

# НАУКОВИЙ ВІСНИК

№ 4 (89)  
серпень  
2018

Серія  
«Економічні  
науки»

ПОЛТАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

ЗБІРНИК \* ВИХОДИТЬ 6 РАЗІВ НА РІК \* ЗАСНОВАНИЙ У БЕРЕЗНІ 2000 р.

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ ЗБІРНИКА

Головний редактор **О. О. Нестуля**, доктор історичних наук, професор, ректор Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (ПУЕТ).

Заступники головного редактора: **Н. С. Педченко**, доктор економічних наук, професор, перший проректор ПУЕТ;

**С. В. Гаркуша**, доктор технічних наук, доцент, проректор з наукової роботи ПУЕТ.

Відповідальний редактор **В. В. Карцева**, доктор економічних наук, доцент ПУЕТ.

Відповідальний секретар **О. М. Зінченко**, кандидат економічних наук, ПУЕТ.

Технічний секретар **Г. О. Соболь**, кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту, доцент ПУЕТ.

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ СЕРІЇ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»

**Н. Асалос**, д. е. н., професор Університету «Овідус», Румунія;

**С. А. Башева**, д. е. н., професор Університету національного та світового господарства, Болгарія;

**Д. Валенсія**, д. е. н., професор Університету «Овідус», Румунія;

**О. В. Виноградова**, д. е. н., професор Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського;

**М. Гелашвілі**, д. е. н., доцент Сухумського державного університету, Грузія;

**В. В. Гончаренко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**А. А. Джаббаров**, д. е. н., професор Таджикиського державного університету комерції, Таджикистан;

**В. П. Дубішев**, д. е. н., професор Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

**В. В. Іванова**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**Н. В. Карпенко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**Л. М. Колечкіна**, д. ф.-м. н., професор ПУЕТ;

**Б. Я. Кузник**, д. е. н., професор Полтавського державного педагогічного університету імені В. Г. Короленка;

**С. М. Лебедєва**, д. е. н., професор Білоруського торгово-економічного університету споживчої кооперації, Білорусь;

**Ю. Г. Лисенко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**В. І. Ляшенко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**А. А. Мамасидиков**, д. е. н., професор Університету економіки та підприємництва, Киргизія;

**М. М. Мятівіч**, д. е. н., професор Готельно-освітнього центру Чорногорії, Чорногорія;

**С. А. Омурзаков**, д. е. н., професор Університету економіки та підприємництва, Киргизія;

**С. С. Ніколенко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**І. П. Отенко**, д. е. н., професор Харківського національного економічного університету;

**А. О. Пантелеймоненко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**Р. Расинська**, д. е. н., професор Академії готельного бізнесу та громадського харчування в Познані, Польща;

**А. А. Роскладка**, д. е. н., доцент КНТЕУ;

**Н. О. Розкладка**, д. е. н., професор кафедри туризму та рекреації Київського національного торговельно-економічного університету;

**О. Г. Сімеонов**, д. е. н., професор Університету національного та світового господарства, Болгарія;

**Г. П. Скляр**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**Б. В. Сорвіров**, д. е. н., професор Гомельського державного університету імені Франциска Скорини, Білорусія;

**С. Д. Стоянов**, д. е. н., професор Університету національного та світового господарства, Болгарія;

**Л. Такаландзе**, д. е. н., професор Сухумського державного університету, Грузія;

**К. Ш. Токтомаматов**, д. е. н., професор Університету економіки та підприємництва, Киргизія;

**С. Хабібів**, д. е. н., професор Таджикиського державного університету комерції, Таджикистан;

**М. Хубуа**, д. е. н., доцент Сухумського державного університету, Грузія;

**Л. О. Шавга**, д. е. н., професор Кооперативно-торгового університету, Молдова;

**М. М. Шаріпов**, д. е. н., професор Таджикиського державного університету комерції, Таджикистан;

**Л. М. Шимановська-Діаніч**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**О. В. Шкуруній**, д. е. н., професор ПУЕТ.

«Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») входить до «Переліку наукових фахових видань, у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» (пройшов перереєстрацію 21.12.2015 року). Свідцтво про державну реєстрацію «Наукового вісника Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») КВ № 17165-5935 ПР видане 12.10.2010 р. Міністерством юстиції України.

Номер затверджено на засіданні вченої ради Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 1 від 17 січня 2018 р.

«Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») індексується в наукометричній базі **Index Copernicus** (ICV 2016: 61)

До уваги читачів: електронний варіант збірника «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») ISSN:2409-6873 розміщено на сайті Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в розділі «Наукова періодика України»:

[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VKP/index.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VKP/index.html)

Сайт збірника «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven>

Відповідальна за випуск видання В. В. Карцева.

Випусковий редактор М. П. Гречук.

Літературний редактор В. Л. Яременко.

Верстання Т. А. Маслак.

Дизайн обкладинки С. А. Деркач.

За точність цифр, географічних назв, власних імен, бібліографії, цитат та іншої інформації відповідає автор.  
Редакція не завжди поділяє погляди авторів.  
Матеріали друкуються мовою оригіналу.  
У разі передрукування посилання на «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» обов'язкове.

Адреса редакції,  
видавця та виготовлювача:  
36014, м. Полтава, вул. Ковалія, 3,  
к. 115. Тел. (0532) 563703, 502481  
факс: (0532) 500222

© Вищий навчальний заклад  
Укоопспілки «Полтавський  
університет економіки  
і торгівлі»

## ЗМІСТ

**Вимоги до авторських рукописів ..... 8**

### I. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

**Нестуля О. О.**

Лідерство в гуманістичній традиції  
Проторенесансу (А. Данте,  
Ф. Петрарка, К. Салютаті).....6

### II. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Педченко Н. С., Стрілець В. Ю.,  
Кімуржий М. І.**

Ітераційний кластерний аналіз K-Means  
як інструмент сегментації підприємств  
жкг за рівнем потенціалу їх розвитку .....15

**Жукова Д. А.**

Дефініції стратегічного рішення та  
стратегічного вибору у стратегічному  
управлінні підприємством .....30

### III. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

**Гасій О. В., Стефанюк О. Д., Шиндер Є. В.**

Муніципальні банки як фінансові інститути  
системи місцевого самоврядування .....37

### IV. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Лисенко Ю. Г., Біленко Д. В.**

Управління життєвим циклом  
інноваційного університету .....44

**Мироненко М. Ю., Гайдей О. В.**

Джерела формування фінансових  
ресурсів регіону .....52

**Гудзь Т. П.**

Теоретичні та практичні аспекти  
формування політики управління  
фінансовою рівновагою підприємства .....59

**Гнидюк І. В., Гайдей О. В.**

Бюджетне фінансування соціального  
забезпечення в Україні .....67

**Біланіч Л. В.**

Пільгове оподаткування та форми підтримки  
соціального підприємництва в Україні .....73

### V. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ

**Семенець А. О.**

Міжнародний досвід регулювання  
внутрішнього аудиту .....80

**Гриліцька А. В., Криворучко М. Ю.**

Сучасні парадигми й тенденції  
розвитку бухгалтерського обліку  
в мережевому суспільстві .....88

**Соболь Г. О., Карпенко Є. А.**

Роль повторної перевірки в оцінюванні  
якості процедур первинного контролю .....94

**Верига Ю. А., Кривогуз А. О.**

Облік дебіторської заборгованості згідно  
з національними та міжнародними  
стандартами бухгалтерського обліку .....104

### VI. ЕКОНОМІКА СФЕРИ СЕРВІСУ

**Плотнікова М. Ф., Присяжнюк О. Ф.**

Історико-культурні та сучасні  
тенденції розвитку сільського  
туризму в родових поселеннях .....112

### VII. ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ

**Усик В. І.**

Оцінка внеску освіти у формування  
ознак сучасної економіки .....118

## СОДЕРЖАНИЕ

Требования к авторским рукописям ..... 8

### I. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ИСТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ

**Нестуля А. А.**

Лидерство в гуманистической традиции проторенессанса (А. Данте, Ф. Петрарка, К. Салютати) .....6

### II. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Педченко Н. С., Стрилец В. Ю., Кимуржий М. И.**

Итерационный кластерный анализ K-Means как инструмент сегментации предприятий ЖКХ по уровню потенциала их развития ....15

**Жукова Д. А.**

Дефиниции стратегического решения и стратегического выбора в стратегическом управлении предприятием .....30

### III. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

**Гасий Е. В., Стефанюк О. Д., Шиндер С. В.**

Муниципальные банки как финансовые институты системы местного самоуправления .....37

### IV. ФИНАНСЫ, БАНКОВСКОЕ ДЕЛО И СТРАХОВАНИЕ

**Лысенко Ю. Г., Биленко Д. В.**

Управление жизненным циклом инновационного университета .....44

**Мироненко М. Ю., Гайдей О. В.**

Источники формирования финансовых ресурсов региона .....52

**Гудзь Т. П.**

Теоретические и практические аспекты формирования политики управления финансовым равновесием предприятия .....59

**Гнидюк И. В., Гайдей О. В.**

Бюджетное финансирование социального обеспечения в Украине .....67

**Биланич Л. В.**

Льготное налогообложение и формы поддержки социального предпринимательства в Украине .....73

### V. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

**Семенец А. А.**

Международный опыт регулирования внутреннего аудита .....80

**Грилицкая А. В., Криворучко М. Ю.**

Современные парадигмы и тенденции развития бухгалтерского учета в сетевом обществе .....88

**Соболь А. О., Карпенко Е. А.**

Роль повторной проверки в оценивании качества процедур первичного контроля .....94

**Верига Ю. А., Кривогуз А. А.**

Учет дебиторской задолженности согласно национальным и международным стандартам бухгалтерского учета .....104

### VI. ЭКОНОМИКА СФЕРЫ СЕРВИСА

**Плотникова М. Ф., Присяжнюк О. Ф.**

Историко-культурные и современные тенденции развития сельского туризма в родовых поселениях .....112

### VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Усик В. И.**

Оценка вклада образования в формирование признаков современной экономики .....118

## CONTENTS

<b>Author's texts requirements .....</b>	<b>8</b>	<b>Gniduyuk I., Gaidey O.</b> Budget financing of social security in Ukraine .....	<b>67</b>
<b>I. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC OPINION</b>		<b>V. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT</b>	
<b>Nestulya O.</b> Leadership in the protorenaissance humanistic tradition (Dante Alighieri, Francesco Petrarca, Coluccio Salutati) .....	<b>6</b>	<b>Semenets A.</b> International experience of internal audit legal regulation .....	<b>80</b>
<b>II. ECONOMY AND MANAGEMENT</b>		<b>Grylitska A., Kryvoruchko M.</b> Modern paradigms and progress of record-keeping trends are in network society .....	<b>88</b>
<b>Pedchenko N., Strilets V., Kimurzhyy M.</b> Cluster analysis K-Means as an instrument of aggregate of housing enterprises segments on the level of potential of their development .....	<b>15</b>	<b>Sobol H., Karpenko Ye.</b> The role of checkback in the evaluation of procedures quality of primary control .....	<b>94</b>
<b>Zhukova D.</b> Definitions of strategic decision and strategic choice within strategic management of the enterprise .....	<b>30</b>	<b>Veriga Y., Kryvohuz A.</b> Accounting treatment of account receivable according to the national and the international accounting standards .....	<b>104</b>
<b>III. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY</b>		<b>VI. ECONOMY OF THE SERVICE SPHERE</b>	
<b>Hasii O., Stefanyuk O., Shynder J.</b> Municipal Banks as Financial Institutions of Local Self-Government .....	<b>37</b>	<b>Plotnikova M., Prisyazhnyuk O.</b> Historical, cultural and modern trends in the development of rural tourism in family homesteads .....	<b>112</b>
<b>IV. FINANCE, BANKING AND INSURANCE</b>		<b>VII. EDUCATIONAL ACTIVITY</b>	
<b>Lysenko Yu., Bilenko D.</b> Management of the innovative university life cycle .....	<b>44</b>	<b>Usyk V.</b> The evaluation of contribution made by education to modern economy features formation .....	<b>118</b>
<b>Myronenko M., Gaydey O.</b> Sources of formation of financial resources of the region .....	<b>52</b>		
<b>Gudz T.</b> Theoretical and practical aspects of the formation enterprise's financial equilibrium management policy .....	<b>59</b>		

## ДО УВАГИ АВТОРІВ!

Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» продовжує видання збірника «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі». Серія «Економічні науки». Запрошуємо науковців і спеціалістів-практиків до участі в ньому.

Робочі мови: українська, російська, англійська, німецька.

**Тематичні розділи збірника:** I. Економіка й управління національним господарством. II. Економіка й управління підприємством. III. Економічна теорія та історія економічної думки. IV. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. V. Фінанси, банківська справа та страхування. VI. Математичні методи, моделі й інформаційні технології в економіці. VII. Демографія, економіка праці, соціальна економіка й політика. VIII. Економіка сфери сервісу. IX. Освітня діяльність.

## ВИМОГИ ДО АВТОРСЬКИХ РУКОПИСІВ

До друку приймаються наукові статті, які відповідають профілю збірника, є оригінальними та правильно оформленими. Структура статті (відповідно до вимог Постанови Президії ВАК України від 15.01.2003 р. № 7-05/1) повинна містити: постановку проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями; аналіз основних досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання зазначеної проблеми, яким присвячується означена стаття; формулювання цілей статті (постановка завдання); виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів; висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Крім того, обов'язковими елементами статті мають бути:

1. **Індекс УДК** (універсальний десятковий класифікатор) слід розмішувати перед заголовком статті, окремим рядком, у лівому верхньому куті. Індекс УДК визначає автор.

2. **Заголовок статті** має бути лаконічним. У назві бажано не використовувати ускладнену термінологію псевдонаукового характеру. Не приймаються заголовки, що починаються зі слів «До питання...», «Деякі питання...», «Дослідження питання...», «Матеріали до вивчення...» тощо. Заголовок слід подавати українською, російською, англійською мовами.

3. **Відомості про автора (авторів)** подавати англійською, українською, російською мовами, вмішувати після назви статті прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання.

4. **Анотацію** подавати українською, російською, англійською мовами з повним бібліографічним описом статті та ключовими словами, незалежно від того, якою мовою написаний матеріал (шрифт Times New Roman № 10, слід розмішувати безпосередньо перед основним текстом, виділяти в окремий абзац із відступом 15 мм). Загальні вимоги: рекомендований середній обсяг становить 100–150 слів. Структура: предмет, мета дослідження; методи проведення дослідження; результати дослідження; висновки.

5. **Ключові слова** (6–7) подавати українською, російською, англійською мовами.

6. **Перелік використаних джерел** подавати мовою оригіналу відповідно до чинних вимог (бюлетень ВАК № 5 2009 р.) та у **транслітерації англійською мовою**, що необхідно для відстеження цитувань. На всі літературні джерела у статті слід робити посилання.

Обсяг статті – 15–20 тис. знаків (8–12 сторінок). Статті ж більшого обсягу публікуються із продовженням. **Текст** (кегль 14, Times New Roman, інтервал – 1,5) друкувати з одного боку аркуша. Верхнє, нижнє та ліве поле – 20 мм, праве – 15 мм. Один надрукований рядок оригіналу повинен містити 60±2 знаки, урахуовуючи пробіл між словами (один пробіл – один знак). **Таблиці** в тексті необхідно робити в Excel або Word без заливання і розмішувати або в тексті статті, або на окремих сторінках у тій послідовності, у якій на них є посилання. **Формули** й символи, які в них входять і згадуються в тексті, набирати тільки в редакторі формул Microsoft Equation. **Рисунки** слід подавати в чорно-білому (B/w) форматі та форматах WMF (створені безпосередньо в Word або збережені у вказаному форматі й обов'язково згруповані), BMP або PCX і вмішувати в кадр. Ілюстрації, діаграми, схеми, таблиці повинні бути чорно-білого кольору. Зіскановані рисунки мають бути відредаговані та відповідати вказаним вимогам. Рисунок розташовувати після посилання на нього в тексті статті, він повинен мати номер і назву.

Приклад оформлення статті та вимоги подано на сайті університету: [www.puet.edu.ua](http://www.puet.edu.ua) (вкладка «Наукова діяльність»).

До статті необхідно додавати заявку на розміщення статті (відомості про авторів трьома мовами) та рецензію доктора наук.

### Контактна інформація



Україна, 36000, Полтава, вул. Ковалю, 3, к. 221. Тел. (0532) 509169  
Зінченко Олена Миколаївна, відповідальний секретар.



[elenazinchenko83@gmail.com](mailto:elenazinchenko83@gmail.com) (для подачі матеріалів в електронному вигляді)

---

# I. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

---

УДК 316.46:165.74"715"(045)

## ЛІДЕРСТВО В ГУМАНІСТИЧНІЙ ТРАДИЦІЇ ПРОТОРЕНЕСАНСУ (А. Данте, Ф. Петрарка, К. Салютаті)

О. О. НЕСТУЛЯ, доктор історичних наук, професор  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Мета статті полягає в аналізові поглядів А. Данте, Ф. Петрарки та К. Салютаті на ідеального правителя, його місце, роль і базові принципи в управлінні, професійні якості та риси характеру. **Методика дослідження** ґрунтується на загальнонаукових і спеціальних методах: логічного та структурного аналізу, системного аналізу, аналізу та синтезу, узагальнення та систематизації, порівняння, групування та класифікації, структурно-системному. **Результати** дослідження показують революційність поглядів передвісників Відродження на управління: після тисячолітньої середньовічної зневаги до особистості пропонувалось поставити її в центрі суб'єкт-суб'єктних відносин правителя і підлеглих. Відтак, правитель має підтверджувати отриманий за походженням статус своїми видатними особистісними якостями та справедливим управлінням в інтересах підлеглих на основі авторитету й довіри з їх боку. Так актуалізувалась забута від часів античності парадигма управління на засадах лідерства. **Практична значущість результатів дослідження.** Результати дослідження мають важливе значення для розуміння гуманістичного потенціалу лідерської управлінської парадигми, її витоків та етапів, труднощів становлення. Відтак, підкреслюють її цінність і суспільно-політичну та практичну значимість для сучасного управління, можливість і необхідність її розвитку у відповідь на нові суспільні виклики.

**Ключові слова:** правитель, лідер, справедливість, гуманізм, добротність, служіння.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Прискорення темпів технологічних, соціально-економічних, інформаційних та інших змін на зламі II-III тисячоліть, перехід у цей час від традиційної економіки до економіки знань і пов'язане з цим зростання значення людського потенціалу у функціонуванні організацій, систем і суспільства загалом, гостро поставило

проблему застосування адекватних до нових реалій і викликів принципів, методів і технологій управління. Традиційний менеджмент, зорієнтований на забезпечення стабільності, ефективності й фінансово-економічних результатів діяльності підприємств та організацій, сьогодні часто не справляється зі своїми завданнями. Виявляється, він не завжди спроможний забезпечити внутрішню мотивацію сучасного високоосвіченого й самодостатньо-

го працівника до якомога повного розкриття свого особистісного потенціалу, створити необхідні для цього умови.

У зв'язку з цим із кінця ХХ ст. все більше теоретиків і практиків управлінської діяльності наголошують на важливості доповнити управлінський потенціал менеджменту лідерством, а то й пропонують зробити основною новою управлінською парадигмою – лідерською. У її рамках змінюється характер стосунків між керівником і підлеглим. Вони стають відносинами лідера, статус якого ґрунтується на довірі й авторитеті з боку його підлеглих, які, відтак, набувають рис послідовників. Отже, управлінська сфера гуманізується, у центрі її суб'єкт-суб'єктних відносин стає людина.

