.

### Список літератури

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2009. 912 с.



2. Виноградова М. О., Жидеєва Л. І. Аудит : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 656 с.
3. Дерев'янюк С. І., Кузик Н. П., Олійник С. О., Ганяйло О. М. Аудит : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2016. 380 с.
4. Кулаковська Л. П., Піча Ю. В. Організація і методика аудиту : підручник. Київ: Каравела, 2009. 544 с.
5. Сук Л. К., Сук П. Л. Фінансовий облік. Київ : Знання, 2012. 647 с.
6. Садовська І. Б., Божидарнік Т. В., Нагірська К. Є. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 688 с.
7. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський (фінансовий) облік, оподаткування і звітність : підручник. Київ : Алерта, 2013. 982 с.
8. Хмелевська А. В., Незборецька Г. М. Власний капітал за атрибутами об'єкту бухгалтерського обліку. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 192–194.
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. Наказом М-ва фінансів України від 07. лют. 2013 р. № 73. URL : <http://zakon.rada.gov.ua//go/z0336-13> (дата звернення: 25.10.2020).
10. Безкоровайна Л. В. Особливості обліку власного капіталу на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 4, 2015. С. 950–954.
11. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств : навч. посіб. Вид. 2-ге, доповн. і переробл. Луцьк : Ред.-від. відд. «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2001. 456 с.
12. Івченко Л. В., Удовик Н. Л. Власний капітал: джерела формування та функції. *Молодий вчений*. № 1 (28), 2016. С. 55–59.
3. Derevianko, S. I., Kuzyk, N. P., Oliinyk, S. O. Haniailo, O. M. (2016). *Audyt* [Audit]. Kyiv, ZUL Publ., 380 p.
4. Kulakovska, L. P., Picha, Yu. V. (2009). *Orhanizatsiia i metodyka audytu* [Organization and methodology of audit]. Kyiv, Karavela Publ., 544 p.
5. Suk, L. K., Suk, P. L. (2012). *Finansovyi oblik* [Financial accounting], Kyiv, Znannia Publ., pp. 647.
6. Sadovska, I. B., Bozhidarnik, T. V., Nahirska, K. Ye. (2013). *Bukhhalterskyi oblik* [Accounting]. Kyiv, CUL Publ., 688 p.
7. Tkachenko, N. M. (2013). *Bukhhalterskyi (finansovyi) oblik, opodatkuvannia i zvitnist* [Accounting (financial accounting), taxation and reporting], Kyiv, Alerta Publ., 982 p.
8. Khmelevska, A. V., Nezboreska, H. M. (2011). *Vlasnyi kapital za atrybutamy obiekту bukhalterskoho obliku* [Equity by attributes of the accounting object]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable economic development], no. 4, pp. 192–194.
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), “National Regulation (Standard) of Accounting 1 «General Requirements for Financial Statements» “Resolution of the Cabinet of Ministers of Finance of Ukraine”. Available at : <http://zakon.rada.gov.ua//go/z0336-13>. (Accessed 25 October 2020).
10. Bezkorovajna, L. V. (2015). *Osoblyvosti obliku vlasnogo kapitalu na pidpryjemstvah* [Peculiarities of acoounting for equity in enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], no. 4, pp. 950–954.
11. Slaviuk, R. A. (2001). *Finansy pidpryjemstv* [Corporate finance]. Lutsk, Vezha Publ., LUVNUSV, 456 p.
12. Ivchenko, L. V., Udovyk, N. L. (2016). *Vlasnyj kapital: dzherela formuvannja ta funktsii* [Equity: sources of formation and functions]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], no. 1 (28), pp. 55–59.

### References

1. Butynets, F. F. (2009). *Bukhhalterskyi finansovyi oblik* [Financial accounting]. Zhytomyr, Ruta Publ., 912 p.
2. Vynogradova, M. O., Zhydieieva L. I. (2014). *Audyt* [Audit]. Kyiv, ZUL Publ., 656 p.