Саме цим обумовлюється актуальність аналізу гуманістичних традицій і принципів в управлінні на попередніх етапах розвитку світової цивілізації. Епоха Проторенесансу в цьому сенсі особлива, оскільки її визначні діячі – А. Данте, Ф. Петрарка, К. Салютаті та інші передвісники європейського Відродження – вивели їх із тіні середньовічного забуття й поставили в центрі уваги суспільних наук, які тоді починали формуватися.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що коло досліджень і публікацій, присвячених проблемі лідерства, невпинно розширюється. Особливо плідно працюють західноєвропейські та північноамериканські вчені. Їх імена сьогодні досить відомі серед лідерологів та управлінців. Це – Б. Аволіо, Дж. Адаїр, І. Адісес, Б. Басс, У. Бенніс, Дж. Бернс, К. Бланш, Р. Блейк, Р. Бояціс, Д. Бредфорд, В. Врум, М. Кетс де Вріс, Дж. Гавену, У. Гарднер, Дж. Гібсон, А. Голднер, Д. Гоулман, Р. Грінліф, Р. Дафт, М. Деванна, К. Девіс, В. Ділл, С. Дроттер, П. Друкер, Н. Енкельман, Р. Ентоні, Ф. Йеттон, Дж. Канджемі, Р. Канунго, Б. Карлоф, Мак Кензі, К. Кешман, С. Кові, Дж. Коллінз, Д. Конгер, Дж. Котгер, А. Кохен, Дж. Кузес, Т. і С. Кучмарських, Р. Лайкерт, К. Левін, Дж. Ліпман-Блюмен, Е. Маккі, Д. Макгрегор, Дж. Максвел, Г. Маршалл, Ч. Мейджер, А. Менегетті, Т. Мітчел, С. Московічі, Дж. Моутон, Дж. Ноел, П. Нортхаус, Дж. Пеппер, Б. Познер, Р. Рассел, С. Седерберг, П. Сенге, А. Сміт, Р. Стогділ, А. Стоун, А. Танненбаум, Н. Тічі, А. Трейсі, Ф. Фейворс, Г. Фейрхольм, Ф. Фідлер, Р. Фішер, Дж. Хантер, А. Харт, Р. Хаус, Д. Хенна,

П. Херсі, Ф. Хессельбайн, К. Ходжкінсон, Е. Холландер, Д. Хопкінс, Дж. Чепмен, Р. Черек, А. Шарп, І. Шиффер, Й. Штайрер, Г. Юкл, А. Яго та багато інших. На початку ХХІ ст. проблеми лідерства в управлінні почали досліджувати також вітчизняні вчені В. Бартко, Н. Гончарук, Т. Гура, Т. Дуткевич, М. Докторович, В. Заболотна, І. Ібрагімова, С. Калашнікова, Ю. Ковбасюк, В. Кремень, С. Москвичов, С. Нестуля, О. Романовський, Л. Скібіцька, Л. Шимановська-Діанич та ін.

Знання їх методологічних і концептуальних підходів до проблем лідерства на сучасному етапі розвитку лідерології озброює необхідним теоретико-методологічним та методичним інструментарієм ретроспективних розвідок джерел та основних етапів розвитку й становлення лідерства як управлінської парадигми.

Певні аспекти окресленої у назві статті проблематики знайшли висвітлення у працях з історії держави та права [1], політології [2], філософсько-етичної [3] й управлінської [4, 5] думки. Побачили світ і перші праці, у яких аналізуються погляди на лідерство мислителів минулого, у тому числі й епохи Відродження [6, 7]. Проте праці її передвісників у цьому контексті не стали предметом окремого аналізу. Так само ця проблематика виведена за рамки уваги вчених, які вивчали витoki та становлення гуманізму у країнах Західної Європи, його вплив на суспільство й суспільну думку того часу [8–13].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз впливу гуманістичних поглядів видатних передвісників Відродження А. Данте, Ф. Петрарки та К. Салютаті на їх визначення ідеального правителя. Зокрема, ставляться такі завдання: з'ясувати, якими вони бачили базові принципи, яких мав дотримуватися в управлінні ідеальний правитель; узагальнити їх вимоги до особистості правителя, його професійних якостей і рис характеру; показати, у чому полягало новаторство запропонованої ними моделі взаємовідносин між правителем і його підданими.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для того щоб дати об'єктивні й неупереджені відповіді на поставлені питання, необхідно враховувати характер тієї епохи, у рамках якої жили А. Данте, Ф. Петрарка та К. Салютаті, – епохи середньовіччя. Ще й сьо-

годні переважною більшістю дослідників вона розглядається як час моральної, творчої, політичної, наукової, виробничої, технічної тощо деградації порівняно з тим рівнем, який був досягнутий у відповідних сферах суспільного буття у Стародавній Греції та Стародавньому Римі. Ця деградація мала навіть предметно-фізичні ознаки: колись квітучі міста із широкими вулицями й багатопверховими будинками, каналізацією, централізованим водопостачанням стояли в руїнах, поступово перетворювались у великі села із притаманним їм укладом життя; позакривалися ліцеї й гімназії, бібліотеки, театри; були забуті унікальні техніки живопису та скульптури, ювелірного мистецтва, наукові досягнення греків і римлян, зруйновані тисячі кілометрів доріг, зрештою – духовний світ античності з його повагою до особистості, її потенціалу й можливостей, пріоритетами свободи, волі, справедливості, мудрості, розуму, доблесті, сили духу тощо. Пануючою в усій середньовічній Європі стала релігійна ідеологія, яку від імені Бога отці церкви сповна використали для зміцнення власної і світської влади, обмеживши право на неї лише колом «богообраних» правителів-монархів та їх родин.

Відбулася своєрідна «секуляризація» величезного потенціалу лідерської парадигми, який відкривало християнство через призму життя й служіння Богу й людям Ісуса Христа для кожного віруючого, на користь вузького кола правлячих династій, розширити яке не могли навіть оспівані в легендах мужні й хоробрі герої-рицарі – кожен мав знаходитися лише на тому щаблі середньовічної ієрархії, який йому був визначений долею [14].

«Аврелій Августин Блажений, Фома Аквінський і їх послідовники, – зазначає І. Котляров, – у своїх теологічних ученнях створюють принципово нове уявлення про образ лідера – духовної людини, наділеної божественними якостями, вищою в ряду тілесних творінь. Вони принесли в теорію про лідерів ідею їх богообраності на відміну від простих смертних... Історія твориться Богом через дії правителів. Основою моральності слугує шанування і служіння Богу, а наслідування й уподобання йому вважається вищою метою людського життя» [7, с. 29].

Ситуація потроху почала змінюватися з кінця XIII–XIV ст., коли на тлі занепаду феодальних відносин із їх кріпосними порядками

в соціальній сфері, монополією монархів на владу – у політичній, християнської церкви – в ідеологічній, почали зароджуватися нові – буржуазно-капіталістичні. Зусиллями ініціативних ремісників-підприємців, торговців, банкірів, які не сприймали середньовічну ієрархію церковних цінностей із їх орієнтацією на аскетизм і смиренність, в Італії виникає ряд міст-республік із новим для середньовіччя політичним устроєм життя. Вони стають центрами світської науки, яка орієнтується не стільки на релігійно-християнські, скільки на античні гуманістичні традиції. Гуманізм – саме так почав називатися широкий суспільно-філософський рух, творці якого – поети й письменники, архітектори й художники, скульптори й політики – відстоювали самоцінність людської особистості, її права на активну творчу діяльність, свободу. Гуманізм, який з Італії поступово поширився в усіх країнах Європи, став своєрідною ідеологією цілої епохи – від XIV ст. до кінця XVI ст., – яку називають **Ренесансом**, або **Відродженням** [9].

Одним із перших її передвісників був видатний італійський політичний діяч, поет, основоположник італійської літературної мови **Данте Аліґ'єрі** (1265–1321) [15].

Він же одним із перших відійшов і від богословсько-схоластичних схем трактування образу ідеального правителя, лідера. Щоправда, традиційно оптимальною формою політичного правління Данте визнає монархію – владу одного. Посилаючись на авторитет Аристотеля («Будь-який дім нехай управляється старішим»), Данте досить категорично стверджує, що і в королівстві «має бути один король, який царствує і править, в іншому разі населення цього королівства не лише не досягає мети, але й воно само котиться до загибелі» [16, с. 30–31]. Так само, як увесь світ розвивається за промислом єдиного Бога, так і «рід людський, – стверджує Данте, – опиняється в найкращому стані, коли управляється єдиним правителем, як єдиним своїм рушієм і єдиним законом» [16, с. 34–35]. Як бачимо, Данте, навіть звертаючись для обґрунтування своєї позиції до античних авторів, ще не виходить за межі середньовічно-схоластичної парадигми влади.

Проте тут же він робить досить гучну заяву: «Світ краще за всіх улаштований, якщо вищу силу в ньому має справедливість». Отже, саме справедливість має становити основу відносин



між людьми, у тому числі й між монархом та його підданими. Проголосивши цю тезу, Данте розумів, що його заяви про те, що справедливість «має вищу силу лише за монарха», недостатньо, аби не посягти сумнівів у його виключних правах на владу. Тому він шукає додаткових аргументів на користь монархічної влади, але вже не як втілення волі Бога, даної Богом, а такої, яка забезпечує справедливість, сама є втіленням і джерелом справедливості. «Справедливість, – пише Данте, – має у світі вищу силу тоді, коли вона притаманна тому, хто володіє вищою волею і владою; таким є один монарх; отже, лише притаманна монархові справедливість володіє у світі найвищою силою» [16, с. 36–38].

На думку Данте, здійсненню справедливості найбільше протистоїть жадібність, породжена упередженістю чи пристрастями. Проте монарх – вищий за них, оскільки «не має нічого, чого він міг би бажати, адже його юрисдикція обмежена лише Океаном». Таким чином, робить висновок Данте, лише «монарх може бути найчистішим носієм справедливості серед смертних» [16, с. 38–39].

«Зміцнює і прояснює» монарші справедливість, «благовоління або справжню доброзичливість», його «любов до ближнього». Відтак, Данте переконаний, що «монарху більше, ніж усім іншим людям, повинна бути притаманна справжня доброзичливість», «від початку й безпосередньо притаманна турбота про всіх» [16, с. 40].

Данте виступає за свободу особистості, яку трактує як право кожного «існувати заради самого себе». При цьому вважає монарха найбільш зацікавленим у реалізації цього права. «Звідси очевидно, – пише він, – що хоча консул чи король, якщо говорити про них, маючи на увазі рух до мети, є володарями над іншими, то, з погляду самої мети, вони є слугами, особливо ж монарх, якого, без сумніву, належить уважати слугою всіх» [16, с. 43–44].

Посилаючись на Аристотеля, Данте обґрунтовує, чому монарх має найкращі здібності до управління (відсутність жадібності, заздрощів, його прагнення до справедливості) [16, с. 46]. Однак, це обґрунтування звучить як додатковий перелік вимог до монарха, який до того ж має бути втіленням «єдиної волі, яка панує й узгоджує всі інші» заради досягнення суспільної згоди [16, с. 52].

Отже, монарх – не лише втілення ідеальних принципів, а й залежний від них. Саме їм він

має підпорядковувати свою діяльність заради блага та свободи підданих, «налагодження відносин між політичними елементами імперії і встановлення миру» [17, с. 9]. При цьому Данте актуалізує забуту в епоху середньовіччя біблійську вимогу до лідера як слуги. «Не громадяни існують заради консулів і не народ заради царя, а навпаки, консули заради громадян і цар заради народу», – наголошує він [16, с. 44].

Видатний італійський поет, глава старшого покоління гуманістів **Франческо Петрарка** (1304–1374), був послідовним прихильником античних ідеалів, поставивши на перше місце «людську особистість, гідність, совість, моральну відповідальність, стосунки між людьми» [8, с. 261].

Попри суперечливі політичні погляди Петрарки (вагався між ідеалами Римської республіки й імперії), його вимоги до лідера цілком послідовні та навіть конкретизовані в образах давньоримських очільників держави й полководців, змальованих у таких творах, як «Африка», «Про знаменитих мужів». Найяскравіший із них – образ римського полководця Сципіона, якого Петрарка вважав «першим своєю чеснотою й славою». У битві на Тиціні, завдяки своїй «упертій рішучості» та «справжній доблесті», він урятував армію від поразки. Згодом, домігся відміни легкодухого рішення залишити Італію, «протиставивши йому лише присутність духу й надзвичайну мужність». Перебравши в Іспанії вищу владу, він «чудовою промовою настільки розсіяв усяку недовіру, що зневірені було люди підбадьорилися, і умами оволоділа непохитна надія на перемогу». Після цього рішуче виступив у військовий похід, завершивши його блискучими перемогами.

«І не одна військова діяльність складає його славу, – пише Петрарка, – яка витримка й чесність навіть із ворогом відрізняли його...; скільки строгості разом із милосердям...; ... Переможець у війні, з яким блиском він виступив перед народом і сенатом... як винахідливо він озброїв і підготував загін найсильнішої кінноти! ... навіть у бою він нічого не робив бездумно... Яка м'якість, яка чемність, яка сила слова» примирили з ним багатьох його ворогів. Петрарка захоплюється «людяністю і цнотливістю», «серйозністю і благочестивістю», «далекоглядністю і вірою у свою справу» Сципіона. «Він – улюблений мій полководець», – захоплено пише Петрарка [18, с. 644–645].

Високо цінує Петрарка й Олександра Аврелія – «римського імператора, який не раз за крайніх обставин поводив себе так розважливо й бездоганно, відповідав так обдуманно, висловлювався так строго, приймав рішення так завбачливо... правив так мудро та справедливо, прикрасивши своє правління безліччю блискучих промов» [18, с. 644].

Петрарка захоплюється трибуном Риму Ніколаєм Лаврентієм за його чесноти, наміри звільнити італійський народ від тиранії, сміливість, «благородне серце», «який приводив у страх і жах злодіїв усієї землі, а в добрих вселяв радісні надії й очікування». Проте не може пробачити йому те, що він «не з належною завзятістю домагався того, чого домагався» [18, с. 497]. Засуджує він і тих правителів, які не в змозі оцінити таланти інших, самовпевнені, тішаться з «роздутої гордині», не можуть «повернутися до світла й поглянути на істину» [18, с. 415].

Сципіон та Аврелій – утілення чеснот ідеального лідера античної доби. Одна з вимог Петрарки до нього сформульована в короткому риторичному запитанні: «Що таке царство, як не справедливе та славне панування?» [18, с. 424]. Слава ж, на думку Петрарки, «як би тінь чесноти» [18, с. 395]. Тому лідер, ідеальний правитель має дбати не «про багатство й могутність, яких не досягав іще ні один кесарь, ні один король», а про власні чесноти. «Адже королі та владки землі, яких можна вважати багатшими за всіх, звичайно, – пише Петрарка, – терплять нужду в незліченних речах; навіть полководці знаходяться в залежності від тих, над якими вони з вигляду начальствують». На думку Петрарки, це – своєрідне «ярмо долі, яке давить на шию королів». І позбутися його можна, лише «придушивши в собі людські пристрасті» й цілком віддавшись «у владу добродієвості». «Тоді-то, вільний, непідлеглий нікому з людей і нічого не потребуючий», лідер «буде істинно могутнім, цілковито щасливим владикою» [18, с. 317].

Лише тоді лідер може стати істинним володарем своєї долі, непідвладним фортуні, яка «пані усього в людині, окрім добродієвості». Славою ж фортуна легко крутить за допомогою мінливих настроїв натовпу. «Не дивно, – пише Петрарка, – що вона постійно здригається, тримаючись на настільки хиткій основі» [18, с. 419].

Як пише Петрарка, сучасники Сципіона дивувалися, як йому вдавалося, перебуваючи весь час на очах у народу, не розгубити славу, не втратити шану до себе. Петрарка дає відповідь: її оберігала його добродієвості. Тому справжній лідер не повинен боятися народу. Навпаки – шукати сили в його підтримці. Але для цього він має пам'ятати, що «ті, які вважаються найщасливішими та для яких живуть тисячі водночас самі живуть для інших, про що свідчать їх безперестанні пильнування і труди» [18, с. 335].

По-друге, бути відкритим і зрозумілим для підлеглих, «жити так, начебто живеш на очах у народу, робити все так, начебто на тебе всі дивляться, думати так, начебто твої думки можна бачити наскрізь, уважати, що твій дім – народний театр, твоє серце – божий храм» [18, с. 518].

Отже, для Петрарки ідеальний правитель – це справжній лідер, який наділений непересяченими чеснотами, які використовує заради підлеглих і тим самим завойовує їх шану й підтримку.

Попри республіканські переконання, один із засновників італійського гуманізму, філософ, письменник і політичний діяч **Колюччо Салютаті** (1331–1406) категорично не заперечував проти ідеї Данте про універсальну монархію. Більше того, під кінець свого життя він навіть схилився до думки, що найбільш ідеальна форма правління – виборна монархія, оскільки «державі корисно, щоб правила не ось ця людина, не ось цей рід, а кращий муж». Не заперечував і монархії спадкової, за умови моральної досконалості правителя. «Його кредо, – наголошує у зв'язку з цим Н. К. Мінгалєєва, – не єдиновладдя, не народовладдя, не збереження існуючого режиму, а морально досконалий правитель».

Такого правителя він називає істинним. І його головне завдання він вбачає в досягненні та збереженні спільного блага, попередженні та призупиненні громадянських війн, політичних заколотів. Головна функція правителя – законодавча. Навіть маючи необмежені повноваження, істинний правитель має добровільно самообмежуватись законом. До цього його мають спонукати його власні моральні цінності.

Щоправда, Салютаті допускає, що володар може правити «відповідно власного розуміння, волі поза законом і приписів якого-небудь зако-

ну чи людини», але лише за умови, що він це робить заради підданих. Для Салютаті «і єдиновладний, і республіканський правитель обмежений служінням спільному благові, божественним, природним і власним законам, згодою – чи «відкритою», чи «мовчазною» – народу». Відтак, він має бути охоронцем «справедливості й рівності», відчуваючи відповідальність перед народом, особисто вникати в усі державні справи, не покладаючись на радників і суворо їх контролюючи. Щодо підданих, то виявляти найбільшу любов і гуманізм.

«Той король істинний, кого підносить розум, а не народження, могутність чи обрання. Розумом же підноситься той, кого добродієність настільки підіймає над іншими, що поміж ними немає ніякого порівняння... Лише добродієність, не титул, не помазання, не діадема, не освячення, породжує королівське звання». Істинний правитель той, хто править народом «не лише завдяки могутності, владі, але мудрості й добродієності» [19].

У листі до Карло Дураццо в 1381 р. Салютаті «наполягає на тому, що володар має бути першим серед рівних не за народженням або випадком долі, а за своїми якостями; він має бути кращим і розумнішим за інших; перш ніж управляти іншими, він має навчитися управляти самим собою» [12, с. 107].

У своїх міркуваннях Салютаті йде ще далі. Він обґрунтовує не лише право, а й обов'язок народу вигнати або навіть стратити (щоправда за судовим рішенням) володаря, який не виконує своїх обов'язків перед народом, від якого отримав владу. Якщо ж монарх перетворюється в тирана, попираючи права та свободи громадян, великий гуманіст Салютаті закликає народ чи одинаків-героїв знищити його як уособлення зла. Тирановбивство він називає славним героїчним подвигом [20, с. 40–42].