**Objective.** *The objective of the article is to determine the methodology of accounting and internal control of equity of the enterprise with the development of proposals for improvement.*

**Methods.** *The methodological basis of the study is general and special methods of cognition: analysis and synthesis, induction and deduction, theoretical generalization, grouping and classification, logical generalization, and comparative comparison.*

*Methods of concretization, observation are used in the study of methods of accounting and internal verification of equity of the enterprise. The graphic method is used to visualize the document flow during the preparation of the Statement of Equity, as well as the criteria for the functioning of the internal control system in the joint-stock company. Proposals for determining the list of tasks and procedures for checking equity are developed applying methods of specification and systematization.*

**Results.** *As a result of research of variable authors' approaches to definition of functions of capital offers on their concretization and expansion of the list of functions in system of management of own capital are given. The documentary scheme of the Report on the capital in the Public joint-stock company is offered. It is substantiated that the internal control carried out by the head of the enterprise directly or through his authorized bodies in accordance with the statute should be organized according to the relevant criteria, which are developed and schematically presented to ensure an effective system of internal control in the company. To increase the effectiveness of internal control of equity components, the list of tasks of their internal and external audit is specified. When conducting an internal audit of equity components, a systematic list of control procedures is proposed, which must be used by the internal auditor at the enterprise.*

*The practical use of the results of the study will increase the efficiency of the control system of equity transactions and prevent violations. The practical use of the results of the study will increase the efficiency of the control system of equity transactions and prevent violations.*

**Key words:** *equity, internal control (audit), accounting, auditing, Public Joint Stock Company.*

*Надійшла до редакції 05.11.2020*

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-73-2-99-106

JEL : P27, P47

УДК 658.155

**Костакова Л. Д.,**  
асистентДонецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: kostakova@donnuet.edu.ua**МЕТОДИКА ВИКОРИСТАННЯ МАРЖИНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ  
НА ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

UDC 658.155

**Kostakova L. D.,**  
Assistant ProfessorDonetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: kostakova@donnuet.edu.ua**METHODS OF MARGINAL ANALYSIS USING  
AT MINING AND PROCESSING ENTERPRISES**

**Мета.** Мета статті — адаптація методики маржинального аналізу прибутку до умов функціонування промислових підприємств з багатопередільним виробничим процесом.

**Методи.** Результати дослідження отримані шляхом застосування загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (порівняння, узагальнення, типології, абстракції, теоретико-математичного моделювання), а також системного та логічного підходів, пов'язаних з реалізацією теорії управління витратами і прибутком.

**Результати.** Обґрунтовано методичні підходи до використання маржинального аналізу прибутку для підприємств з різними результатами діяльності та багатопередільним виробничим процесом. Досліджено вітчизняну та зарубіжні методики факторної оцінки прибутковості та проведено їх порівняння на предмет недоліків і переваг для умов діяльності промислових підприємств. На основі концепції системи «витрати-випуск-прибуток» адаптовано методичку маржинального аналізу прибутку для потреб калькулювання собівартості продукції гірничо-збагачувальних підприємств, що відрізняє її від існуючих методик для однопродуктових та багатопродуктових виробництв. У процесі проведення відповідних математичних перетворень виведено формулу для розрахунку собівартості продукції за відповідними виробничими переділами гірничо-збагачувального підприємства та універсальну формулу для визначення ціни кінцевого продукту на базі системи управління витратами «директ-костинг». Доведено, що запропонована концептуальна модель методики маржинального аналізу прибутку надасть можливість промисловим підприємствам, у тому числі і гірничо-збагачувальним комбінатам та їхнім структурним підрозділам, підвищити ефективність управління витратами і прибутком.

**Ключові слова:** маржинальний аналіз, прибуток, змінні витрати, постійні витрати, підприємство, виробництво, переділ.

**Постановка проблеми.** Дослідження прибутковості підприємств та їх фінансового стану завжди посідало важливе місце серед актуальних проблем як на мікро-, так і на макрорівні. Прибутковість підприємств та їх фінансовий стан визначаються спів-

відношенням між доходами та витратами. В сучасних умовах господарювання значний інтерес для промислових підприємств викликає методика маржинального аналізу прибутку, яка широко застосовується в західних країнах. На відміну від традиційної

© Л. Д. Костакова, 2020

методики аналізу прибутку, що використовують вітчизняні підприємства, вона дає змогу повніше вивчати взаємозв'язки між показниками і точніше вимірювати вплив факторів на зміну витратомісткості та прибутковості виробництва. Проте аналіз наукових здобутків у цій предметній галузі показав на те, що маржинальний аналіз в існуючому виді має певні обмеження для застосування в умовах діяльності промислових підприємств, що характеризуються багатостадійністю виробничого процесу. З огляду на це, вважаємо за необхідне трансформувати загальну методику маржинального аналізу у галузеву методику, що враховує специфіку роботи промислових підприємств з багатостадійним виробничим процесом і, відповідно, — з різноманітними результатами господарської діяльності. Прикладом таких підприємств може слугувати діяльність гірничо-збагачувальних підприємств, де виробництво кінцевого продукту отримують на останньому етапі, так званому переділі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія і практика маржинального аналізу мають глибокі корені. Маржиналізм з'явився ще на початку 70-х років XIX ст. і став основою у розробленні теорії маржинального аналізу. У 1936 році Дж. Гаррісоном було розроблено концепцію системи директ-костінг, в основу якої покладено поділ витрат на постійні і змінні. Її фактичне впровадження припало на другу половину XX сторіччя, що і дало поштовх для активізації наукових досліджень у галузі маржинального аналізу [1]. Тому цілком логічним є те, що значна частина наукових праць за цим напрямом припадає на школи країн з розвинутими ринковими відносинами, відомими представниками яких є А. Апчерч, Е. А. Аткинсон, Р. Д. Банкер, В. Говіндараджан, К. Друрі, Р. С. Каплан, Дж. Т. Сігел, К. К. Сіо, Дж. Фостер, П. Фрідман, Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Шанк, Дж. К. Шим та ін. [2, 3].

Вагомий внесок у розширення маржинального аналізу зробили вітчизняні науковці, серед яких: П. Й. Атамас, І. А. Бланк, Ф. Ф. Бутинець, Ю. М. Великий, С. Ф. Голов, М. Г. Грещак, І. Є. Давидович, Н. Ю. Іванова,

Г. І. Кіндрацька, О. М. Костенко, В. М. Краєвський, А. Г. Загородній, Ю. Ю. Миронова, С. З. Мошенський, О. А. Орлов, О. О. Орлов, В. І. Пазинич, Г. О. Партин, В. В. Прохорова, М. С. Пушкар, Є. Г. Рясних, Н. В. Сабліна, Г. В. Савицька, В. П. Савчук, Ю. С. Цал-Цалко, А. В. Череп, М. Г. Чумаченко та ін. [4–9].

Водночас окремі аспекти маржинального аналізу, зокрема такі, як проведення маржинального аналізу підприємствами з багатостадійним виробничим процесом, недостатньо розглядаються в науковій літературі і майже не враховуються в практичній управлінській діяльності промислових підприємств.

**Мета статті** полягає у систематизації методик аналізу прибутковості та у пристосуванні методики маржинального аналізу до підприємств з багатостадійним виробничим процесом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне промислове підприємство є складною виробничою системою, яка здійснює перетворення різноманітних виробничих ресурсів задля повного і своєчасного задоволення потреб споживачів у різноманітних товарах і послугах.

Суспільний поділ праці надає виробничій системі підприємства відносної однорідності і спрощення загального виробничого процесу, мінімізує кількість ресурсів для його забезпечення і число учасників. Однак масштаби сучасного виробництва, його техніко-технологічний рівень, вибагливість споживачів водночас ускладнюють і розширюють процеси, що відбуваються у виробничій системі. Причому дія другої групи процесів постійно посилюється, що обумовлює проблематику управлінського характеру щодо забезпечення керованості витрат і прибутку. У цьому контексті виробнича система набуває економічних характеристик, на підставі яких підприємство, згідно до сучасної неокласичної економічної теорії, визначається як механізм трансформації ресурсів у економічні блага, тоді як основним критерієм ефективності його діяльності є максимізація прибутку на основі оптимізації витрат, що є вартісним відображенням задіяних у