Отже, на чолі держави Салютаті бачить лише ідеального морально досконалого правителя, справжнього лідера своїх підданих, який живе їх інтересами й піклується про них.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Таким чином, повернувши людині її право на особистість і гідність незалежно від походження, діячі Проторенесансу закликали в основу стосунків між людьми, правителями та їх підданими покласти справедливість, а не середньовічний принцип боговизначеності. Від-

так, правитель мав довести своє право управляти іншими, демонструючи визначні особисті якості й розум, мудрість, людяність, цнотливість, далекоглядність, рішучість, уміння переконувати, надихати тощо. Саме вони формують авторитет правителя й довіру до нього, без яких його влада трансформується в тиранію. Ідеалом же правителя для Данте, Петрарки та Салютаті виступає правитель, який використовує свою владу в інтересах підданих, служить їм. Отже, стає не просто правителем, а лідером. Повернення цієї тези із забуття середньовіччя до кола проблем суспільно-політичної думки – незаперечна заслуга діячів Проторенесансу. Як і під впливом яких факторів вона трансформувалась на наступних етапах суспільного розвитку – завдання майбутніх досліджень проблеми становлення теоретичних підвалин лідерської управлінської парадигми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Омельченко О. А. Всеобщая история государства и права : учебник : в 2 т. / О. А. Омельченко. – Москва : Остожье, 1998. – Т. 1. – 512 с.
2. Пахарев А. Д. Мыслители о правителях: историко-политический аспект / А. Д. Пахарев. – Київ : Знання, 2006. – 296 с.
3. Гусейнов А. А. История этических учений / А. А. Гусейнов. – Москва : Гардарика, 2003. – 911 с.
4. Маршев В. И. История управленческой мысли : учебник / В. И. Маршев. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 731 с.
5. Кредисов А. Н. История учений менеджмента / А. Н. Кредисов. – Киев : ВНРА-Р, 2000. – 336 с.
6. Скиннер К. Истоки современной политической мысли : в 2 т. Т. 1. Эпоха Ренессанса и Реформации / Скиннер К. ; пер. с англ. Л. А. Олейникова. – Москва : Издательский дом «Деко» РАНХ.Г, 2018. – 364 с.
7. Котляров И. В. Социология лидерства. Теоретические, методологические и аксиоло-

- гические аспекты / И. В. Котляров ; Ин-т социологии НАН Беларуси. – Минск : Беларус. навука, 2013. – 481 с.
8. Балух В. О. **Історичні портрети античності та середньовіччя** : підручник / Балух В. О., Возний І. П., Коцур В. П. – Чернівці : Книги-XXI, 2007. – 502 с.
  9. Брагина Л. М. **Итальянский гуманизм эпохи Возрождения. Идеалы и практика культуры** / Л. М. Брагина. – Москва : Изд-во МГУ, 2002. – 384 с.
  10. Дживелегов А. К. **Творцы итальянского Возрождения: в 2 т.** / А. К. Дживелегов. – Москва : ТЕРРА; Республика, 1998. – Т. 2. – 352 с.
  11. **Культура Возрождения и власть.** – Москва : Наука, 1999. – 223 с.
  12. Рутенбург В. И. **Италия и Европа накануне нового времени (Очерки)** / В. И. Рутенбург. – Ленинград : Наука, 1974. – 324 с.
  13. Рутенбург В. И. **Титаны Возрождения** / В. И. Рутенбург – Ленинград : Наука, 1976. – 144 с.
  14. Аквінський Тома. **Коментарі до Арістотелевої «Політики»** / Аквінський Тома ; пер. з лат. О. Кислюк ; авт. передмова В. Котусенко. – 2-ге вид. – Київ : Основи, 2003. – 796 с.
  15. Доброхотов А. Л. **Данте Алигьери** / А. Л. Доброхотов. – Москва : Мысль, 1990. – 207 с.
  16. Данте Алигьери. **Монархия** / Алигьери Данте. – Москва : «КАНОН-пресс-Ц» – «Кучково поле», 1999. – 182 с.
  17. Доброхотов А. Л. **О «Монархии» Данте** // Данте Алигьери. Монархия. – Москва : «КАНОН-пресс-Ц» – «Кучково поле», 1999. – 182 с.
  18. **Петрарка Франческо Концоньере. Моя тайна, или Книга бесед о презрении к миру. Книга писем о делах повседневных. Старческие письма** / Ф. К. Петрарка – Москва : РОСАД, 1997. – 736 с.
  19. Мингалеева Н. К. **Образ идеального правителя и оценка форм правления в творчестве Колюччо Салютати** / Н. К. Мингалеева // **Культура Возрождения и власть.** – Москва : Наука, 1999. – С. 5–16.
  20. Дубровский Н. А. **Флорентийский публицист конца XIV ст.** // **Историческое обозрение. Сборник Исторического Общества при Императорском С.-Петербургском Университете** / под ред. Н. И. Кареева. – Санкт-Петербург : Типография М. М. Стасюлевича, 1905. – Т. 14. – С. 1–44.

## REFERENCES

1. Omelchenko, O. A. (1998). *Vseobshchaia istoriia gosudarstva i prava [General History of State and Law]*. Moskva : Ostozhye. 512 p. [in Russian].
2. Pakharev, A. D. (2006). *Mysliteli o pravite-lyakh: istoriko-politicheskii aspekt [Thinkers about the rulers: historical and political aspect]*. Kiev : Znannia. 296 p. [in Russian].
3. Guseynov, A. A. (2003). *Istoriya eticheskikh ucheniy [History of ethical teachings]*. Moskva: Gardarika. 911 p. [in Russian].
4. Marshev, V. I. (2011). *Istoriya upravlencheskoy mysli [History of management thought]*. Moskva : INFRA-M. 731 p. [in Russian].
5. Kredisov, A. N. (2000). *Istoriya ucheniy menedzhmenta [History of Management Studies]*. Kiev : VNRA-P. 336 p. [in Russian].
6. Skinner, K. (2018). *Istoriya sovremennoy politicheskoy mysli. Tom 1. Epokha Renesansa i Reformatsii [The Origins of Modern Political Thought: Vol. 1. The Epoch of the Renaissance and the Reformation]*. Moskva : Delo. 364 p. [in Russian].
7. Kotlyarov, I. V. (2013). *Sotsiologiya liderstva. Teoreticheskie, metodologicheskie i akseologicheskie aspekty [Sociology of leadership. Theoretical, methodological and axiological aspects]*. Minsk : Belarus. Navuka. 481 p. [in Russian].

8. Balukh, V. O., Voznii, I. P. & Kotsur, V. P. (2007). *Istorychni portrety antychnosti ta serednovichchia*. Chernivtsi : Knygy – XXI. 502 p. [in Ukrainian].
9. Bragina, L. M. (2002). *Italyanskiy gumanizm epokhi Vozrozhdeniya. Idealy i praktika kul'tury [Italian humanism of the Renaissance. The ideals and practice of culture]*. Moskva : MGU. 384 p. [in Russian].
10. Dzhivelegov, A. K. (1998). *Tvortsy italyanskogo Vozrozhdeniya. Tom 2 [Creators of the Italian Renaissance. Vol. 2]*. Moskva : TER-RA; Respublika. 352 p. [in Russian].
11. *Kultura Vozrozhdeniya i vlast* (1999). [Renaissance Culture and Power]. Moskva : Nauka. 223 p. [in Russian].
12. Rutenburg, V. I. (1974). *Italiya i Evropa nakanune novogo vremeni (Ocherki) [Italy and Europe on the eve of the new time (Essays)]*. Leningrad : Nauka. 324 p. [in Russian].
13. Rutenburg, V. I. (1976). *Titany Vozrozhdeniya [Titans of the Renaissance]*. Leningrad : Nauka. 144 p. [in Russian].
14. Akvinskii, Toma (2003). *Komentari do Aristotel'evoi «Politiki» [Comments on Aristotle's «Politics»]*. Kyiv : Osnovy. 796 p. [in Ukrainian].
15. Dobrokhотов, A. L. (1990). *Dante Aligeri [Dante Alighieri]*. Moskva : Mysl. 207 p. [in Russian].
16. Dante, Aligeri (1999). *Monarhiya [Monarchy]*. Moskva: KANON-press-TS – Kuchkovo pole. 182 p. [in Russian].
17. Dobrokhотов, A. L. (1999). О «Monarkhii» Dante [About the «Monarchy» Dante]. *Dante, Aligeri, «Monarhiia»*. Moskva: KANON-press-Is – Kuchkovo pole 182 p., pp. 5–18 [in Russian].
18. Petrarka, Franchesko Kontsonere (1997). *Moya tayna, ili Kniga besed o prezrenii k miru. Kniga pisem o delakh povsednevnikh. Starcheskie pisma [My secret, or the book of conversations about the contempt for the world. Book of letters about daily affairs. Senile letters]*. Moskva : ROSAD. 736 p. [in Russian].
19. Mingaleeva, N. K. (1999). *Obraz ideal'nogo pravatelya i otsenka form pravleniya v tvorchestve Koluchcho Salyutati. [The image of the ideal ruler and the assessment of forms of government in the works of Kolyuchcho Salutati]*. [Kultura Vozrozhdeniya i vlast] Moskva : Nauka, pp. 5–16 [in Russian].
20. Dubrovskiy, N. A. (1905). Florentiyskiy publitsist kontsa XIX st. [Florentine publicist end of the XIV century] *Istoricheskoe obozrenie. Sbornik Istoricheskogo Obchestva pri Imperatorskom St.-Peterburgskom Universitete*. Vol. 14, pp. 1–44 [in Russian].

**А. А. Нестуля**, доктор исторических наук, профессор (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Лидерство в гуманистической традиции Проторенессанса (А. Данте, Ф. Петрарка, К. Салютати).**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в анализе взглядов А. Данте, Ф. Петрарки, К. Салютати на идеального правителя, его место, роль и базовые принципы в управлении, профессиональные качества и черты характера. **Методика исследования** основывается на общенаучных и специальных методах: логического и структурного анализа, системного анализа, анализа и синтеза, обобщения и систематизации, сравнения, группирования и классификации, структурно-системном. **Результаты** исследования показывают революционность взглядов предвестников Возрождения на управление: после тысячелетнего средневекового презрения к личности предлагалось поставить ее в центре субъект-субъектных отношений правителя и подчиненных. Следовательно, правитель должен был подтвердить полученный по происхождению статус своими выдающимися личными качествами и справедливым управлением в интересах подданных на основании авторитета и доверия с их стороны. Таким образом, актуализировалась забытая со времен античности парадигма управления на основах лидерства. **Практическая значимость результатов исследования.** Результаты исследования имеют важное значение для понимания гуманистического потенциала лидерской управленческой парадигмы, ее истоков, этапов и трудностей на пути становления. Тем самым подчеркивают ее ценность, общественно-политическую и практическую значимость для современного управления, возможность и необходимость развития в ответ на новые общественные вызовы.

**Ключевые слова:** правитель, лидер, справедливость, гуманизм, добродетель, служение.

**O. Nestulya**, Doctor of Historical Sciences, Professor (Poltava University of Economics and Trade). **Leadership in the protorenaissance humanistic tradition (Dante Alighieri, Francesco Petrarca, Coluccio Salutati).**

**Annotation. Purpose.** The purpose of the paper is to analyze the views of A. Dante, F. Petrarca and C. Salutati on the ideal ruler, his place, role and basic principles in management, professional qualities and character traits. **Methodology of research** is based on general scientific and special methods: logical and structural analysis, system analysis, analysis and synthesis, generalization and systematization, comparison, grouping and structural and system classification. **Findings** show the revolutionary ideas, views of the forerunners of the Renaissance and management: after a thousand years of medieval contempt for the person it was proposed to put him in the center of the ruler and subordinates subject- subject relations. Therefore, the ruler had to confirm the status of his origin, his outstanding personal qualities, and the ability of fair administration in the interests of the subordinates on the basis of the ruler's authority and credibility on the part of subordinates. Thus, the paradigm of management based on the principles of leadership has been forgotten from the time of antiquity. **Practical value.** The results of the study are important for understanding the humanistic potential of the leadership's management paradigm, its origin and stages and difficulties of its formation. Therefore, they emphasize its value, socio-political and practical significance for modern management, the possibility and necessity of development in response to new social challenges.

**Keywords:** ruler, leader, justice, humanism, integrity, ministry.

---

# II. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

УДК 332.8

## ІТЕРАЦІЙНИЙ КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ K-MEANS ЯК ІНСТРУМЕНТ СЕГМЕНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ ЗА РІВНЕМ ПОТЕНЦІАЛУ ЇХ РОЗВИТКУ

**Н. С. ПЕДЧЕНКО**, доктор економічних наук, професор;

**В. Ю. СТРИЛЕЦЬ**, кандидат економічних наук

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»);

**М. І. КІМУРЖИЙ**

(Білгород-Дністровський економіко-правовий коледж Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Метою статті є дослідження сутності кластерного підходу до побудови стратегій розвитку підприємств та визначення необхідності його використання для сегментації підприємств сфери житлово-комунального господарства, ураховуючи специфічні особливості їх діяльності (монополія підприємств, державне регулювання тарифної політики, аварійна зношеність основних фондів та ін.). **Методика дослідження.** За критеріальними індикаторами забезпечення заходів стратегічних блоків була проведена сегментація підприємств ЖКГ Полтавської області на сегменти домінуючої, перспективної, сприятливої, достатньої та слабкої позиції управління потенціалом розвитку засобами ітераційного кластерного аналізу K-means. Оптимальний вибір кількості кластерів був підтверджений побудовою агрегаційної шкали та дендограми кластерів. **Результати.** Результати кластеризації лягли в основу матриці віднесення підприємства до відповідного сегмента стратегії управління потенціалом розвитку за основними характеристиками діяльності. Проведене дослідження наповненості кластерів за критеріями тесту Краскера-Уоллеса висвітлює залежність рівня потенціалу розвитку від сфери діяльності (водопостачання, водовідведення, теплопостачання та послуг з утримання будинків і прибудинкових територій). **Практична значущість результатів дослідження.** Результати показують, що метод ітераційного кластерного аналізу K-means є ефективним інструментом прийняття рішення щодо визначення пріоритетних персоналізованих стратегій управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ та відрізняється легкістю використання і новизною підходу до вирішення завдань.

**Ключові слова:** потенціал розвитку, стратегія управління, сегментація підприємств ЖКГ, кластерний аналіз.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Занедбаність підприємств житлово-комунальної

сфери й необхідність покращення їх економічного стану встановлюють доцільність заходів реформування сфери ЖКГ, що підпорядковані єдиній цілі – нарощення потенціалу розвитку

– та передбачають: реалізацію ряду уніфікованих стратегічних заходів у векторах зменшення вартості послуг за одночасного покращення їх якості за рахунок максимально можливої енергоекономії; створення комфортних умов і можливостей для сплати споживачами ЖКП та погашення заборгованості; досягнення прибутковості діяльності поряд із неперевищенням 15%-ї межі вартості ЖКП від сукупного доходу споживачів-фізичних осіб; підвищення інвестиційної привабливості та використання залучених інвестицій на оновлення й інноваційність основних засобів. Проте, рівень розвитку та інноваційності кожного підприємства є різним, тому й реалізація зазначених заходів здійснюватиметься в різному ступені ефективності та повноти, що спричинює необхідність побудови персоналізованих стратегій управління потенціалом підприємств залежно від приналежності до відповідної групи кластерів за рівнем розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням кластерного підходу до побудови стратегій управління підприємством загалом та окремими аспектами його діяльності присвячена велика кількість наукових праць. М. А. Кірик стверджує, що кластерний підхід – це нова управлінська технологія, яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність як окремого регіону чи галузі, так і держави загалом [4]. Кластери в сучасних умовах посилення конкуренції на глобальних ринках представляють собою фундаментальну організаційну основу для реалізації ключових принципів становлення національної й регіональної економіки та відповідної розробки стратегій соціально-економічного розвитку регіонів [6]. У кластері існує група взаємозалежних організацій, які або географічно є сусідами, або діють у певній сфері, або характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють одне одного [2].

Однією із ключових проблем освоєння кластерної моделі є визначення й виділення з багатьох різновидів кластерних зв'язків конкретної схеми виробничих відносин даного мережного формування, включаючи територіальну близькість, соціальні відмінності, особливості технології, напрямку виробничих потоків [6]. Підприємства житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ) мають єдині стратегічні цілі розвитку свого потенціалу, проте не на всіх сегментах даної сфери можлива реалізація уні-

фікованих управлінських заходів, оскільки, як влучно стверджує А. Апостолок, даний ринок включає сектори, які належать до природної монополії, де діють специфічні правила їхнього функціонування, збалансування розвитку, формування тарифів [1]. Тому під час розроблення стратегічних альтернатив, насамперед, необхідно враховувати рівень розвитку підприємств ЖКГ, можливості реалізації їх потенціалу та стадії життєвого циклу. Так, І. О. Журба вважає, що оптимальний склад стратегічних альтернатив визначається, у першу чергу, залежно від стадії життєвого циклу кластера: зародження кластеру, кластери у стадії розвитку, кластери у стадії занепаду [3]. Використання кластерного аналізу від час побудови сценарію довгострокового розвитку вітчизняних підприємств ЖКГ дозволить досягти зростання їх інноваційності, якості людського капіталу й динаміки продуктивності праці, у випереджальному розвитку високотехнологічних виробництв і перетворення інноваційних факторів в основне джерело економічного росту [2]. Міжнародний досвід доводить доцільність використання кластерних структур у підвищенні конкурентоспроможності економіки, так як кластери мають бути ефективним інструментом у подоланні негативних факторів, які стримують соціально-економічний розвиток підприємств [7]. К. Нувілейерс стверджує, що кластерна політика є найбільш потужним засобом досягнення цілей промислової політики, включаючи структурні зміни та інноваційність [15].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є проведення сегментації підприємств ЖКГ засобами ітераційного кластерного аналізу в контексті побудови персоналізованих стратегій управління потенціалом розвитку підприємств у межах конкретного сегмента.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під час побудови стратегії необхідно враховувати особливості розвитку та стадії життєвого циклу підприємств. Для того щоб розробити обґрунтовані стратегічні пріоритети, вважаємо за потрібне, перш за все, провести сегментацію підприємств ЖКГ Полтавської області за рівнем розвитку та визначити специфіку реалізації стратегічних блоків для кожного сегмента, щоб стратегія була найбільш прийнятною. Базою дослідження стала діяльність 46 підприємств Полтавської області, що



надають житлово-комунальні послуги, при цьому для врахування виділених стратегічних блоків при сегментації серед основних показників діяльності нами виділені ті, що дають можливість охарактеризувати готовність і рівень виконання цілей відповідних стратегічних блоків:

– блок гармонізації тарифної політики – індикатор рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом;

– блок забезпечення енергоефективності та інноваційності – індикатор питомої ваги витрат енергії в матеріальних витратах;

– блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості – індикатор оборотності дебіторської заборгованості;

– блок підвищення результативності діяльності – індикатор рентабельності продажу.

Акцентовано увагу на тому, що індикатори, які характеризують готовність і рівень виконання стратегічних блоків, мають бути частковими показниками, оскільки використання абсолютних показників може викривити правдивість отриманої сегментації у зв'язку з неспівставністю показників через різний розмір підприємств та обсяг виконуваних ними робіт.

Серед існуючих методів поділу сукупності даних на сегменти запропоновано використання кластерного аналізу, що представляє собою процес класифікації об'єктів у підмножини, які мають сенс у контексті конкретної проблеми [13]. Як стверджує Ю. І. Соцька, кластерний аналіз – це багатовимірна статистична процедура, що виконує збір даних, які містять інформацію про вибірку об'єктів, а потім упорядковують об'єкти в порівняно однорідні групи [9]. Активне використання науковцями кластерного аналізу обумовлено розвитком нових комп'ютерних технологій, появою потужної обчислювальної техніки, активізацією процесів використання статистично-математичних методів аналізу, постійним збільшен-

ням кількості чинників, що використовуються в моделях тощо [13]. Кластерний аналіз є описовою процедурою, він не здійснює побудови ніяких статистичних висновків, але дає можливість провести дослідження - вивчити структуру сукупності.

Об'єктом кластеризації в дослідженні є підприємства житлово-комунального сектору, кожне з яких описується значеннями індикаторів:

$$X = \{x_1, x_2, \dots, x_p\}, \quad (1)$$

де компоненти  $x_1, x_2, \dots, x_p$  є окремими показниками, що характеризують підприємство з боку цілей управління потенціалом розвитку в межах виділених раніше стратегічних блоків (гармонізація тарифної політики; забезпечення енергоефективності та інноваційності; оптимізація відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості; підвищення результативності діяльності).