виробничий процес ресурсів. У своїй практичній діяльності підприємства можуть використовувати традиційні підходи до аналізу прибутку для однопродуктового та багатопродуктового виробництва, а також підходи, що прийшли в Україну із країн з розвинутими ринковими відносинами. Це так званий маржинальний аналіз прибутку, що дозволяє визначати вплив на рівень прибутку з боку таких факторів, як структура виробництва,

ціна одиниці продукції, змінні витрати на одиницю продукції, рівень постійних витрат на весь обсяг продажів продукції. Така методика є ефективною у менеджменті з управління витратами, випуском продукції та прибутком.

Порівняльна характеристика переваг та недоліків традиційної методики аналізу прибутку і методики маржинального аналізу прибутку наведена у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняння методик факторної оцінки прибутковості (розроблено автором на основі [4; 6–9])**

Ознаки	Характеристика моделі		
	Модель № 1: $P = Q_{PI} \cdot (p - c)$	Модель № 2: $P = Q_{PI} \cdot (p - b) - A$	Модель № 3: $P = \sum_{i=1}^n [Q_{PI} \cdot D_i \cdot (p_i - b_i)] - A$
Методика аналізу	традиційна	система «витрати — випуск — прибуток» (CVP)	
Підходи до проведення аналізу	традиційний	системний	комплексний
Сфера застосування	однопродуктове та багатопродуктове виробництво	однопродуктове виробництво	багатопродуктове виробництво
Узгоджується з використанням відповідної системи управління витратами	стандарт-кост	директ-кост	
Кількість впливових факторів	три	чотири	п'ять
Обмеження моделі	усі наведені фактори змінюються самі по собі, незалежно один від одного	ефективна лише для використання у короткостроковому періоді та за сталого рівня виробничих потужностей	
Недоліки	не враховує взаємозв'язок між обсягом випуску, собівартістю продукції та зміною структури виробництва	не пристосована до умов використання у довгостроковому періоді, залежить від змін виробничої потужності, не враховує вплив структури виробництва	не пристосована до умов використання у довгостроковому періоді, залежить від змін виробничої потужності
Переваги	використовується для аналізу довгострокового періоду, не залежить від змін виробничих потужностей	встановлює зв'язок між обсягом виробництва та собівартістю продукції	встановлює зв'язок між обсягом виробництва, собівартістю продукції та структурою виробництва
Умовні позначення до формул: $P$ — прибуток; $Q$ — фізичний обсяг продажу продукції; $p$ — ціна продукції; $c$ — повна собівартість одиниці продукції; $b$ — змінні витрати на одиницю продукції; $A$ — загальний розмір постійних витрат; $n$ — загальна кількість видів продукції до встановленої номенклатури; $i=1, \dots, n$ — обмеження щодо кількості видів продукції; $D_i$ — частка кожного виду продукції у загальній номенклатурі виробництва.			

Проведені узагальнення вказують на те, що існуючі методики маржинального аналізу прибутку (система директ-кост) порівняно з традиційною методикою (система стандарт-кост) надають можливість досліджувати зв'язки між більшою кількістю факторів та більш точно вимірювати їх вплив на зміни у рівні прибутковості виробництва, використовуючи у розрахунках усічену собівартість продукції, що є майже нездійсненним при її калькулюванні за етапами (переділами) виробництва, оскільки постійні витрати першого етапу (переділу) у складі другого етапу (переділу) носитимуть умовно-змінний характер. Така ситуація буде повторюватись стільки разів, скільки етапів (переділів) передбачено технологічним процесом підприємства у виробництві кінцевої продукції.