Перш ніж провести кластеризацію, необхідно обрати метод залежно від того, наскільки нормально розподілені дані. Так, нормальність розподілення даних була оцінена за допомогою тесту Колмогорова-Смірнова у пакеті статистичного аналізу SPSS. Одновибірочний критерій перевірки нормальності Колмогорова-Смірнова заснований на максимумі різниці між кумулятивним розподілом вибірки й передбачуваним кумулятивним розподілом:

$$D_n = \sup_x |F_n(x) - F(x)|, \quad (2)$$

де  $F_n(x)$  – кумулятивний розподіл вибірки;

$F(x)$  – очікуваний кумулятивний розподіл (із відомими параметрами).

Якщо  $D$  статистика Колмогорова-Смірнова значима, то гіпотеза про те, що відповідний набір даних розподілений нормально, повинна бути відкинута. Результати засвідчили, що нульова гіпотеза про нормальність розподілення даних була відкинута (табл. 1), тому можемо зробити висновок, що дані є непараметричними, а розподіл ознак не є нормальним.

Таблиця 1

### Перевірка нульової гіпотези щодо нормальності розподілу та параметричності індикаторів за тестом Колмогорова-Смірнова

Нульова гіпотеза	Тест	Sig.	Рішення
Розподіл даних за індикатором оборотності дебіторської заборгованості є нормальним із середнім значенням 7,20 і стандартним відхиленням 17,62418	Одновибірковий тест Колмогорова-Смірнова	0,000 <sup>a</sup>	Відхилити нульову гіпотезу

Продовж. табл. 1

Нульова гіпотеза	Тест	Sig.	Рішення
Розподіл даних за індикатором рентабельності продажу є нормальним із середнім значенням -93,51 і стандартним відхиленням 395,80444	Одновибірковий тест Колмогорова-Смірнова	0,000 <sup>a</sup>	Відхилити нульову гіпотезу
Розподіл даних за індикатором питомої ваги витрат енергії в матеріальних витратах є нормальним із середнім значенням 17,67 і стандартним відхиленням 11,87914	Одновибірковий тест Колмогорова-Смірнова	0,029 <sup>a</sup>	Відхилити нульову гіпотезу
Розподіл даних за індикатором рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом є нормальним із середнім значенням 82,56 і стандартним відхиленням 27,15530	Одновибірковий тест Колмогорова-Смірнова	0,000 <sup>a</sup>	Відхилити нульову гіпотезу

Дана перевірка засвідчила необхідність виявлення нетипових даних, які можуть негативно вплинути на результати кластеризації та спричинити значну похибку в достовірності даних. Існування випадкового нетипового у структурі набору даних призводить до порушення змістовності кластера. Для того щоб перевірити, за якими підприємствами дані є

нетиповими й виділяються з масиву даних, було побудовано графік Voxplot (рис. 1) та виявлено, що основні показники управління потенціалом за такими підприємствами, як ККП м. Глобино, КП Чутівське та МКП Зіньків «Комунгосп» спричинюють нетиповість даних, а отже, мають бути виключені з вибірки спостережень.

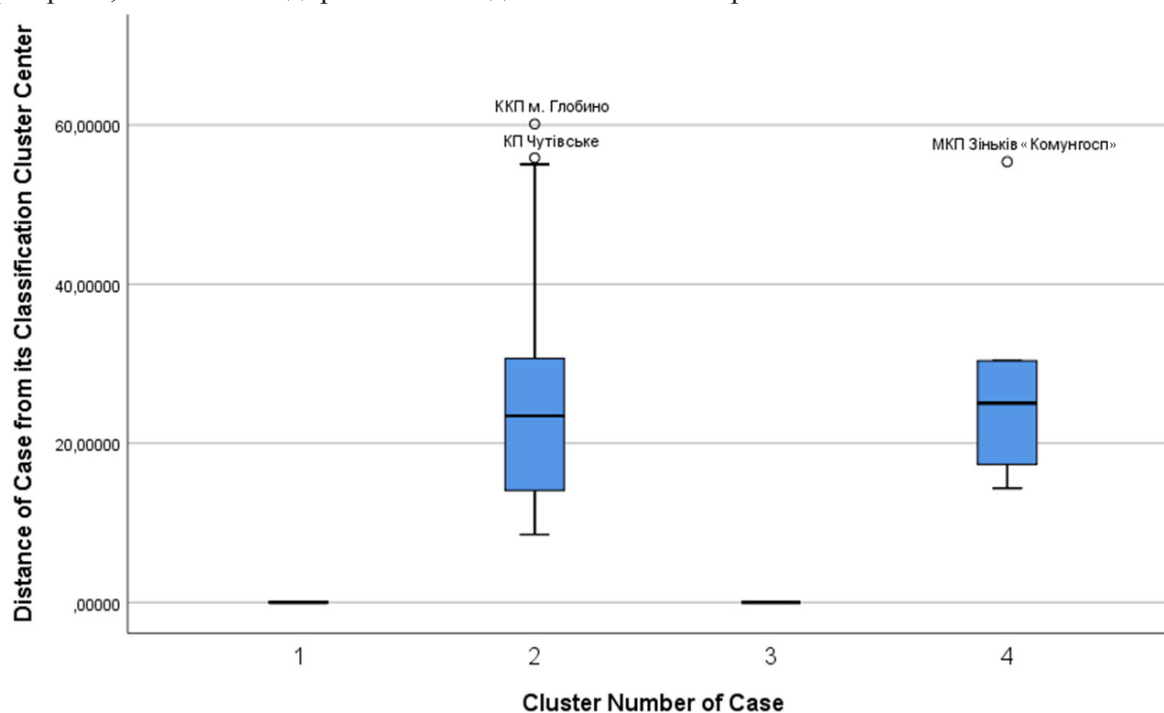


Рис. 1. Розподіл об'єктів, на яких будується кластерна модель

Щоб визначити оптимальний метод побудови кластерів серед існуючих, побудовано графіки розсіювання за попарними змінними й визначено, що метод Ворда є найбільш доцільним для застосування, оскільки близьке скупчення об'єктів не дозволяє візуально чітко виділити окремі кластерні структури.

Важливим є вибір оптимальної кількості кластерів, його алгоритм є таким: на основі

шкали агломерації та дендограми визначається кількість кластерів → дані вибірки сегментаються на цю кількість кластерів → розраховується міра якості → повторно проводиться алгоритм для іншої кількості кластерів → розглядаються зміни в рівні якості та перевіряється стабільність кластерів → визначається оптимальна кількість.

Для того щоб виявити, на скільки сегмен-

тів необхідно поділити підприємства ЖКГ Полтавської області, аби отримати найбільш близько розташовані до центрів кластерів об'єкти, було використано два методи:

1) побудована агломераційна шкала, для

аналізу протоколу об'єднання якої використовуються такі дані:  $n$  – кількість об'єктів;  $N$  – кількість кроків ( $n - 1$ );  $k$  – порядковий номер кроку, на якому відбувся скачок;  $N - k$  – кількість кластерів (табл. 2).

Таблиця 2

**Графік агломерації кластерів управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Етап	Комбінований кластер		Коефіцієнт відстані	Етап першої появи кластера		Наступний етап
	кластер 1	кластер 2		кластер 1	кластер 2	
1	28	36	2,239	0	0	13
2	29	31	4,616	0	0	18
3	25	30	9,525	0	0	11
4	27	35	14,479	0	0	16
5	13	34	18,009	0	0	14
6	2	19	18,920	0	0	12
7	8	16	39,925	0	0	9
8	15	18	42,768	0	0	12
9	5	8	56,513	0	7	15
10	4	7	62,993	0	0	19
11	25	44	75,094	3	0	13
12	2	15	104,192	6	8	25
13	25	28	112,039	11	1	17
14	13	43	138,686	5	0	17
15	5	14	145,044	9	0	26
16	3	27	195,924	0	4	22
17	13	25	209,941	14	13	19
18	10	29	246,368	0	2	24
19	4	13	264,566	10	17	22
20	6	38	273,871	0	0	36
21	33	40	285,079	0	0	28
22	3	4	322,011	16	19	27
23	39	42	442,230	0	0	29
24	10	23	462,173	18	0	32
25	2	9	472,735	12	0	26
26	2	5	553,633	25	15	27
27	2	3	714,542	26	22	30
28	20	33	773,627	0	21	39
29	1	39	778,671	0	23	34
30	2	37	933,946	27	0	33
31	11	41	973,311	0	0	33
32	10	21	1098,273	24	0	34
33	2	11	1395,895	30	31	35
34	1	10	1505,824	29	32	36
35	2	22	1796,347	33	0	37
36	1	6	1924,907	34	20	37
37	1	2	2526,943	36	35	38
38	1	17	4315,663	37	0	39
39	1	20	5137,322	38	28	0

Аналіз протоколу об'єднання визначив оптимальну кількість сегментів у кількості 5; 2) побудована дендограма, що представляє собою структуру, за якою ієрархічний

метод кластеризації (Frolov S. M., 2015) поділяє дані (рис. 2), яка дозволила чітко візуалізувати поділ підприємств на 4, 5 та 6 груп.

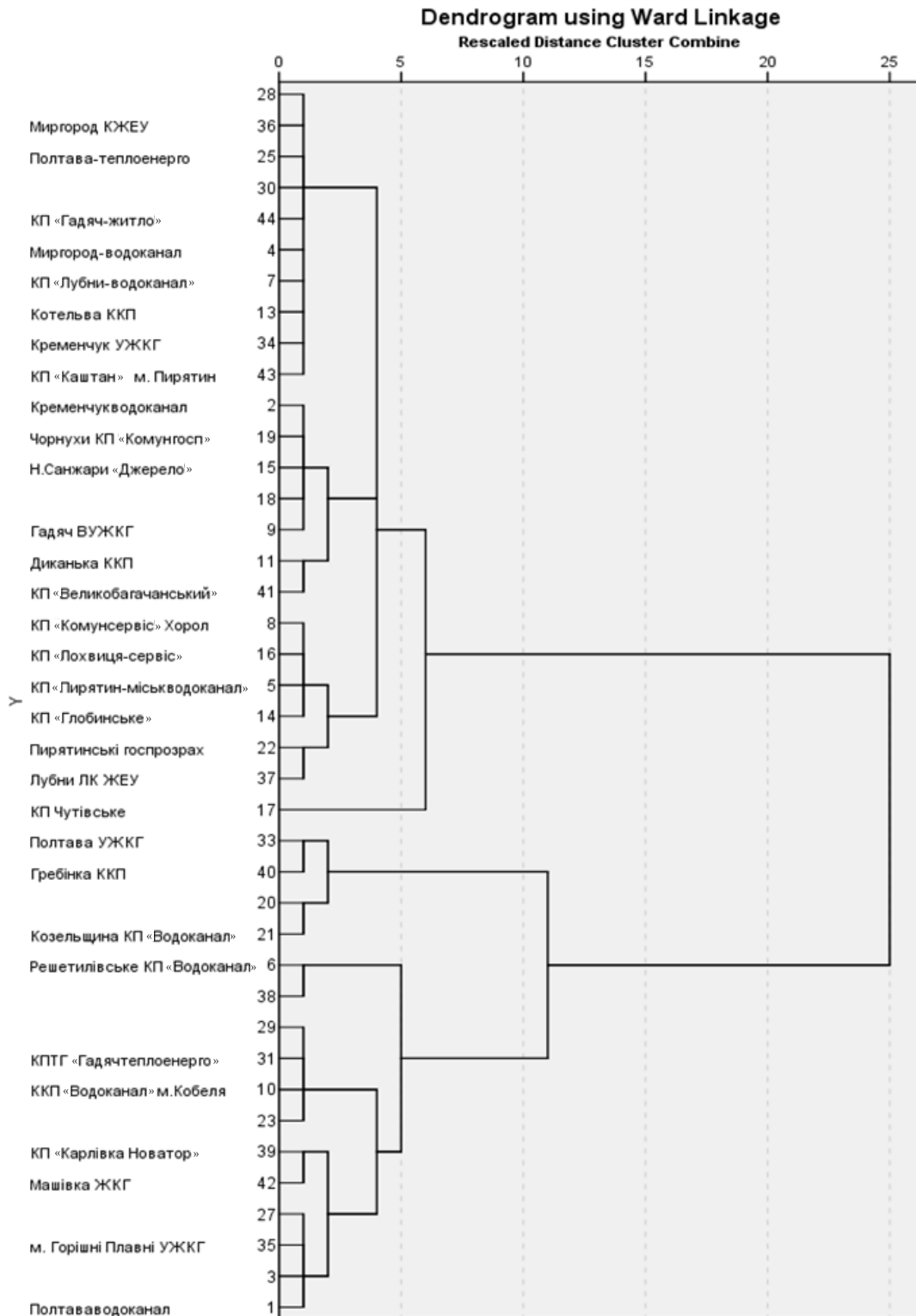


Рис. 2. Дендограма кластерів управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Із метою встановлення чіткої кількості кластерів із можливих запропонованих на основі розрахунків варіантів, проведено співставлен-

ня структури цих кластерів, що дозволить визначити наявність випадковості у виокремленні певних кластерів (табл. 3).

Таблиця 3

### Варіація об'єктів у кластері відповідно до зміни їх кількості

Кількість кластерів	Кількість об'єктів у групі		
	у разі поділу вибірки на 4 кластери	у разі поділу вибірки на 5 кластерів	у разі поділу вибірки на 6 кластерів
1	10	7	7
2	20	20	20
3	8	3	3
4	2	8	8
5	X	2	1
6	X	X	1

Отримана структура кластерів має відповідати такому ряду вимог:

- 1) наповненість кластера не менше 10 %;
- 2) подібність об'єктів усередині одного кластера;
- 3) різниця об'єктів у різних кластерах;
- 4) стійкість;
- 5) інтерпретованість [14].

Ураховуючи те, що 1-й кластер 4-кластерної класифікації розпався на дві великі групи у 5-кластерній класифікації, а п'ята та шоста групи 6-кластерної класифікації містять тільки один об'єкт, що нижче 10 % наповненості кластера, то оптимальним є поділ кластерів на п'ять сегментів.

Важливою характеристикою ієрархічних методів кластеризації є візуальний вплив дендрограми, який дає змогу аналітику даних бачити, як об'єкти об'єднуються у кластери або розбиваються на послідовних рівнях близькості [14]. Проте надалі для отримання кластерів, сформованих шляхом ідентифікації областей із високою щільністю, використовуються ітеративні методи кластеризації. Ураховуючи те, що в дослідженні кількість вибірок є більшою 2-х, то для проведення кластерного аналізу було обрано ітеративний метод кластеризації K-means.

K-Means є одним із відомих розділених алгоритмів кластеризації. Його популярність

обумовлена його простотою та ефективністю, однак алгоритм K-Means чутливий до визначених початкових центрів, що є недоліком алгоритму, оскільки коли змінюються початкові центроїди, то алгоритм дає різні рішення. Крім того, K-Means використовується для вирішення ряду проблем, пов'язаних із навчанням «без учителя» та пристосуванням до кластерів різних розмірів, ранжуванням, автоматичною ініціалізацією та проблемою виходу [14]. K-Means clustering – це безконтрольне жорстке розбиття на кластери. Мета полягає в тому, щоб знайти k кластерів із даних, які базуються на об'єктивній функції J:

$$J = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^N d^2(C_i - X_j), \quad (3)$$

де  $d^2(C_i - X_j)$  – квадратна евклідова відстань між кластерним центроїдом та j-м рівнем даних;

N – загальна кількість об'єктів.

Кластеризація була проведена за допомогою програми статистичного аналізу IBM SPSS Statistics Subscription. Важливим етапом аналізу результатів є дослідження інформативної таблиці про початкові та фінальні кластерні центри (табл. 4), яка дозволяє виявити базові точки, навколо яких було побудовано кластери, та інтерпретувати результати поділу на сегменти.

Таблиця 4

**Початкові та фінальні кластерні центри управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Показник	Кластер				
	1	2	3	4	5
Початкові кластерні центри					
Індикатор рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом	117,94	106,14	79,52	52,57	86,56
Індикатор питомої ваги витрат енергії в матеріальних витратах	39,40	0,05	26,21	6,53	38,86
Індикатор рентабельності продажу	16,69	-110,00	-63,96	-13,44	-86,52
Індикатор оборотності дебіторської заборгованості	19,91	6,53	22,93	7,06	-49,13
Фінальні кластерні центри					
Індикатор рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом	101,30	106,14	68,70	84,87	86,56
Індикатор питомої ваги витрат енергії в матеріальних витратах	26,15	0,05	18,50	10,77	38,86
Індикатор рентабельності продажу	1,68	-110,00	-48,68	-8,34	-86,52
Індикатор оборотності дебіторської заборгованості	12,21	6,53	12,73	3,00	-49,13

Ця таблиця лягла в основу виділення таких сегментів відповідно до рівня потенціалу розвитку:

1) сегмент підприємств домінуючої позиції (високий рівень потенціалу) – позиція, що характеризується зваженою тарифною політикою, яка дозволяє повністю покрити собівартість продукції, ефективною діяльністю, яка приводить до позитивних фінансових результатів, відсутністю особливих проблем у відносинах зі споживачами. Така позиція може бути пов'язана з можливою монополією діяльності або наявністю протекціонізму. Підприємства цього сегмента можуть проводити стратегію розвитку без особливої уваги на наявність та дії підприємств-конкурентів, проте мають підвищити акцент на впровадженні енергозберезувальних технологій, оскільки підприємства даного сегмента мають високі енергозатрати;

2) сегмент підприємств перспективної позиції (рівень потенціалу вище середнього) – позиція, що визначена оптимальною політикою тарифікації, яка дозволяє покрити витрати на виробництво послуг установленими тарифами та створити резерви для покриття збитку й отримання прибутку від діяльності. Цей сегмент характеризується мінімальними витратами енергії, що свідчить про їх енергоефек-

тивність, проте має низький рівень управління дебіторською заборгованістю, що негативно впливає на фінансові результати діяльності. Тому підприємствам цього сегмента необхідно покращити якість взаємодії в системі «підприємство-споживач»;

3) сегмент підприємств сприятливої позиції (середній рівень потенціалу) – підприємства займають позицію на ринку, згідно з якою вдається подолати проблему кризи неплатежів (можливо, завдяки властивостям та особливостям наданих послуг або географічного розташування), проте високий рівень енергозатратності й невиважена тарифна політика спричинює отримання від'ємного фінансового результату діяльності. Підприємствам цієї групи необхідно переглянути тарифну сітку в бік внесення інвестиційної складової для оновлення основних фондів;

4) сегмент підприємств достатньої позиції (рівень потенціалу нижче середнього) характеризується загалом достатніми для продовження своєї діяльності показниками, проте проблеми управління потенціалом розвитку є в усіх стратегічних блоках (починаючи від непокриття тарифом собівартості продукції та низького рівня оборотності дебіторської заборгованості до отриманого внаслідок цих дій збитку). Ураховуючи це, необхідно комплекс-

сно переглянути управління всіма стратегічними цілями та оптимізувати оперативні заходи їх досягнення;

5) сегмент підприємств слабкої позиції (низький рівень потенціалу) – підприємства є занадто слабкорозвиненими та збитковими, щоб продовжувати свою діяльність та мати можливість вижити в довгостроковій перспективі без проведення реорганізаційних процедур. Підприємства цієї групи мають значний обсяг сумнівної для погашення дебіторської заборгованості, значну енергозатратність та

зношеність основних фондів, негативний фінансовий результат діяльності й невиважену тарифну сітку.

Слід зазначити, що особливістю кластеризації є формування сегментів із схожими об'єктами, а не побудова градації від найкращого сегмента до найгіршого, тому на нашому прикладі спостерігаємо явища, коли в сегментах високих позицій певні показники є гіршими, ніж у сегментах слабких позицій. Відповідно, характеристика підприємств кожного сегмента зазначена в табл. 5.

Таблиця 5

**Матриця віднесення підприємства до відповідного сегмента стратегії управління потенціалом розвитку за основними характеристиками діяльності**

Характеристика/ показники підприємства	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Обсяги продажів	Високий	Зменшення	Зростаючий	Стабільний	Зменшення
Прибуток	Зростаючий	Збитковість	Збитковість	Незначний/ збитковість	Збитковість
Відносини зі споживачем	Висока ефективність відносин	Достатній рівень ефективності відносин	Висока ефективність відносин	Низький рівень ефективності відносин	Низький рівень ефективності відносин
Стратегічні цілі щодо структури збуту	Розширення ринку	Захист частки ринку	Підвищення ефективності	Відновлення прибутковості діяльності	Подолання загрози банкруства
Енерговитрати	Високі	Низькі	Середні	Середні	Високі
Тариф	Високий за значного попиту	Високий	Низький для проникнення на новий ринок	Низький через невиважену політику	Низький через невиважену політику

Для того щоб визначити, наскільки якісно наповненими є кластери, побудовано графік Voxplot (рис. 3). Загалом результати візуалізації дозволили показати, що кластери сфор-

мовані достатньо компактно, за виключенням двох об'єктів (Диканька ККП та Полтава УЖКГ), а об'єкти у кластерах знаходяться на відносно однаковій відстані від центрів.

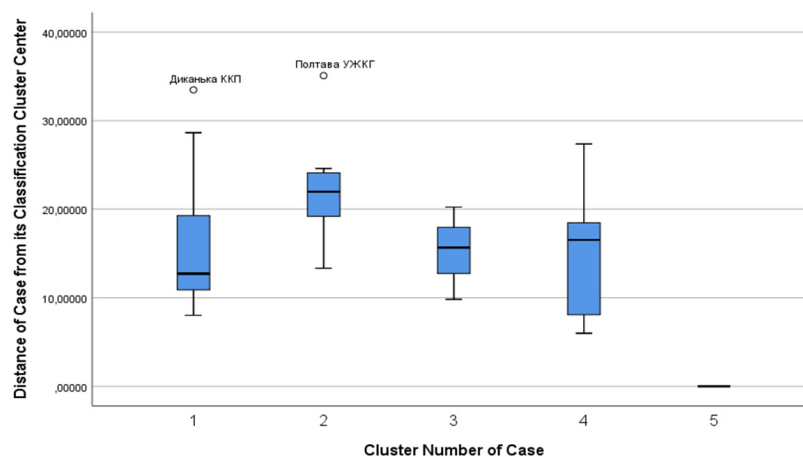


Рис. 3. Відстань об'єктів від центрів кластерів

Належність підприємств до відповідного сегмента та характеристика сегментів зазначено в табл. 6. Результати дослідження наповненості кластерів засвідчили відносну залежність: так питома вага підприємств із водопостачання та водовідведення й теплопостачання у кластерах

із високим рівнем потенціалу розвитку є більшою і поступово зменшується з переходом до кластера нижчого рангу. В той же час підприємства, що надають послуги благоустрою та комплексні послуги з ЖКГ, зосереджені більше в сегментах із низьким рівнем потенціалу.

Таблиця 6

**Узагальнена характеристика сегментів підприємств ЖКГ  
Полтавської області, отримана засобами ітераційного аналізу K-means**

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Кількість підприємств у кластері	7	20	3	8	2
Підприємства, що належать до кластера	ККП «Водоканал» м. Кобеляки; КП «Градизьк-комунсервіс»; Козельщина КП «Водоканал»; КП Жилремсервіс, Градизьк; ОКВПТГ «Лубни-теплоенерго»; КПТГ «Гадячтеплоенерго»; Гребінка ККП	Полтававодоканал; Кременчукводоканал; КП ВУВКГ м. Горішні Плавні; Миргородводоканал; КП «Лубни-водоканал»; Гадяч ВУЖКГ; Диканька ККП; Котельва ККП; Н.Санжари «Джерело»; Чорнухи КП «Комунгосп»; Полтаватеплоенерго; КП «Теплоенерго» м. Кременчук; КВП «Теплоенерго» м. Горішні Плавні; ОКВПТГ «Миргородтеплоенерго»; Кременчук УЖКГ; м. Горішні Плавні УЖКГ; Миргород КЖЕУ; КП «Великобагачанський»; Машівка ЖКГ; КП «Гадячжитло»	Решетилівське КП «Водоканал»; Решетилівка «Житлосервіс»; КП «Карлівка Новатор»	КП «Пирятин-міськводоканал»; КП «Комунсервіс» Хорол; КП «Глобинське»; КП «Лохвиця-сервіс»; КП «Комунсервіс» Заводське; Пирятинські госпрозрахунки; Лубни ЛК ЖЕУ; КП «Каштан» м. Пирятин	КП Чутівське; ККП м. Глобино
Характеристика наповненості кластера	2 підприємства (28,5 % сегмента) водопостачання; 2 підприємства (28,5 % сегмента) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 2 підприємства (28,5 % сегмента) з теплопостачання; 1 підприємство (14,5 % сегмента) з надання послуг благоустрою	5 підприємств (25 % сегмента) водопостачання; 5 підприємств (25 % сегмента) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 4 підприємства (20 % сегмента) з теплопостачання; 6 підприємств (30 % сегмента) із надання послуг благоустрою	1 підприємство (33,3 % сегмента) водопостачання; 1 підприємство (33,3 % сегмента) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 1 підприємство (33,3 % сегмента) з надання послуг благоустрою	1 підприємство (12,5 % сегмента) водопостачання; 5 підприємств (62,5 % сегмента) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 2 підприємства (25 % сегмента) із надання послуг благоустрою	2 підприємства (100 % сегмента) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ



Продовж. табл. 6

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Кластерні центри управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області за індикаторами:					
індикатор рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом	101,30	106,14	68,70	84,87	86,56
індикатор питомої ваги витрат енергії в матеріальних витратах	26,15	0,05	18,50	10,77	38,86
індикатор рентабельності продажу	1,68	-110,00	-48,68	-8,34	-86,52
індикатор оборотності дебіторської заборгованості	12,21	6,53	12,73	3,00	-49,13
Обсяги продажів	Високий	Зменшення	Зростаючий	стабільний	Зменшення
Прибуток	Зростаючий	Збитковість	Збитковість	Незначний/збитковість	Збитковість
Енерговитрати	Високі	Низькі	Середні	Середні	Високі
Тариф	Високий за значного попиту	Високий	Низький для проникнення на новий ринок	Низький через невиважену політику	Низький через невиважену політику

Критерій Краскера-Уоллеса – це непараметрична альтернатива одновимірному (міжгруповому) дисперсійному аналізу:

$$H = \left[ \frac{12}{n(n+1)} \right] \sum_{j=1}^c \frac{T_j^2}{n_j} - 3(n-1) \quad (4)$$

де  $n$  – загальна кількість спостережень в об'єднаних вибірках;

$n_j$  – кількість спостережень у  $j$ -ї вибірці ( $j = 1, 2, \dots, c$ );

$T_j$  – сума рангів  $j$ -ї вибірки [13].

Він використовується для порівняння трьох або більше вибірок і перевіряє нульові гіпотези, згідно з якими різні вибірки були взяті з одного й того ж розподілу, або з розподілів

з однаковими медіанами. Таким чином, інтерпретація критерію Краскера-Уоллеса схожа з параметричним одновимірним дисперсійним аналізом, за винятком того, що цей критерій заснований швидше на ранги, ніж на середні.

Оскільки побудова таблиці наповненості кластерів та розрахунок тесту Краскера-Уоллеса засвідчили певну залежність у рівні управління потенціалом розвитку та видом діяльності у сфері ЖКГ, то вважаємо, що необхідно здійснити побудову персоналізованих стратегій у межах тих стратегічних блоків і векторів розвитку, які були нами визначені в попередніх розділах для сфери житлово-комунального господарства (табл. 7).

Таблиця 7

**Ключові характеристики для побудови стратегій управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ у розрізі видів діяльності [складено автором на основі [5, 8, 10, 11]]**

Показники	Сфера водопостачання та водовідведення	Теплопостачання	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	Комплексні житлово-комунальні послуги
1	2	3	4	5
Сегмент, до якого належить більшість підприємств відповідної сфери ЖКГ	Сегмент підприємств домінуючої позиції та підприємств перспективної позиції	Сегмент підприємств домінуючої позиції та підприємств перспективної позиції	Сегмент підприємств достатньої позиції та сегмент підприємств слабкої позиції	Сегмент підприємств слабкої позиції

Продовж. табл. 7

Показники	Сфера водопостачання та водовідведення	Теплопостачання	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	Комплексні житлово-комунальні послуги
1	2	3	4	5
Ключові проблеми в межах сегмента	Недостатність енергоефективних та інноваційних технологій, низький рівень управління дебіторської заборгованості	Недостатність енергоефективних та інноваційних технологій, невиважена тарифна політика; збитковість діяльності	Високий рівень енергозатратності, низький рівень управління дебіторської заборгованості	Значний обсяг сумнівної для погашення дебіторської заборгованості, значна енергозатратність та зношеність основних фондів, негативний фінансовий результат діяльності та невиважена тарифна сітка
Заходи забезпечення цілей стратегічного блоку «гармонізації тарифної політики»	Мінімізація заборгованості держави за різницею в тарифах шляхом чіткого планування відповідних сум у Держбюджеті	Установлення прозорих тарифів з урахуванням інвестиційної складової; обґрунтування підприємств сегмента з місцевих бюджетів	Забезпечення покриття тарифами собівартості наданих послуг із вимогами дотримання достатнього рівня соціальних гарантій населенню	Гармонізація розміру тарифу з урахуванням достатнього обсягу амортизаційних відрахувань на відновлення та оновлення основних фондів
Заходи забезпечення цілей стратегічного блоку «забезпечення енергоефективності та інноваційності»	Заміна комунікацій; перехід від аварійно-точкового ремонту до капітального ремонту; мінімізація втрат води у зв'язку із зношенням комунікацій	Перехід на альтернативні види палива; оптимізація рівня завантаженості теплогенеруючих потужностей; мінімізація втрат тепло- та електроенергії у зв'язку із зношенням комунікацій	Відкриття підприємств із переробки твердих побутових відходів; упровадження вторинної переробки відходів	Поступова заміна основних фондів на нові енергозберезувальні інноваційні технології
Заходи забезпечення цілей стратегічного блоку оптимізації відносин зі споживачами та мінімізації дебіторської заборгованості	Підвищення якості послуг за рахунок установлення систем очистки; заміна труб на сучасні, найбільш екологічні; підвищення комфортності обслуговування споживачів із використанням сучасних технологій (електронна черга, замовлення послуг он-лайн тощо)	Мінімізація втрат тепла за рахунок установлення лічильників тепла; заміна вікон на енергозберезувальні; утеплення фасадів споруд та будівель; забезпечення відповідності нормам температурного режиму	Установлення законодавчої відповідальності та притягнення порушників до відповідальності	Створення ефективного власника житла; розвиток конкурентного середовища на ринках житлового будівництва й житлово-комунальних послуг
Кінцева мета реалізації стратегії	Підвищення енергоефективності та мінімізація дебіторської заборгованості	Упровадження інноваційних енергозберезувальних технологій; досягнення виваженої тарифної політики; отримання позитивного фінансового результату діяльності	Збалансування системи відносин «підприємство-споживач»; мінімізація енерговтрат	Досягнення рентабельності функціонування та інвестиційної привабливості підприємств ЖКГ

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Загалом, проведений поділ підприємств ЖКГ на сегменти дозволив виділити певні закономірності в управлінні потенціалом розвитку залежно від виду діяльності. Так, більшість підпри-

ємств, які надають послуги благоустрою, є збитковими й визначаються такими, що в найближчій перспективі без упровадження кардинальних реструктуризаційних заходів зазнають банкрутства. У даному випадку політика уряду, що спрямована на ліквідацію даного сектору підприємств ЖКГ

та переведення функцій на приватних фізичних і юридичних осіб (компанії з управління активами, ОСББ тощо), є виправданою.

Крім того, проведена сегментація дозволила виділити кластер підприємств ЖКГ, діяльність яких загалом є перспективною, проте зношеність наявних основних фондів і необхідність упровадження нових інноваційних технологій є перешкодою реалізації потенціалу розвитку цих підприємств. Аналізуючи отримані результати сегментації, вектори політики уряду у сфері ЖКГ та ґрунтовні дослідження науковців, уважаємо необхідністю побудову заходів персоналізованих стратегій для всіх видів діяльності ЖКГ.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолок А. Реалії та перспективи розвитку конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг / А. Апостолок // Галицький економічний вісник – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – Т. 46. – № 3. – С. 53–60.
2. Баришнікова Л. П. Використання кластерного підходу у стратегічному плануванні (зарубіжний досвід) / Л. П. Баришнікова // Економіка і держава. – 2012. – № 6. – С. 12–14.
3. Журба І. О. Формування кластерної стратегії розвитку Черкаського регіону / І. О. Журба // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3. – С. 88–94.
4. Кірик М. А. Кластеризація в стратегії інноваційного розвитку зарубіжних країн / М. А. Кірик // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 6.1. – С. 78–83.
5. Лук'янов В. І. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку житлово-комунального господарства регіонів України / В. І. Лук'янов // Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 206–211.
6. Нехайчук Д. В. Кластери як один із шляхів забезпечення сталого розвитку держави і її регіонів / Д. В. Нехайчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 1. – С. 38–41.
7. Папіж Ю. С. Теоретичні підходи до формування та розвитку регіональних кластерів / Ю. С. Папіж // Молодий вчений. – 2017. – № 2. – С. 214–216.
8. Реформа ринку ЖКП та енергоефективності: поточні досягнення та подальші кроки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dzki.kievcity.gov.ua/files/2018/2/7/Minrehion.GKP.pdf> (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
9. Соцька Ю. І. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України [Електронний ресурс] / І. Ю. Соцька. – Режим доступу: DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptr.v2i19.57261> (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
10. Стан та перспективи реформування житлово-комунального господарства України : аналітичне дослідження / Лабораторія законодавчих ініціатив. – К., 2004. – 100 с.
11. Стратегія галузі «Житлово-комунальне господарство» : матеріали Асоціації міст України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.auc.org.ua/galuz/zhkg#strategy> (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
12. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова ; [С. М. Фролов, О. В. Козьменко, А. О. Бойко та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 332 с.
13. Jain Anil K. Algorithms for clustering data / Anil K. Jain, Richard C. Dubes // Prentice Hall advanced reference series. – 1998. – 334 p.
14. Li Y. A. Clustering Method Based on K-Means Algorithm / Youguo A. Li, Wu. A. Haiyan // Physics Procedia, 2012, 25, pp. 1104–1109.
15. Nauwelaers C. Clusters and cluster policies: elements for European Benchmarking (the case of Flanders and Wallonia) / C. Nauwelaers // MERIT working paper : University of Maastricht, 2003.

## REFERENCES

1. Apostoliuk, A. (2014). Realii ta perspektyvy rozvytku konkurentnoho seredovyscha na rynku zhytlovo-komunalnykh posluh [Realities and prospects of development of competitive environment in the market of housing and communal services]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Journal – Ternopil : TNTU*, 3, 53–60 [in Ukrainian].
2. Baryshnikova, L. P. (2012). Vykorystannia klasternoho pidkходу u stratehichnomu planuvanni (zarubizhnyi dosvid) [Using the cluster approach in strategic planning (foreign experience)] *Ekonomika i derzhava – Economy and the state*, 6, 12–14 [in Ukrainian].
3. Zhurba, I. O. (2014). Formuvannia klasternoi stratehii rozvytku Cherkaskoho rehionu [Formation of the cluster development strategy of the Cherkasy region] *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economy and organization of management*, 3, 88–94 [in Ukrainian].
4. Kiryk, M. A. (2014). Klasteryzatsiia v stratehii innovatsiinoho rozvytku zarubizhnykh krain [Clusterization in the strategy of innovative development of foreign countries]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 6.1, 78–83 [in Ukrainian].
5. Lukianov, V. I. (2017). Analiz suchasnoho stanu ta tendentsii rozvytku zhytlovo-komunalnoho hospodarstva rehioniv Ukrainy [An analysis of the current state and trends of housing and communal services in the regions of Ukraine] *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, 206–211 [in Ukrainian].
6. Nekhaichuk, D. V. (2012). Klastery yak odyn iz shliakhiv zabezpechennia staloho rozvytku derzhavy i yii rehioniv [Clusters as one of the ways to ensure sustainable development of the state and its regions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 1, 38–41 [in Ukrainian].
7. Papizh, Yu. S. (2017). Teoretychni pidkhody do formuvannia ta rozvytku rehionalnykh klasteryv [Theoretical approaches to the formation and development of regional clusters] *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 2, 214–216 [in Ukrainian].
8. Reforma rynku ZhKP ta enerhoefektyvnosti: potochni dosiahnennia ta podalshi kroky [Reform of HCS market and energy efficiency: current achievements and further steps]. <https://dzki.kievcity.gov.ua/files/2018/2/7/Minrehion.GKP.pdf>. Retrieved from <https://dzki.kievcity.gov.ua/files/2018/2/7/Minrehion.GKP.pdf> (accessed 1 December 2018) [in Ukrainian].
9. Sotska, Yu. I. Metodolohichni zasady klasternoho analizu konkurentospromozhnosti bankiv Ukrainy: [Methodological principles of cluster analysis of the competitiveness of Ukrainian banks]. <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v2i19.57261>. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v2i19.57261> (accessed 1 December 2018) [in Ukrainian].
10. Stan ta perspektyvy reformuvannia zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy: analitichne doslidzhennia [The state and prospects of housing and communal services reform in Ukraine: analytical research] *Laboratoriia zakonodavchyykh initsiatyv – Laboratory of Legislative Initiatives*. – Kyiv, 2004, p.100 [in Ukrainian].
11. Stratehiia haluzi «Zhytlovo-komunalne hospodarstvo» : materialy Asotsiatsii mist Ukrainy [Strategy of the sector «Housing and Communal Services»: materials of the Association of Ukrainian Cities]. <https://www.auc.org.ua/galuz/zhkg#strategy>. Retrieved from <https://www.auc.org.ua/galuz/zhkg#strategy> (accessed 1 December 2018) [in Ukrainian].
12. Frolov, S. M. et al. (2015). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu ekonomichnykh subiektiv [Management of financial security of economic entities]*. Sumy : DVNZ “UABS NBU”, 332 p. [in Ukrainian].
13. Jain, Anil K. & Dubes, Richard C. (1948). *Algorithms for clustering data (Prentice Hall advanced reference series)*. 334 p. [in English].
14. Li, Y. A. & Haiyan, Wu. A (2012). Clustering Method Based on K-Means Algorithm. *Physics Procedia*, 25, 1104–1109 [in English].

15. Nauwelaers, C. (2003). *Clusters and cluster policies: elements for European Benchmarking (the case of Flanders and Wallonia)*. MERIT working paper: University of Maastricht, 2003 [in English].