Отже, результати проведеного аналізу вказують на можливість пристосування методики маржинального аналізу до специфіки підприємств з різними результатами діяльності та багатостадійністю виробництва, де виробничий процес проходить у декілька етапів, а калькулювання собівартості продукції відбувається за переділами. На кожній стадії можливе утворення результату як у вигляді одного виду, так і кількох видів продукції. Наприклад, для гірничо-збагачувальних підприємств, поряд з основною продукцією,

частково реалізується проміжна продукція, якою є руда та концентрат. Залежно від специфіки виробництва гірничо-збагачувальні підприємства випускають три види продукції: руда, концентрат та обкотиші або агломерат. Таке різноманіття результатів ускладнює як організацію виробничого процесу, так і процеси управління ними.

Враховуючи зазначені особливості, на усіх переділах виробничого процесу видобутку і переробки залізорудної сировини оптимальний рівень витрат раціонально визначати за допомогою маржинального аналізу, на засадах якого було проведено відповідні математичні перетворення щодо формування прибутку, ціни та собівартості на кожному переділі гірничо-збагачувального виробництва (табл. 2).

Запропонована концептуальна модель методики дозволяє простежити не тільки поетапне формування значень основних показників маржинального аналізу, а і надавати оцінку діяльності підрозділів за наведеними показниками та приймати участь в управлінні підприємством загалом.

Слід зробити акценти на тому, що в наведеній методиці внутрішня ціна на перших переділах прирівнюється до собівартості, внаслідок чого прибуток буде дорівнювати нулю. На останньому переділі підприємство

Таблиця 2

Концептуальна модель методики маржинального аналізу прибутку для потреб калькулювання собівартості продукції гірничо-збагачувальних підприємств

Переділ	Формула для розрахунку	Математичні модифікації
1	2	3
1-й переділ добування залізної руди	$P_1 = Q_1 \cdot (p_1 - b_1) - A_1$	$P_1 = Q_1 p_1 - Q_1 b_1 - A_1,$ $Q_1 p_1 = P_1 + Q_1 b_1 + A_1$ $p_1 = \frac{P_1 + Q_1 b_1 + A_1}{Q_1},$ де $b_1 = b_0 + b_1^n$ , а $b_0 = E \cdot K_1$ (за відсутності $b_0, b_1^n$ – відповідає усіченій собівартості продукції за 1-м переділом)
2-й переділ подрібнення залізної руди	$P_2 = Q_2 \cdot (p_2 - b_2) - A_2$	$P_2 = Q_2 \cdot (p_2 - (p_1 + b_2^n)) - A_2$ $P_2 = Q_2 \cdot (p_2 - (\frac{P_1 + Q_1 b_1 + A_1}{Q_1} + b_2^n)) - A_2$ $P_2 = Q_2 \cdot p_2 - \frac{Q_2 \cdot P_1 + Q_2 \cdot Q_1 \cdot b_1 + Q_2 \cdot A_1}{Q_1} - Q_2 \cdot b_2^n - A_2$ $Q_2 \cdot p_2 = P_2 + \frac{Q_2 \cdot P_1 + Q_2 \cdot Q_1 \cdot b_1 + Q_2 \cdot A_1}{Q_1} + Q_2 \cdot b_2^n + A_2$ $p_2 = \frac{P_1}{Q_1} + \frac{P_2}{Q_2} + \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + b_1 + b_2^n$