**Н. С. Педченко**, доктор экономических наук, профессор; **В. Ю. Стрілець**, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»); **М. И. Кімуржий** (Белгород-Днестровский экономико-правовой колледж Высшего учебного заведения Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Итерационный кластерный анализ K-Means как инструмент сегментации предприятий ЖКХ по уровню потенциала их развития.**

**Аннотация.** Целью статьи является исследование сущности кластерного подхода к построению стратегий развития предприятий и определения необходимости его использования для сегментации предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства, учитывая специфические особенности их деятельности (монополия предприятий, государственное регулирование тарифной политики, аварийная изношенность основных фондов и др.). **Методика исследования.** За критериальными индикаторами обеспечения мер стратегических блоков была проведена сегментация предприятий ЖКХ Полтавской области на сегменты доминирующей, перспективной, благоприятной, достаточной и слабой позиции управления потенциалом развития средствами итерационного кластерного анализа K-Means. Оптимальный выбор количества кластеров был подтвержден построением агломерационной шкалы и дендрограммы кластеров. **Результаты.** Результаты кластеризации легли в основу матрицы отнесения предприятий к соответствующему сегменту стратегии управления потенциалом развития по основным характеристикам деятельности. Проведенное исследование наполнило кластеров за критерием теста Краскера-Уоллеса выявило зависимость уровня потенциала развития от сферы деятельности (водоснабжение, водоотведение, теплоснабжение и услуг по содержанию домов и придомовых территорий). **Практическая значимость результатов исследования.** Результаты показывают, что метод итерационного кластерного анализа K-Means является эффективным инструментом принятия решения по определению приоритетных персонализированных стратегий управления потенциалом развития предприятий ЖКХ и отличается легкостью использования и новизной подхода к решению задач.

**Ключевые слова:** потенциал развития, стратегия управления, сегментация предприятий ЖКХ, кластерный анализ.

**N. Pedchenko**, Dc. Econ. Sci., Professor; **V. Strilets**, Cand. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade); **M. Kimurzhyi** (The Branch of Bilhorod-Dnistrovskiyi College of Economic and Law of Poltava University of Economics and Trade). **Cluster analysis K-Means as an instrument of aggregate of housing enterprises segments on the level of potential of their development.**

**Annotation.** The purpose of the article is to study the essence of the cluster approach to the development of business development strategies and determine the need for its use for segmentation of housing and communal services enterprises taking into account the specific features of their activity (enterprise monopoly, state regulation of tariff policy, emergency depreciation of fixed assets, etc.). **Methodology of research.** According to the criterial indicators of the provision of strategic block measures, the segmentation of the enterprises of housing and communal services of the Poltava region was carried out on segments of dominant, perspective, favorable, sufficient and weak position of development potential management by means of iterative cluster analysis of K-means. The optimal selection of cluster numbers was confirmed by the construction of an agglomeration scale and dendrogram of clusters. **Findings.** The results of clusterization formed the basis of the matrix of assigning the enterprise to the corresponding segment of the strategy of management of development potential by the main characteristics of the activity. The study of the filling of clusters according to the criteria of the Kraskers–Wallis test highlights the dependence of the level of developmental potential from the sphere of activity (water supply, drainage, heat supply and maintenance of houses and adjoining areas). **Practical value.** The results show that the method of iterative cluster analysis K-Means is an effective tool for making decisions on identifying priority personalized strategies for managing the potential of housing development enterprises, and is characterized by ease of use and novelty of the problem-solving approach.

**Keywords:** development potential, management strategy, segmentation of housing and communal enterprises, cluster analysis

# ДЕФІНІЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РІШЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Д. А. ЖУКОВА

(Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в дослідженні підходів до розуміння понять рішення, вибору, стратегічного рішення та стратегічного вибору, ідентифікації характеристик і параметрів, притаманних цим термінам, та формулюванні визначень, що відображали б дистинкцію стратегічного рішення та вибору. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу, узагальнення, індукції, абстрагування та конкретизації. **Результати.** *Досліджено* підходи до визначення понять рішення, вибору, стратегічного рішення та стратегічного вибору у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, основних параметрів та характеристик цих категорій, наведено спільні елементи й відмінності. Розроблено авторське визначення термінів стратегічного рішення та стратегічного вибору, що, на відміну від існуючих, конкретизують ці поняття й розмежовують можливості їх застосування. **Практична значущість результатів дослідження.** *У статті виведено визначення стратегічного рішення та стратегічного вибору, що надасть змогу поліпшити розуміння теоретичних положень стратегічного управління практиками та зміцнить фундамент подальших досліджень в цій сфері. Основні наукові положення статті можна використовувати під час розробки та практичного застосування методів стратегічного управління.*

**Ключові слова:** рішення, вибір, стратегічне рішення, стратегічний вибір, стратегічне управління, альтернатива.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства знаходяться під впливом турбулентного зовнішнього середовища, напруженої економічної ситуації у країні, зростаючим тиском із боку іноземних конкурентів та необхідності швидкої реакції на зміни. З іншого боку, визначення оптимального довготермінового курсу дій та коректного стратегічного горизонту набуває все більшої ваги, адже визначає цілі й характер діяльності підприємства на значний проміжок часу, тим самим обумовлюючи його майбутній стан і перспективи.

За таких умов прийняття стратегічних рішень та здійснення стратегічного вибору мають слугувати центральними елементами стратегічного управління підприємствами й формувати надійну основу для їх успішної діяльності. Для цього управлінцям, або особам, які приймають рішення, як ніколи потрібні

практичні методи для прийняття рішень і здійснення вибору, що засновані на актуальних для вітчизняних підприємств теоретичних положеннях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основу для досліджень стратегічного вибору становлять праці засновників та найбільш видатних розробників стратегічного менеджменту – І. Ансоффа, Д. Аакера, М. Портера, Г. Мінцберга, К. Шапіро, Г. Хемела, А. Файоля, К. Прахалада та ін. Проблема стратегічного вибору підприємств присвячено роботи таких учених, як А. В. Вороніна, А. О. Касич, В. І. Отенко, О. В. Олійник, А. А. Теребух, Є. П. Єрмічевата. Слід зауважити, що праці вітчизняних науковців присвячено не тільки розгляду основних сучасних положень стратегічного управління щодо рішень та вибору, а й адаптації зарубіжних концепцій до реалій економіки України. Проте деякі теоретичні аспекти є недостатньо освітленими в дослідженнях. Одним із таких питань є дистинкція

понять стратегічного рішення та стратегічного вибору, підходи до розуміння яких потребують більшої точності й розмежування.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є: дослідження підходів до розуміння понять стратегічного рішення та стратегічного вибору; визначення основних характеристик понять і розробка авторського підходу до їх визначення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сутнісна наповненість визначень стратегічного рішення та стратегічного вибору часто ототожнюється в дослідженнях зі стратегічного менеджменту. Відсутність чіткого розмежування понять призводить до теоретичної невизначеності й може нашкодити у процесі розробки та модифікації методів стратегічного управління. Наприклад, як зазначають сучасні науковці, сутність розробки стратегії полягає у здійсненні виборів [1]. У свою чергу, як наголошує В. І. Отенко, стратегічний вибір є ключовим елементом процесу прийняття стратегічного рішення [2]. К. В. Гнедіна, Я. М. Ірха стверджують, що процес прийняття стратегічного рішення передбачає вибір певної альтернативи з великої кількості можливих варіантів вибору [3]. І. С. Фоломкина визначає стратегічні рішення як результат вибору суб'єктом управління варіанта дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації [4]. Отже, маємо такі варіанти співвідношення понять:

- вибір – елемент рішення;
- прийняття рішення передбачає вибір;
- рішення – це результат вибору.

Не можна не погодитись, що основною причиною неоднозначного трактування поняття «рішення» є те, що в це поняття вкладається зміст, який відповідає конкретному напрямку досліджень [5], що може призвести до відсутності чіткого розуміння практиками теоретичних положень під час пошуку та імплементації відповідних практичних методів.

Дослідимо детальніше поняття «рішення». Як зазначають І. В. Кривов'язюк, А. І. Пахольчук та А. А. Терехух, це поняття може розумітися як «вибір варіанта», «вибір дії», «результат вибору», «акт», «результат» [6–7]. О. Н. Євтушенко [8] висвітлює такі типи визна-

чень рішення: процес [9], акт вибору з декількох альтернатив або результат вибору [10–11], спонування до дії і як один із видів розумової праці [12], вольовий акт [13]. Він також наголошує, що незалежно від змісту, рішення є одним із видів розумової діяльності й виявом волі людини [8] та має такі характерні ознаки:

- можливість вибору альтернативи (якщо відсутня альтернатива, відсутня можливість вибору та рішення);
- наявність мети (автор наголошує, що безцільний вибір не є рішенням);
- необхідність вольового акту особи, яка приймає рішення.

Можна зробити висновок, що автор або ототожнює поняття вибору та рішення, або розглядає їх у тісному взаємозв'язку.

Як зазначає О. В. Олійник, альтернативність, тобто наявність кількох можливих варіантів вирішення проблеми, є принциповою передумовою для виникнення потреби в рішенні [14]. Тобто під час прийняття рішення йде мова про вибір варіанта для вирішення певного завдання або проблеми. Автор розвиває думку, зазначаючи перелік атрибутів, що визначають процес прийняття рішень [14]:

- альтернативи рішень;
- параметри рішень, під якими розуміють умови, що слід урахувати під час прийняття рішення (наприклад, вплив зовнішнього середовища або стан внутрішнього);
- цільові установки, або мета, якої необхідно досягти під час прийняття рішення за певних умов;
- фактори цілі, що можуть вплинути на досягнення цілей.

У вчених існує певний консенсус із приводу основних атрибутів, що визначають рішення. Цікавим є те, що рішення або його варіанти формуються за певних умов, тобто за конкретного стану подій можна прийняти певне рішення, що за інших умов не матиме сенсу. Іншим важливим фактором є мета прийняття рішення та ціленаправлена дія особи, яка приймає рішення.

Що відрізняє стратегічні рішення? Їх визначають такі характеристики [15]:

- організаційний обсяг рішення має бути ширшим за окремих підрозділ або операційну одиницю;
- вплив від упровадження рішення матиме наслідки на період часу, що перевищує бюджетний цикл підприємства;

- таке рішення задає напрям або впливає на інші операційні або тактичні рішення;
- стратегічне рішення може підтримувати або навіть стати основою для загальних стратегій підприємства.

Ефективні стратегічні рішення управлінців слугують як фундамент успішного стратегічного управління, особливо в мінливому й непередбачуваному зовнішньому середовищі [16].

Як зазначають А. В. Вороніна та О. В. Копил, у загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити [17]. Такі рішення є основою для розробки напряму розвитку підприємства, а також визначають його майбутній стан і стійкість.

Стратегічні рішення матимуть вплив на підприємство загалом, а їх предметом можуть бути різні сфери його діяльності. Наприклад, В. А. Бойчук, О. В. Проскурович зазначають, що стратегічні рішення стосуються «вибору основних напрямів діяльності, освоєння нових ринків, технологій, продуктів, формулювання та впровадження нових стратегій, які піднімуть підприємство на конкурентний рівень діяльності, виробництва» [18]. Необхідно зауважити, що таке розуміння рішень знов видається дуже близьким за сутністю до вибору.

Немає єдиної думки і стосовно визначення поняття вибору. Так, В. І. Отенко наводить такі трактовки вибору [19]:

- те, з чого можна обрати;
- те, що обрано;
- процедура обирання.

Є. П. Єрмічева під час визначення стратегічного вибору в системі стратегічного управління наводить подвійне тлумачення терміна – як процес формування стратегії або як результат цього процесу, тобто набір стратегічних рішень, що приймаються та реалізуються [20]. Р. В. Папка стверджує, що «зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле» [21].

Стратегічний вибір можна визначити як комбінацію наміру, аналізу й наявних альтернатив. Він може бути процесом, за допомогою якого приймається рішення щодо вибору певної альтернативи [22].

А. О. Касич наголошує, що підприємства здійснюють вибір у різноманітних координа-

тах: місія та цілі, набір продукції та ринків, технологічні характеристики та кадровий потенціал, організаційна структура та управлінські системи [23]. Тобто вибір, що робить підприємство, не тільки стосується організації загалом, але і стає фундаментом для формування стратегії та майбутнього стану підприємства. У такому вигляді визначення вибору можна ототожнити із прийняттям стратегічного рішення.

Слід зауважити, що, на відміну від рішення, визначення вибору є більш широким. Якщо перефразувати наведений лист трактувань, то вибір є сукупністю можливостей, результатом обрання або певним процесом, тоді як рішення є більш націленим актом, видом праці, результатом. Стратегічний вибір у широкому сенсі ототожнюється з вибором стратегії, тоді як стратегічне рішення не обов'язково лежить в основі формування або модифікації стратегії – навпаки, воно продиктоване існуючим стратегічним напрямом.

Загалом, бачення стратегічного вибору як процесу, процедури вбачається найбільш логічним. У такому вигляді поняття стратегічного вибору є окремим від поняття стратегічного рішення та слугує фреймом під час формування стратегії. При цьому у процесі стратегічного вибору може виникати необхідність у прийнятті стратегічних рішень. Ця потреба також матиме місце й поза межами процесу стратегічного вибору, адже буде викликана стратегічними змінами оточення або фундаментальними зрушеннями ситуації на ринку або в економіці.

За результатами аналізу пропонується така авторська трактовка понять стратегічного рішення та стратегічного вибору:

Стратегічне рішення – дія, що орієнтована на довгострокову перспективу й реалізацію стратегічної мети підприємства, обумовлена поточним станом та умовами зовнішнього середовища, визначає та впливає на ключові аспекти діяльності підприємства та в разі реалізації призводить до значних стратегічних змін, результати яких є не виправними.

Стратегічний вибір – процес вибору або модифікації стратегії, що має довгострокові наслідки та є одним з основних етапів формування стратегії й визначення стратегічного напряму підприємства для прийняття подальших стратегічних рішень.



**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Не дивлячись на багато отожднень між поняттями вибору й рішення та взаємозв'язок цих понять, існує певна відмінність не тільки у тлумаченні цих категорій, але й у логічному трактуванні, виходячи з розуміння процесу стратегічного управління загалом. Розмежування понять стратегічного рішення та стратегічного вибору означає можливість більш точно визначити теоретичні основи для розробки методів і практичного інструментарію стратегічного управління підприємствами.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Markides C. **How to make better strategic decisions** [Електронний ресурс] / С. Markides, R. Morris ; London Business School. – 2016. – Режим доступу: <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/competitive-strategies> (дата звернення: 15.07.2018). – Назва з екрана.
2. Отенко В. І. Формування концепції стратегічного вибору підприємства / В. І. Отенко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. ; Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – № 691. – С. 374–381.
3. Гнедіна К. В. Метод аналізу ієрархій при прийнятті стратегічних управлінських рішень на підприємстві: переваги застосування / К. В. Гнедіна, Я. М. Ірха // Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : III Міжнародна науково-практична конференція (м. Чернігів, 27 листопада 2017 р.) : тези доповідей. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – С. 108–110.
4. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481–486.
5. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 9. – С. 50–58.
6. Кривов'язюк І. В. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк, А. І. Пахольчук // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_47) (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
7. Теребух А. А. Господарські рішення на машинобудівних підприємствах: прийняття, оцінювання та моделювання : монографія / А. А. Теребух. – Львів : Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2010. – 244 с.
8. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О. Н. Євтушенко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. : Державне управління. – 2014. – Т. 239, Вип. 237. – С. 47–51.
9. Карданская Н. А. Основы принятия управленческих решений / Н. А. Карданская. – Москва : Русская Деловая Литература, 1998. – 288 с.
10. Смирнов Э. А. Разработка управленческого решения / Э. А. Смирнов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 271 с.
11. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – Київ : «Знання», 2002. – 583 с.
12. Мала Н. Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н. Т. Мала, І. С. Проник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.
13. Мірошниченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень / Ю. Р. Мірошниченко. – Харків : Фактор, 2004. – 224 с.

14. Олійник О. В. Реалізація економічного аналізу як професійної діяльності: роль в системі управління / О. В. Олійник // Вісник ЖДТУ. Сер. : Економічні науки. – 2010. – № 2 (52). – С. 42–46.
15. Probst J. **An Organizational Culture for Strategic Decisions** [Електронний ресурс] / J. Probst; IBM.Big Data and Analytics Hub. – 2014. – Режим доступу: <https://www.ibmbigdatahub.com/blog/organizational-culture-strategic-decisions> (дата звернення: 15.07.2018). – Назва з екрана.
16. Hitt M. A. Business ethics, strategic decision making, and firm performance / M. A. Hitt, J. D. Collins // *Business Horizons*. – 2007. – № 50. – Р. 353–357.
17. Вороніна А. В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику / А. В. Вороніна, О. В. Копил // Молодий вчений. – 2016. – № 1(1). – С. 35–39.
18. Бойчук В. А. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень / В. А. Бойчук, О. В. Проскурів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 (46). – С. 224–228.
19. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
20. Ермичева Е. П. Стратегический выбор как ключевой этап стратегического менеджмента / Е. П. Ермичева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2008. – № 3 (22). – С. 47–50.
21. Папка Р. В. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в управлінні зовнішньоторговельними операціями [Електронний ресурс] / Р. В. Папка ; Сайт Руснаука. – 2015. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/29\\_PMN\\_2015/Economics/2\\_199266.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_PMN_2015/Economics/2_199266.doc.htm) (дата звернення: 15.07.2018). – Назва з екрана.
22. Definition: Strategic Choice [Електронний ресурс] // Mbaskool: **Management Dictionary**. – Режим доступу: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16694-strategic-choice.html> (дата звернення: 15.07.2018). – Назва з екрана.
23. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.