Переділ	Формула для розрахунку	Математичні модифікації
1	2	3
3-й переділ збагачення залізної руди	$P_3 = Q_3 \cdot (p_3 - b_3) - A_3$	$P_3 = Q_3 \cdot (p_3 - (p_2 + b_3^n)) - A_3$ $P_3 = Q_3 \cdot (p_3 - ((\frac{P_1}{Q_1} + \frac{P_2}{Q_2} + \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + b_1 + b_2^n) + b_3^n)) - A_3$ <p>За умови виробництва беззбиткового обсягу отримане рівняння буде мати такі обмеження:</p> $\begin{cases} P_3 = Q_3 \cdot (p_3 - ((\frac{P_1}{Q_1} + \frac{P_2}{Q_2} + \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + b_1 + b_2^n) + b_3^n)) - A_3 \\ P_1 = P_2 = P_3 = 0 \\ p_3 = c_3 \end{cases}$ $0 = Q_3 \cdot (c_3 - ((\frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + b_1 + b_2^n) + b_3^n)) - A_3$ $0 = Q_3 c_3 - \frac{Q_3 A_1}{Q_1} - \frac{Q_3 A_2}{Q_2} - Q_3 b_1 - Q_3 b_2^n - Q_3 b_3^n - A_3$ $Q_3 c_3 = \frac{Q_3 A_1}{Q_1} + \frac{Q_3 A_2}{Q_2} + Q_3 b_1 + Q_3 b_2^n + Q_3 b_3^n + A_3$ $c_3 = \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + \frac{A_3}{Q_3} + b_1 + b_2^n + b_3^n, \text{ де } b_1 = b_0 + b_1^n$ $c_3 = \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + \frac{A_3}{Q_3} + b_0 + b_1^n + b_2^n + b_3^n$
Універсальна формула		$c_i = \sum_{i=1}^m \frac{A_i}{Q_i} + b_0 + \sum_{i=1}^m b_i^n$
		<p>Для визначення ціни кінцевого продукту по переділу використаємо попередні розрахунки та таке обмеження: прибуток формується лише на останньому переділі, проміжну продукцію підприємство випускає з нульовим прибутком для внутрішнього споживання:</p> $\begin{cases} P_3 = Q_3 \cdot (p_3 - ((\frac{P_1}{Q_1} + \frac{P_2}{Q_2} + \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + b_1 + b_2^n) + b_3^n)) - A_3 \\ P_1 = P_2 = 0 \end{cases}$ $P_3 = Q_3 \cdot (c_3 - ((\frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + b_1 + b_2^n) + b_3^n)) - A_3$ $P_3 = Q_3 c_3 - \frac{Q_3 A_1}{Q_1} - \frac{Q_3 A_2}{Q_2} - Q_3 b_1 - Q_3 b_2^n - Q_3 b_3^n - A_3$ $Q_3 c_3 = \frac{Q_3 A_1}{Q_1} + \frac{Q_3 A_2}{Q_2} + Q_3 b_1 + Q_3 b_2^n + Q_3 b_3^n + A_3 + P_3$ $c_3 = \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + \frac{A_3}{Q_3} + b_1 + b_2^n + b_3^n + \frac{P_3}{Q_3}$ $c_3 = \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + \frac{A_3}{Q_3} + b_0 + b_1^n + b_2^n + b_3^n + \frac{P_3}{Q_3}$

де  $n$  — переділ (у розрахункових формулах використовується як умовне позначення переділу);  $m$  — кількість стадій (переділів);  $E$  — нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій (0,15);  $K$  — капіталовкладення у розробку родовища (розвідка нового горизонту);  $N_{np}$  — норма прибутку.

розраховує ціну, оскільки виготовлена продукція є кінцевою.

Слід також зазначити, що у разі освоєння нового горизонту гірничо-збагачувальним підприємством будуть проводитися певні капіталовкладення (ситуація для 1-го

переділу), тоді матиме місце  $b_0$ . Для даного випадку пропонується розраховувати собівартість кінцевого продукту за такою моделлю:

$$c_i = \sum_{i=1}^m \frac{A_i}{Q_i} + b_0 + \sum_{i=1}^m b_i^n.$$

Для вказаної ситуації формула для розрахунку ціни на останньому переділі буде мати такий вид:

$$p_i = \sum_{i=1}^m \frac{A_m}{Q_m} + b_0 + \sum_{i=1}^m b_i^n + \frac{P}{Q}.$$

Для поточного розрахунку собівартості продукції на останньому переділі гірничо-збагачувального виробництва, без урахування капітальних вкладень, буде справедлива така модель:

$$c_i = \sum_{i=1}^m \frac{A_i}{Q_i} + \sum_{i=1}^m b_i^n.$$

Формула ціни на продукцію останнього переділу буде такою:

$$p_i = \sum_{i=1}^m \frac{A_m}{Q_m} + \sum_{i=1}^m b_i^n + \frac{P}{Q}.$$

У випадку, якщо підприємство відпускає продукцію на сторону, наприклад на стадії подрібнення (з урахуванням витрат на розвідку нового горизонту), формула для визначення ціни матиме такий вид:

$$p_2 = \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + b_0 + b_1^n + b_2^n + b_3^n + \frac{P_2}{Q_2}.$$

Для умов попереднього прикладу, розрахунок ціни без урахування витрат на розвідку нового горизонту буде здійснюватися за такою моделлю:

$$p_2 = \frac{A_1}{Q_1} + \frac{A_2}{Q_2} + b_1^n + b_2^n + b_3^n + \frac{P_2}{Q_2}.$$

Наведені модифікації нададуть можливість підприємствам з різними результатами діяльності та багатостадійним виробничим процесом формувати повну собівартість виготовленої продукції, а також визначати ціну за відповідним переділом. Загалом трансформація методики маржинального прибутку дозволить аналізувати прибутковість підприємства за розгорнутою системою факторів з урахуванням галузевої специфіки виробництва продукції.

**Висновки.** На основі проведених математичних модифікацій було трансформовано загальну методику маржинального аналізу у концептуальну модель методики маржинального аналізу прибутку для потреб калькулювання собівартості продукції підприємств з різними результатами діяльності

та багатостадійним виробничим процесом. Для побудови методики було обрано гірничо-збагачувальне підприємство, де виробництво продукції проходить у декілька стадій (переділів). Саме такий приклад дає можливість детально простежити формування основних показників у системі «витрати-випуск-прибуток».

Отже, реалізація концептуальної моделі методики маржинального аналізу в умовах функціонування гірничо-збагачувальних підприємств надасть можливість розширити участь виробничих підрозділів (центрів витрат) у розробці та реалізації управлінських рішень щодо їх стратегічного розвитку у контурі загальної стратегії розвитку підприємства.

### Список літератури

1. Блауг М. 100 великих економістів до Кейнса : пер. с англ. СПб : Экономическая школа, 2008. 352 с.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет : пер. с англ. 6-е изд. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 1423 с.
3. Герасимович А. М., Михальська О. Л. Маржинальний аналіз в тактичному управлінні підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2015. № 2. С. 30–37.
4. Костенко О. М., Краєвський В. М. Маржинальний аналіз в підвищенні ефективності діяльності підприємств та поліпшенні управління її рівнем. *Облік і фінанси*. 2015. №3. С. 148–152.
5. Миронова Ю. Ю. Маржинальний підхід до аналізу витрат виробництва машинобудівних підприємств. *Економіка і регіон*. 2016. № 3 (58) С. 132–140.
6. Орлов О. О. Планирование цен, затрат и прибыли в условиях единичного производства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2. Т. 2. С. 7–11.
7. Пазинич В. І., Шулешко А. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2011. 408 с.
8. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 3-те вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2009. 654 с.



9. Федоркевич А. В. Роль маржинального анализа в управлении деятельностью транспортных организаций. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Том 23. С. 193–198.

10. Шим Д. К., Сигел Д. Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат : пер. с англ. М. : Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. 344 с. (Серия «Экономика для практиков»).

### References

1. Blaug, M. (2008). *100 velikih ekonomistov do Keynsa* [100 great economists before Keynes]. St. Petersburg, Ekonomicheskaya shkola Publ., 352 p.

2. Druri, K. (2015). *Upravlencheskiy i proizvodstvennyi uchet* [Management and cost accounting]. Moscow, UNITI-DANA Publ., 1423 p.

3. Herasymovych, A. M. & Mykhalska, O. L. (2015). *Marzhynalnyi analiz v taktychnomu upravlinni pidpriemstvom* [Marginal analysis in tactical management of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu* [Scientific Bulletin of National Academy of Statistics, Accounting and Audit], no. 2, pp. 30–37.

4. Kostenko, O. M. & Kraievskiy, V. M. (2016). *Marzhynalnyi analiz v pidvyshchenni efektyvnosti diialnosti pidpriemstv ta polipshenni upravlinnia yii rivnia* [Marginal analysis in increasing efficiency of enterprises' performance and improving management of

its level]. *Oblik i finansy* [Accounting and Finance], no. 3, pp. 148–152.

5. Myronova, Yu. Yu. (2016). *Marzhynalnyi pidkhid do analizu vytrat vyrobnytstva mashynobudivnykh pidpriemstv* [Marginal approach to analysing production costs of machine engineering enterprises]. *Ekonomika i rehion* [Economics and Region], no. 3, pp. 132–140.

6. Orlov, O. O. (2015). *Planirovanie tsen, zatrat i pribyli v usloviyah edinichnogo proizvodstva* [Planning prices, costs and profits under conditions of single-unit production]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytskyi National University], no. 2 (2), pp. 7–11.

7. Pazynych, V. I. & Shuleshko, A. V. (2011). *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv, ZUL Publ., 408 p.

8. Savytska, H. V. (2009). *Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of the enterprise activity]. Kyiv, Znannia Publ., 654 p.

9. Fedorkevich, A. V. (2016). *Rol' marzhinal'nogo analiza v upravlenii deyatel'nostyu transportnyh organizatsiy* [The role of the marginal analysis in managing transport organisations' performance]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], no. 2 (23), pp. 193–198.

10. Shim, D. K. & Sigel, D. G. (1996). *Metody upravleniya stoimostyu i analiza zatrat* [Cost management and cost analysis techniques]. Moscow, Filin Publ., 344 p.

**Objective.** *The objective of the article is to adapt the methods of marginal profit analysis to the conditions of industrial enterprises with a multi-stage production process operation.*

**Methods.** *The results of the study are obtained applying general and special research methods (of comparison, generalization, typology, abstraction, theoretical and mathematical modeling), as well as systematic and logical approaches related to the implementation of the theory of cost and profit management.*

**Results.** *Methodical approaches to the use of marginal profit analysis for enterprises with different results and multi-stage production process are substantiated. Domestic and foreign methods of factor assessment of profitability are studied and their comparison is carried out as for the advantages and disadvantages for the conditions of industrial enterprises. Based on the concept of the system «cost-output-profit» the method of marginal analysis of profits for the purposes of calculating the cost of production of mining and processing enterprises, which distinguishes it from the existing methods for single-product and multi-product industries is adapted. In the process of carrying out the relevant mathematical transformations, a formula for calculating the cost of production for the relevant production redistributions of the mining and processing enterprise and a*

*universal formula for determining the price of the final product based on cost management system «direct costing» is derived. It is proved that the proposed conceptual model of the methodology of marginal profit analysis will provide opportunities for industrial enterprises, including mining and processing enterprises and their structural units, to increase the efficiency of cost and profit management.*

**Key words:** *marginal analysis, profits, variable costs, fixed costs, enterprise, production, re-distribution.*

***Надійшла до редакції 05.11.2020***

*Наукове видання*

**ВІСНИК**  
**Донецького національного університету**  
**економіки і торгівлі**  
**імені Михайла Туган-Барановського**

*Серія: Економічні науки*

**Науковий журнал**

**2020 № 2(73)**

*Юридична адреса видавця:*

*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
вул. Курчатова, 13, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50042,  
e-mail: druk.visnyk@donnuet.edu.ua, www.donnuet.edu.ua.*

*Адреса редакції:*

*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
вул. Трамвайна, 16, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50005,  
тел. (0564) 409-77-97,  
e-mail: druk.visnyk@donnuet.edu.ua, www.donnuet.edu.ua.*

*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 4929 від 07.07.2015 р.*

Підписано до друку 24.12.2020 р.  
Формат 60x84/8. Папір офсетний.  
Гарнітура «Times New Roman». Друк — лазерний.  
Ум. друк. арк. 15,11. Обл.-вид. арк. 12,44.  
Наклад 150 прим. Зам. № 98.

---

ФОП Маринченко С. В.  
вул. Героїв АТО, 81-а, оф. 109,  
м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50086  
Свідоцтво про державну реєстрацію № 030567 від 19.01.2007 р.  
тел. (067) 539-66-81