## REFERENCES

1. Markides, C. & Morris, R. (2016). *How to make better strategic decisions*, Retrieved from <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/competitive-strategies> [in English].
2. Otenko, V. I. (2010) Formuvannya kontseptsii stratehichnoho vyboru pidpriemstva [Formation of the concept of a strategic choice of the enterprise] *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku [Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Issues]*, 691, 374–381 [in Ukrainian].
3. Hnedina, K. V. & Irkha, Ya. M. (2017). Metod analizu iierarkhii pry pryiniatti stratehichnykh upravlinskykh rishen na pidpriemstvi: perevahy zastosuvannia [Method of analysis of hierarchies in making strategic management decisions at the enterprise: advantages of application] *Bukhhalterskyi oblik, opodatkuvannia, analiz i audyt: suchasny stan, problemy i perspektyvy rozvytku : III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* [3<sup>rd</sup> International academical-practical conference “Accounting, taxation, analysis and audit: current state, issues and opportunities for development”]. Chernihiv: ChNTU, pp. 108–110 [in Ukrainian].
4. Folomkina, I. S. (2013). Osoblyvosti pryiniattia stratehichnykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznachennosti [Features of making strategic decisions in terms of risk and uncertainty] *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – National economy management and economics*, 4 (24), 481–486 [in Ukrainian].
5. Tsiutsiura, S. V., Kryvoruchko, O. V. & Tsiutsiura, M. I. (2012). Teoretychni osnovy ta sut-

- nist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen [Theoretical foundations and essence of managerial decisions. Models of making managerial decisions] *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Managing the development of complex systems*, 9, 50–58 [in Ukrainian].
6. Kryvoviazuk, I. V. & Pakholchuk, A. I. (2013). Protses pryiniattia hospodarskykh rishen ta yoho vplyv na efektyvnist diialnosti pidpriemstva [The process of business decision making and its impact on the efficiency of the enterprise] *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4, Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_47) (accessed 1 December 2018) [in Ukrainian].
  7. Terebukh, A. A. (2010). *Hospodarski rishennia na mashynobudivnykh pidpriemstvakh: pryiniattia, otsiniuvannia ta modeliuvannia [Business decisions in machine-building enterprises: decision-making, assessing and modeling]*, Lviv : Lvivskiy derzhavnyi instytut novitnikh tekhnologii ta upravlinnia imeni Viacheslava Chornovola, 244 p. [in Ukrainian].
  8. Yevtushenko, O. N. (2014). Upravlinski rishe-nnia: sutnist ta kharakterni rysy [Management decisions: essence and characteristics]. *Naukovi pratsi Chornomorsko hoderzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"*, 237, 47–51 [in Ukrainian].
  9. Kardanskaya, N. A. (1998). *Osnovy prinyatiya upravlencheskih reshenij [Basis of managerial decision-making]*. Moscow : Russkaya Delovaya Literatura, 288 [in Russian].
  10. Smirnov, E. A. (2001). *Razrabotka upravlencheskogo resheniya [Development of managerial decision]*. Moscow : YuNITI-DANA, 271 [in Russian].
  11. Shehda, A. V. (2002). *Menedzhment [Management]*. Kyiv : Znannia, 583 [in Ukrainian].
  12. Mala, N. T. & Pronyk, I. S. (2010). Mystetstvo pryiniattia upravlinskoho rishennia [Art of management of the decision] *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, 20.14, 345–351 [in Ukrainian].
  13. Miroshnychenko, Yu. R. (2004). *Orhanizatsiino-pravovi zasady ypidhotovky ta pryiniattia derzhavno-politychnykh rishen [Organizational and legal basis of preparation and making governmental and political decisions]*. Kharkiv : Faktor, 224 [in Ukrainian].
  14. Oliinyk, O. V. (2010). Realizatsiia ekonomichnoho analizu yak profesiinoi diialnosti: rol v systemi upravlinnia [Realization of economic analysis as a professional activity: the role in the system of management] *VisnykZhDTU. Ekonomichni nauky*, 2 (52), 42–46 [in Ukrainian].
  15. Probst, J. *An Organizational Culture for Strategic Decisions*. Retrieved from <https://www.ibmbigdatahub.com/blog/organizational-culture-strategic-decisions> (accessed 1 December 2018) [in English].
  16. Hitt, M. A. & Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision making, and firm performance. *Business Horizons*, 50, 353–357 [in English].
  17. Voronina, A. V. & Kopyl, O. V. (2016). Pryiniattia stratehichnykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Strategic decision making under conditions of uncertainty and risk]. *Molodyi vchenyi*, 1(1), 35–39 [in Ukrainian].
  18. Boichuk, V. A. & Proskurovych, O. V. (2013). Metody pryiniattia stratehichnykh upravlinskykh rishen [Methods of making strategic management decisions] *Innovatsiina ekonomika*, 8 (46), 224–228 [in Ukrainian].
  19. Otenko, V. I. (2010). *Stratehichnyi vybir pidpriemstva ta yoho realizatsiia [Strategic choice of the enterprise and its implementation]*. – Kharkiv : VD "INZHEK", 336 [in Ukrainian].
  20. Ermicheva, E. P. (2008). Strategicheskij vybor kak kljuchevoj jetap strategicheskogo menedzhmenta [Strategic Choice as a Key Stage of Strategic Management]. *Vestnik Saratovskogo sudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universyteta*, 3 (22), 47–50 [in Ukrainian].
  21. Papka, R. V. *Rozrobka ta realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva v upravlinni zovnishnotorhovelnymy operatsiiny [Development and*

*implementation of the strategy of enterprise development in the management of foreign trade operations*]. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/29\\_PMN\\_2015/Economics/2\\_199266.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_PMN_2015/Economics/2_199266.doc.htm) (accessed 1 December 2018) [in Ukrainian]

22. *Definition: Strategic Choice*. <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16694-strategic-choice.html>. Retrieved from <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16694-strategic-choice.html>.

[com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16694-strategic-choice.html](https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16694-strategic-choice.html) (accessed 1 December 2018) [in English].

23. Kasych, A. O. (2014) *Vtillennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznianskykh pidpryemstv* [Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises]. *Biznes-Form*, 11, 290–294 [in Ukrainian].

**Д. А. Жукова** (Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская академия»). **Дефиниции стратегического решения и стратегического выбора в стратегическом управлении предприятием.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в исследовании подходов к пониманию понятий решения, выбора, стратегического решения и стратегического выбора, идентификации характеристик и параметров, присущих этим терминам, и формулировании определений, которые отображали бы различие стратегического решения и выбора. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье заданий осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа, обобщения, индукции, абстрагирования и конкретизации. **Результаты.** Исследованы подходы к определению понятий решения, выбора, стратегического решения и стратегического выбора в работах зарубежных и отечественных ученых, основных параметров и характеристик этих категорий, приведены общие элементы и различия. Разработано авторское определение терминов стратегического решения и стратегического выбора, которые, в отличие от существующих, конкретизируют эти понятия и разграничивают возможности их использования. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье разработаны понятия стратегического решения и стратегического выбора, что позволит улучшить понимание теоретических положений стратегического управления практиками и укрепит фундамент дальнейших исследований в этой сфере. Основные научные положения статьи можно использовать при разработке и практическом применении методов стратегического управления.

**Ключевые слова:** решение, выбор, стратегическое решение, стратегический выбор, стратегическое управление, альтернатива.

**D. Zhukova** (Kharkiv Humanitarian University "People's Ukrainian Academy"). **Definitions of strategic decision and strategic choice within strategic management of the enterprise.**

**Annotation. Purpose.** The article is dedicated to research of approaches to conceptions of terms of decision, choice, strategic decision, strategic choice, identification of characteristics and parameters inherent to these terms and development of definitions, which would reflect differences between strategic decision and choice. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis, generalization, induction, abstraction, and specification. **Findings.** The following concepts were investigated: approaches to definition of terminology of decision, choice, strategic decision, and strategic choice in papers of foreign and domestic scientists, main parameters and characteristics of these categories; commonalities and distinctions are introduced. Original definition of concepts of strategic decision and strategic choice is developed; the developed definitions are distinctive from analogies, as the concepts are specified and the areas of their possible application are distinguished. **Practical value.** The article introduces original definitions of strategic decision and strategic choice, which will allow to improve perception of theoretical concepts of strategic management by practitioners and will strengthen the basis of further research in this area. Main academic provisions of the article can be leveraged during development and practical application of strategic management methods.

**Keywords:** decision, choice, strategic decision, strategic choice, strategic management, alternative.

---

# III. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

---

УДК: 352.072: [336]

## МУНІЦИПАЛЬНІ БАНКИ ЯК ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

О. В. ГАСІЙ, кандидат економічних наук, доцент;  
О. Д. СТЕФАНЮК, кандидат економічних наук, доцент  
Є. В. ШИНДЕР

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в дослідженні необхідності створення муніципальних банків як фінансових інститутів системи місцевого самоврядування та формулюванні пропозицій щодо механізму їх функціонування на місцях. **Методика дослідження.** Для досягнення мети використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: спостереження, узагальнення, порівняння та аналіз, абстрактно-логічний метод. **Результати.** За результатами вивчення вітчизняного досвіду функціонування банківських установ визначено місце муніципальних банків як фінансових інститутів системи місцевого самоврядування в банківській системі, особливо на місцевому рівні, сформовано пропозиції щодо вдосконалення механізму їх функціонування. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті проведено порівняння діяльності різних видів банківських установ на рівні територіально-адміністративних одиниць, визначено їх відмінності, виявлено передумови створення муніципальних банків, сформовано пропозиції щодо їх розвитку в системі місцевого самоврядування на основі вдосконалення механізму їх функціонування.

**Ключові слова:** інститут, місцеве самоврядування, муніципальний (комунальний) банк, регіональний банк, територіальна громада.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Вирішення стратегічних завдань фінансового забезпечення розвитку економіки й соціальної сфери на місцевому рівні потребує раціонального використання наявних фінансових ресурсів. Саме банки як фінансові інститути системи місцевого самоврядування першочергово

мають бути зацікавлені в розвитку таких взаємин із метою соціально-економічної підтримки розвитку території своєї діяльності. Тому, особливої актуальності набуває пошук нових моделей взаємодії банківських установ та економіки певної території, особливо її інноваційної складової. Створення такої спеціалізованої фінансової установи, як муніципальний (комунальний) банк, сприятиме формуванню ста-

більшої фінансової підтримки перспективних інноваційних проектів соціально-економічного розвитку місцевої економіки й, безпосередньо, комунального господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади та практичні аспекти функціонування комунальних банків щодо фінансового забезпечення територіальних громад у формі комунального кредитування є предметом наукових досліджень таких учених, як С. Б. Єгоричева, Є. В. Карманов, В. Й. Карпінєць, О. П. Кириленко, Ю. В. Петленко, О. М. Селезньова, І. З. Сторонянська, О. В. Тимошенко, А. В. Череп та ін. При цьому науково-методичні засади щодо обґрунтування напрямів реформування системи комунального фінансового забезпечення за рахунок створення муніципальних банків як фінансових інститутів системи місцевого самоврядування розроблені недостатньо.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вивчення особливостей створення та організації діяльності муніципальних банків як регіональних установ

системи місцевого самоврядування, а також обґрунтування пропозицій щодо необхідності їх розвитку як інститутів фінансової підтримки пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Процеси децентралізації влади та, як наслідок, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів територіальних громад вимагають усебічного вивчення досвіду створення й функціонування муніципальних банків як регіональних фінансових установ системи місцевого самоврядування. Тому першочергово потрібно виділити їх особливості порівняно з іншими регіональними банківськими установами в межах територіально-адміністративних одиниць.

На основі проведеного аналізу особливостей створення, організації діяльності та функціонування банківських установ у межах територіально-адміністративних одиниць їх відмінності за виокремленими критеріями наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Ознаки регіональних банківських установ та їх характеристика [1]

Ознака	Регіональний банк	Муніципальний банк	Регіональний підрозділ банку
Формування ресурсів	За рахунок фінансового потенціалу області з урахуванням можливостей міжбанківського ринку	За рахунок фінансового потенціалу міста з урахуванням можливостей міжбанківського ринку	За рахунок фінансового потенціалу місця розташування з урахуванням можливостей головного офісу
Сфери розміщення ресурсів	Корпоративний бізнес, МСБ, населення	МСБ, комунальні підприємства, населення	Корпоративний бізнес, МСБ, населення
Нормативні та економічні обмеження		Згідно із законодавчими актами та нормативно-правовими документами НБУ	
Повноваження	Діє відповідно до ліцензії НБУ	Діє відповідно до ліцензії НБУ, координує роботу з органами місцевого самоврядування	Функції, делеговані головним офісом
Розмір банку	Малі, середні	Малі, середні	Залежить від політики головного офісу
Сфера діяльності	Регіональний ринок	Місцевий ринок	Регіональний або місцевий ринок
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство, кооперативний банк	Публічне акціонерне товариство	Відокремлений підрозділ

Виділені в табл. 1 ознаки муніципального банку як різновиду регіонального ідентифікують його через особливі статус і місію – діяльність на користь територіальної громади міста. Тому особливо важливим є той аспект, що створення та розвиток в Україні системи

муніципальних (комунальних) банків є можливим за участю коштів органів місцевого самоврядування у формуванні статутного капіталу й, відповідно, соціальної відповідальності через залучення у вирішення завдань місцевого значення.

Варто зазначити, що на теренах України ще у другій половині XIX – на початку XX ст. були поширені так звані міські й сільські громадські банки, які, на відміну від інших, утворювались за рахунок громадських коштів і міських капіталів та належали громаді [2]. Вони активно та всебічно підтримували розвиток провінційних міст і сіл, покращення добробуту населення цих територій, постійно займалися соціально відповідальною діяльністю.

Зарубіжний досвід також підтверджує ефективність діяльності муніципальних банків у системі місцевого самоврядування. Важливим аспектом організації роботи таких банків було їх створення міськими органами місцевого самоврядування, з метою залучення невеликих за обсягами вкладів, кредитування малого та середнього бізнесу, мікрокредитування тощо. До таких банків належать: Municipal Bank (графство Kankakee, США), North Ayrshire Municipal Bank, Birmingham Municipal Bank (Велика Британія), Municipal Bank of Rosario (провінція Santa Fe, Аргентина), Общинска банка АД (м. Софія, Болгарія) та ін.

Про нагальність створення фінансово-кредитних установ, що перебувають у власності органів місцевого самоврядування різних рівнів в Україні, було наголошено ще в «Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» [3], де зазначено, що з метою зміцнення регіональної бази органів місцевого самоврядування та підвищення їхнього ресурсного забезпечення слід, поряд з іншими першочерговими заходами, зосередити увагу й на підвищенні ефективності діяльності фінансово-кредитних установ, що перебувають у власності органів місцевого самоврядування різних рівнів, хоча таких нині час в Україні практично немає. Тому ідея відродження муніципальних (комунальних) банків усе частіше розвивається в сучасних умовах [6–9].

Правова основа створення та розвитку в Україні комунальних (муніципальних) банків була закладена в 1997 р., коли у прийнятому Законі України «Про місцеве самоврядування», у ст. 70, було зазначено, що органи місцевого самоврядування в межах чинного законодавства можуть створювати комунальні банки й інші фінансово-кредитні установи, а також виступати гарантами кредитів підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних

громад [4]. Однак, у Законі України «Про банки і банківську діяльність», що визначає економічні, організаційні та правові засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації банків [5], як термін «муніципальний (комунальний) банк», так і механізм його створення й організації діяльності відсутні.

Досвід функціонування банківської системи України засвідчив лише одну спробу створення і функціонування банку за участю коштів органів місцевого самоврядування. Банк «Хрещатик», акціонером якого було Головне фінансове управління виконавчого органу Київської міської ради, здійснював банківську діяльність у м. Київ з 1993 року. Утім, активно виконуючи певні програми для міста, ця банківська установа за період свого існування фактично перетворилася на системний всеукраїнський банк. У 2016 р. банк було зараховано до категорії неплатоспроможних відповідно до законодавства та прийнятої постанови НБУ № 234. За досвідом формування статутного капіталу банку, за офіційними даними у 2015 р. у структурі власності банку 25 % належало територіальній громаді міста Києва в особі КМДА.

Тому, беззаперечним є той факт, що створення та розвиток муніципальних (комунальних) банків може набути реальних рис не лише після введення цього поняття у вітчизняне законодавство, а також визначення порядку заснування фінансових установ системи місцевого самоврядування.

Щодо сутності трактування поняття муніципального (комунального) банку, то останнім часом цій проблемі приділяється все більше уваги саме вітчизняними науковцями. Так, узагальнивши погляди І. З. Сторонянської, В. І. Карпінця [6], О. М. Селезньової [7], Є. В. Карманова [8], можна визначити муніципальний банк як спеціалізовану фінансово-кредитну установу, що є юридичною особою, роблячи акцент на його підзвітності перед територіальною громадою, комунальною власністю, територіальною власністю територіальної громади. До функцій такого виду банківських установ зараховують: акумуляцію й ефективне використання коштів, що залучаються для реалізації міських програм та інвестиційних проектів в інфраструктурній і соціальних сферах; посилення фінансової підтримки комунальних підприємств міста; кредитування комунального господарства, місцевих

підприємств та організацій, індивідуального будівництва; забезпечення прозорості грошових потоків міста через їх контроль місцевою владою і громадськістю.

Погодимось з авторами Економічної енциклопедії [10], що муніципальний (комунальний) банк – це фінансово-кредитна установа, заснована органами місцевого самоврядування та муніципальними підприємствами, яка спеціалізується на фінансовому обслуговуванні діяльності територіальних громад. Муніципальні банки входять до банківської системи України та її регіональних складових, сприяють органам місцевого самоврядування в розв'язанні соціально-економічних проблем міст і територій та зміцненню їх інфраструктури.

Зазначимо, що недоліком вищенаведених підходів щодо сутності муніципального банку є те, що в них не розкривають повною мірою обґрунтування механізму його заснування. Оскільки діяльність муніципального банку повинна контролюватися територіальною громадою в особі її представницьких органів, то орган місцевого самоврядування повинен мати у статутному капіталі контрольний пакет акцій, який, відповідно до ст. 2 Закону України «Про акціонерні товариства», становить більше ніж 50 % простих акцій [11].

Крім того, слід зауважити, що сьогодні органи місцевого самоврядування більшості міст України та підпорядковані їм комунальні підприємства не мають у своєму розпорядженні достатнього обсягу вільних коштів для таких інвестицій. Це, у свою чергу, вимагає диверсифікації складу акціонерів, зокрема за рахунок фізичних осіб. На загальних зборах від імені всіх дрібних акціонерів має виступати представницький орган територіальної громади, якому дрібні акціонери передають свої голоси.

Відповідно, повертаючись до питання участі місцевих фінансових ресурсів у статутному капіталі муніципального банку, їх потрібно диверсифікувати залученням коштів мешканців міста та інших суб'єктів господарювання приблизно в такому співвідношенні: кошти місцевого бюджету й комунальних підприємств міста (30 %); кошти членів територіальної громади та суб'єктів підприємництва, зареєстрованих у місті (не менше як по 25 %); кошти інших юридичних та фізичних осіб, у тому числі нерезидентів, – решта обсягу статутного капіталу банку.

Ураховуючи особливості офіційного статусу

муніципального (комунального) банку порівняно з іншими банками, його основним видом діяльності мають стати банківські операції відповідно до ліцензії НБУ, а пріоритетними напрямками – розрахунково-касове обслуговування комунальних підприємств та організацій, їх кредитування на визначених умовах, залучення вкладів населення, споживче кредитування, кредитування малого й середнього бізнесу, емісія та інші операції з муніципальними цінними паперами, залучення кредитних ресурсів для виконання місцевих програм, експертиза інвестиційних проектів тощо. Муніципальний банк повинен органічно поєднувати комерційні та суспільні інтереси для задоволення потреб територіальної громади.

Перевагами муніципальних (комунальних) банків як фінансових інститутів системи місцевого самоврядування повинні бути: довіра місцевого населення; підзвітність перед мешканцями міста за грошовими потоками, пов'язаними з реалізацією міських програм та інвестиційних проектів в інфраструктурній і соціальній сферах; захист розміщених ресурсів на депозитних рахунках банку від інфляційного знецінення; спрямування коштів населення міста на покращення соціальної інфраструктури тощо, забезпечення прозорості грошових потоків міста через їх контроль місцевою владою і громадськістю; посилення фінансової підтримки комунальних підприємств міста.

Умовами для практичного впровадження моделі розвитку муніципального (комунального) банку є: місцеве фокусування своєї діяльності з орієнтацією на місцеве населення, обов'язкова участь коштів місцевого бюджету та комунальних підприємств міста, членів територіальної громади й суб'єктів підприємництва у статутному капіталі банку; усвідомлення відповідальності перед територіальною громадою та реалізація її економічних інтересів.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, можемо зазначити, що в Україні вже існують реальні передумови для створення муніципальних (комунальних) банків як фінансових інститутів системи місцевого самоврядування.

Функціонування муніципального банку в системі місцевого самоврядування дозволяє створити самостійний фінансовий ресурс для



планування і реалізації на місцевому рівні коротко-, середньо-, довгострокових програм розвитку за різними напрямками, а саме: збільшення обсягів надходжень у дохідну частину міста за рахунок прибутку банку, створення додаткових джерел грошових ресурсів для реалізації місцевих ініціатив за рахунок їх вкладання в соціальну інфраструктуру міста; створення робочих місць для мешканців міста; розвиток проектної діяльності у взаємодії банку з іноземними інвесторами тощо.

Муніципальний банк – це така фінансово-кредитна установа, яка відповідатиме перед мешканцями міста за фінансові потоки, захищатиме акумульовані грошові кошти домашніх господарств від інфляційного знецінення, дозволить контролювати використання коштів територіальної громади тощо. Тому нагальною проблемою сьогодення є створення законодавчих передумов розвитку таких банківських установ, які б, насамперед, переймалися проблемами території їх діяльності. У зв'язку з цим, важливим продовженням наукових досліджень у цьому напрямі має стати розробка комплексної моделі функціонування муніципального (комунального) банку на основі вивчення зарубіжного досвіду його діяльності із пристосуванням до вітчизняних реалій.

### СПТСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єгоричева С. Б. Сучасний механізм функціонування регіональної банківської системи / С. Б. Єгоричева, О. В. Гасій. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 217 с.
2. Новікова І. Функціонування сільських банків на українських теренах та їх роль у формуванні вітчизняного господарства ринкового типу (друга половина ХІХ – початок ХХ ст.) / І. Новікова // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 1. – С. 36–39.
3. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 № 1001. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-p> (дата звернення: 12.09.2018). – Назва з екрана.
4. Про місцеве самоврядування [Електронний ресурс] : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280 / 97-ВР. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97> (дата звернення: 20.09.2018). – Назва з екрана.
5. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 07 грудня 2000 р. № 2121-III. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 20.09.2018). – Назва з екрана.
6. Сторонянська І. З. Муніципальний банк в системі управління фінансовими потоками великого міста / І. З. Сторонянська, В. Й. Карпінець // Регіональна економіка. – 2012. – № 3. – С. 96–105.
7. Селезньова О. М. Комунальний банк: проблеми поняття, правового статусу і правового регулювання / О. М. Селезньова // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – № 9. – С. 18–21.
8. Карманов Є. В. Правові аспекти реструктуризації банківської системи України / Є. В. Карманов // Право України. – 2001. – № 4. – С. 28–33.
9. Череп А. В. Комунальний банк як інвестиційна складова соціально-економічного розвитку територіальних громад / А. В. Череп // Бізнес-інформ. 2015. – № 11. – С. 314–319.
10. Енциклопедія банківської справи України / [ред. кол. : В. С. Стельмах (голова) та ін.]. – Київ : Молодь, Ін Юре, 2001. – 680 с.
11. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-IV. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 20.09.2018). – Назва з екрана.

### REFERENCES

1. Egoricheva, S. B. (2016). Suchasnyi mekhanizm funktsionuvannia rehionalnoi bankivskoi systemy [Modern mechanism of functioning

- of the regional banking system]. Poltava : PUET [in Ukrainian].
2. Novikova, I. (2008). Funktsionuvannia silskykh bankiv na ukrainskykh terenakh ta yikh rol u formuvanni vitchyznianoho hospodarstva rynkovoho typu (druha polovyna XIX – pochatok XX st.) [The Functioning of Rural Banks in Ukrainian Territories and Their Role in the Formation of a Domestic State Export Market Type (the second half of the nineteenth and early twentieth centuries)]. Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy, – Bulletin of the National Bank of Ukraine (1), (pp. 36–39) [in Ukrainian].
  3. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na period do 2015 roku: pryiniaty 21 lyp. 2006 roku № 1001. [The state strategy of regional development for the period till 2015 from June 21 2006, № 1001]. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-п>. (accessed 12 September 2018) [in Ukrainian].
  4. Pro mistseve samovriaduvannia : Zakon Ukrainy vid 21 trav 1997 roku № 280 [Law of Ukraine on about local government from May 21 1997, № 280]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97>. (accessed 20 September 2018) [in Ukrainian].
  5. Pro banky i bankivsku diialnist : Zakon Ukrainy vid 07 hrud 2000 roku № 2121-III. [Law of Ukraine on about banks and banking activities from December 07 2000, № 2121-III]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. accessed 20 September 2018) [in Ukrainian].
  6. Storonianska, I. Z. & Karpinets, V. Y. (2012). Munitsypalni bank v systemi upravlinnia finansovymy potokamy velykoho mista [Municipal bank in the system of management of financial flows of a large city]. Rehionalna ekonomika – Regional economics (3), (pp. 96–105) [in Ukrainian].
  7. Seleznova, O. M. (2006). Komunalnyi bank: problemy poniattia, pravovoho statusu i pravovoho rehuliuвання [Communal Bank: Problems of Concept, Legal Status and Legal Regulation]. Ekonomika. Finansy. Pravo. – Economics. Finances. Right. (9), (pp. 18–21) [in Ukrainian].
  8. Karmanov, Ye. V. (2001). Pravovi aspekty restrukturyzatsii bankivskoi systemy Ukrainy [Legal Aspects of Restructuring the Banking System of Ukraine]. Pravo Ukrainy. – The law of Ukraine. (4), (pp. 28–33) [in Ukrainian].
  9. Cherep, A. V. (2015). Komunalnyi bank yak investytsiina skladova sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Communal Bank as an Investment Component of the Socio-Economic Development of Territorial Communities]. Biznes-inform – Business-inform. (11), (pp. 314-319) [in Ukrainian].
  10. Stelmakh, V. S. (Eds.) (2001) Entsyklopediia bankivskoi spravy Ukrainy [Encyclopedia of banking of Ukraine]. Kyiv : Molod, In Yure [in Ukrainian].
  11. Pro aktsionerni tovarystva : Zakon Ukrainy vid 17 veres 2008 roku № 514-IV. [Law of Ukraine on about on joint-stock companies from September 17 2008, № 514-IV]. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/514-17>. (accessed 20 September 2018) [in Ukrainian].

**Е. В. Гасий**, кандидат экономических наук, доцент; **О. Д. Стефанюк**, кандидат экономических наук, доцент; **Е. В. Шиндер** (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Муниципальные банки как финансовые институты системы местного самоуправления.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в исследовании необходимости создания муниципальных банков как финансовых институтов системы местного самоуправления и формирования предложений по механизму их функционирования на местах. **Методика исследования.** Для достижения цели использованы такие общенаучные и специальные методы исследования: наблюдение, обобщение, сравнение и анализ, абстрактно-логический метод. **Результаты.** По результатам изучения отечественного опыта функционирования банковских учреждений определено место муниципальных банков как финансовых институтов системы местного самоуправления в банковской системе, особенно на местном уровне, сформированы предложения по совершенствованию механизма их функционирования. **Практиче-**

*ская значимость результатов исследования. В статье проведено сравнение деятельности разных видов банковских учреждений на уровне территориально-административных единиц, определены их различия, обнаружены предпосылки создания муниципальных банков, сформулированы предложения по их развитию в системе местного самоуправления на основе совершенствования механизма их функционирования.*

**Ключевые слова:** институт, местное самоуправление, муниципальный (коммунальный) банк, региональный банк, территориальная община.

**O. Hasii**, *Cand. Econ. Sci., Docent*; **O. Stefanyuk**, *Cand. Econ. Sci., Docent*; **J. Shynder** (*Poltava University of Economics and Trade*). **Municipal Banks as Financial Institutions of Local Self-Government.**

**Annotation.** *The purpose of the paper is to study the need for the creation of municipal banks as financial institutions of the local self-government system and to formulate proposals on the mechanism for their functioning on the ground. Methodology of research.* To achieve the goal, the following general scientific and special methods of research are used: observation, generalization, comparison and analysis, abstract-logical method. **Findings.** *According to the results of studying the domestic experience of functioning of banking institutions, the place of municipal banks as financial institutions of the local self-government system in the banking system, especially at the local level, has been determined, proposals have been made to improve the mechanism of their functioning. Practical value.* The article compares the activities of different types of banking institutions at the level of territorial and administrative units, determines their differences, identifies the prerequisites for the creation of municipal banks, formulates proposals for their development in the system of local self-government on the basis of improving the mechanism of their functioning.

**Keywords:** *institute, local self-government, municipal (communal) bank, regional bank, territorial community.*

---

# IV. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

---

УДК 338.121:378.4

## УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ІННОВАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Ю. Г. ЛИСЕНКО, доктор економічних наук, професор  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»);

Д. В. БІЛЕНКО, кандидат економічних наук  
(Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в розробці підходу до управління життєвим циклом інноваційних університетів, що включає систему механізмів управління зі здійснення інноваційної діяльності за всіма напрямками роботи університету. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу, систематизації та узагальнення, проектного підходу. Результати.* Запропоновано систему механізмів управління життєвим циклом інноваційних університетів із визначенням критеріїв їх застосування на кожному етапі життєвого циклу, що дозволяє ефективно поєднати етапи створення та управління інноваційним університетом. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що запропонований підхід до управління життєвим циклом інноваційних університетів, який ґрунтується на процесі вдосконалення відповідної системи механізмів у разі переходу на новий етап життєвого циклу за методологією спіральної моделі, на відміну від існуючих підходів, об'єднує життєві цикли проекту зі створення інноваційного університету та його функціонування, що дозволяє зберігати позиції на ринку освітніх послуг якнайдовше відповідно до вимог зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** інноваційний університет, інноваційний проект, життєвий цикл, система механізмів, спіральна модель.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Останні роки вища освіта України перманентно перебуває під впливом інтенсивних трансформаційних процесів, які, з одного боку, викликані об'єктивними змінами ідей, знань та технологій у суспільстві, а з іншого боку, – намаганням держави реформувати систему вищої освіти в Україні відповідно до сучасних вимог. Це

ставить проблему забезпечення і покращення якості вищої освіти України як одне із ключових завдань національної освітньої політики. Задля досягнення мети модернізації методів і засобів навчання для набуття вищою освітою сучасних форм у Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року передбачено низку заходів із забезпечення інноваційного розвитку системи освіти, підготовки кваліфікованих спеціалістів для ринку праці. Інстру-

ментом імплементації інновацій у всі сфери життя є інноваційний розвиток освіти через трансформацію сучасних вищих навчальних закладів в інноваційні університети [1].

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

У дослідженнях зарубіжних та вітчизняних учених є значні розробки у сфері управління інноваційними університетами, серед яких виділяються дослідження М. Клейтона [2], А. А. Роскладки [3], П. Ю. Сауха [4] та ін.

Не дивлячись на високий рівень і різноманітність зарубіжних розробок та здобутків із практичного впровадження інноваційного розвитку університетів, їх не можна використовувати в незмінному вигляді під час розробки заходів з управління інноваційними університетами в Україні, оскільки є істотні відмінності в передумовах, за якими формувалися системи освіти різних країн [2, 5].

Аналіз вітчизняних наукових робіт свідчить про те, що в більшості робіт процес управління інноваційним університетом або закінчується на етапі перетворення традиційного вищого навчального закладу в інноваційний, або починається з етапу його функціонування, тобто відсутній зв'язок між означеними етапами, що формує розрив у процесі управління інноваційним університетом [3, 4].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Необхідність розробки підходу до управління інноваційним університетом із визначенням його життєвого циклу як нерозривної сукупності життєвого циклу проекту зі створення інноваційного університету та життєвого циклу його функціонування обумовило мету написання цієї статті, яка полягає в розробці підходу до управління життєвим циклом інноваційних університетів, який включає систему механізмів управління зі здійснення інноваційної діяльності за всіма напрямками роботи інноваційного університету.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аналіз формування інноваційних університетів у Європі та США показав, що центральною ідеєю їх становлення й розвитку стала ідея підприємництва, обумовлена недостатнім державним фінансуванням і постійною зміною вимог зовнішнього середовища [2, 5]. Для вирішення цієї проблеми інноваційні університети стали повноправними суб'єктами ринкової економіки як розробники,

постачальники об'єктів інтелектуальної власності, продукції та послуг із новою якістю, затребувані споживачами. Крім того, університети інноваційного типу готують фахівців нового покоління для ринку інтелектуальної праці. Звідси доречним є нижчезазначене визначення.

**Визначення.** Під інноваційним університетом слід розуміти вищий навчальний заклад (університет), який здійснює цілісну системну інноваційну діяльність у всіх напрямках своєї роботи (навчальній, науковій, виховній), являє собою інтелектуальну інформаційну систему, побудовану згідно із принципами рекурсії, автономності та активної адаптації, центрами якої є колективи високопрофесійних викладачів і науковців, керовану командою технократів, організованих за мережовим принципом, що відповідає вимогам, які висуваються до функціонування та управління життєздатних систем.

Для оцінки інноваційності університету нині використовуються такі критерії, як кількість публікацій у наукових журналах та кількість патентів. Так, Reuters News – міжнародне агентство інформації – для створення рейтингу найбільш ефективних інноваційних університетів у світі спирається на дані компанії Clarivate Analytics, що спеціалізується на відборі, аналізі та наданні інформації для науковців із платформ, де розміщено наукометричні, реферативні, міжнародні бази даних, яка включає в себе понад 18 000 провідних журналів [6].

Вочевидь, що критерії, які використовуються, наприклад компанією Clarivate Analytics, можуть бути корисними лише для тих існуючих університетів України, які вже пройшли певний шлях інноваційної діяльності та здобули відповідний досвід. Звідси виникає необхідність у формуванні критеріїв функціонування інноваційних університетів залежно від їх життєвого циклу.

**Твердження.** У зв'язку з тим, що процес перетворення існуючого традиційного вищого навчального закладу на інноваційний є багатостадійним, для його реалізації слід використовувати розвинену методологію управління проектами.

**Доведення твердження.** У технології управління проектами під життєвим циклом розуміється процес, що складається зі стадій [7, 8]:

ініціація – прийняття рішення про доцільність реалізації проекту;

планування – визначення найкращого способу дій для досягнення мети з урахуванням впливу зовнішнього середовища;

виконання – упровадження відповідних механізмів з організації виконання робіт;

контроль – порівняння фактичного виконання робіт із запланованим, упровадження коригуючих дій для ліквідації небажаних відхилень;

завершення – уведення в експлуатацію, документування та аналіз досвіду.

Якщо в ході управління проектом, відповідно до наведених етапів, єдиним видом діяльності є інноваційний продукт, тобто інноваційний університет, то він має здійснювати інноваційну діяльність за такими напрямками:

інновації в навчальній діяльності;

інновації в науковій діяльності;

інновації в кадровому забезпеченні;

інновації в управлінні.

Для забезпечення виконання проекту такого рівня складності, як створення інноваційного університету за допомогою засобів технології управління проектами, має бути розроблена сукупність етапів і механізмів, що їм відповідають, під якими розуміються правила та процедури прийняття рішень, що впливають на процес досягнення мети з перетворення традиційного університету на інноваційний.

На першому етапі життєвого циклу інноваційного університету формується ідея його перетворення, що надає можливість трактувати цей етап як «Етап концептуальної задумки» [8]. На цьому етапі здійснюються два підетапи:

1. Ініціації.

2. Планування життєвого циклу управління інноваційними проектами.

На етапі концептуальної задумки необхідними є такі дії:

- оцінка інноваційного потенціалу існуючого традиційного вищого навчального закладу за всіма напрямками діяльності (підетап 1 – ініціації);

- розроблення плану дій і визначення відповідних механізмів для досягнення мети з урахуванням перспектив розвитку внутрішнього потенціалу та впливу зовнішнього середовища (підетап 2 – планування).

Можливість виконання етапу концептуальної задумки зі створення інноваційного університету може існувати лише за наявності умов, що спонукають керівництво й науково-

педагогічний склад традиційного вищого навчального закладу до такої діяльності, тобто за наявності мотивації. У зв'язку з цим доцільні два механізми управління [3, 4]:

1. Мотиваційний механізм, який є обов'язковою передумовою створення інноваційного університету, а його вдосконалення з цілеспрямованого стимулюючого впливу відповідно до нових цілей дозволить сформувати необхідний рівень активності й цілеспрямованості керівництва та науково-педагогічного складу вищого навчального закладу протягом всього життєвого циклу інноваційного університету.

2. Механізм стратегічного управління інноваціями, що включає функції аналізу та прогнозування напрямків інноваційного розвитку університету, який є виключно прерогативою вищого керівництва існуючого вищого навчального закладу.

Оскільки на цьому етапі інноваційний університет існує лише як задум, то єдиним критерієм ефективності є наявність умов його перетворення.

На другому етапі життєвого циклу інноваційного університету – «Становлення в умовах дефіциту ресурсів та досвіду» – з'являються перші результати зі створення інноваційного університету, коли його вже можна позиціонувати як такий, але вагомих здобутків за короткий проміжок часу й в умовах дефіциту людських і матеріальних ресурсів ще не зроблено. Дефіцит ресурсів та досвіду, а також нагальна необхідність їх залучення спонукає керівництво й науково-педагогічний склад інноваційного університету займатися впровадженням великої кількості проектів, деякі з яких можуть виявлятися неефективними. Але без набуття відповідного досвіду, у тому числі й негативного, подальший розвиток інноваційного університету та перехід на наступний етап є неможливими.

На другому етапі головними стають короткострокові проекти з упровадження інновацій у навчальну та наукову діяльність, завдяки яким інноваційний університет одержує відповідну репутацію, яка надає йому можливість залучати додаткові ресурси. Отже, на етапі «Становлення в умовах дефіциту ресурсів та досвіду», насамперед, повинні бути впроваджені інноваційні механізми з організації навчальної та наукової діяльності й порівняно фактичні здобутки із запланованими.

Критеріями ефективності другого етапу слугують:

- зростання контингенту студентів;
- стійкий приток грошових коштів, отриманих за рахунок наукової діяльності;
- впізнаваність бренду університету.

Третій етап життєвого циклу інноваційного університету, який слід назвати «Розвиток», є також останнім етапом із початку його створення і першим етапом функціонування університету в якості інноваційного. На цьому етапі інноваційний університет стає життєздатним і починає свою діяльність, ефективність якої визначається професіоналізмом керівників і професорсько-викладацького складу та якістю професійного складу наукових співробітників. Завдяки досягнутому попередньому успіху кількість інноваційних проєктів стрімко зростає і впроваджується за всіма напрямками діяльності інноваційного університету незалежно від впливу безлічі факторів зовнішнього середовища.

На третьому етапі висока вмотивованість та ініціативність працівників, що були рушійною силою на етапі концептуальної задумки, обмежується їх можливістю одночасно управляти великою кількістю інноваційних перетворень. Так, проєктні команди, що сформувалися навколо професіоналів, які успішно реалізували інноваційні проєкти в минулому, тепер повинні вирішувати нові завдання, які постійно виникають як нові пріоритети розвитку інноваційного університету. У цьому випадку можливі дві ситуації: концентрація уваги проєктних команд на перспективах розвитку (мета механізму стратегічного управління інноваціями) та втрата контролю над поточною роботою і, як наслідок, незадоволення її результатами або нехтування новими напрямками в умовах високого рівня спрямованості працівників проєктної команди (мета мотиваційного механізму).

Отже, на етапі життєвого циклу інноваційного університету «Розвиток» механізм стратегічного управління інноваціями та мотиваційний механізм входять у протиріччя, замість того, щоб доповнювати один одного. Вирішити проблему, що виникла, можна за рахунок синхронізації системи пріоритетів з організаційною структурою університету й довгостроковими фінансово-економічними моделями розвитку інноваційного університету. Послідовність дій для вирішення зазначених завдань така [3, 4]:

- упровадження *організаційного механізму* з чітким визначенням функцій та структури управління, критеріїв прийняття управлінських рішень та їх причинно-наслідковий взаємозв'язок із пріоритетами інноваційного розвитку інноваційного університету;

- упровадження *економічного механізму* шляхом установлення завдань, пріоритетних для виконання наявних ресурсів та інших обмежень;

- *розробка довгострокової фінансово-економічної моделі* розвитку інноваційного університету як засіб відтворення реальних економічних процесів.

Отже, актуальності набуває не лише наявність системи механізмів управління інноваційним університетом, а й координованість механізмів управління між собою через упровадження *організаційного та економічного механізмів*.

Критеріями ефективності для цього етапу становлення інноваційного університету є узгоджена діяльність його керівництва, наукового та професорсько-викладацького складу для розвитку інноваційних процесів інноваційного університету за умови досягнення ним показників попереднього етапу.

Четвертий етап життєвого циклу інноваційного університету можна назвати «Стабільність». Він характеризується збалансованістю потреб та можливостей, що виражається в залученні високопрофесійних викладачів у навчальний процес, міжнародному науковому співробітництві, отриманні грантів тощо, а також наявністю сформованого на етапах 1–3 професійного менеджменту з підтримки інноваційних процесів. На цьому етапі інноваційний університет набуває риси одночасної гнучкості та керованості. На перший план виходять кадрові питання, оскільки саме високопрофесійні працівники є головним активом інноваційного університету. Тому основна увага має приділятися постійному підвищенню кваліфікації професорсько-викладацького та науково-дослідницького складу, що можливо тільки за ефективного підходу до матеріального стимулювання їх професійного росту.

Незважаючи на те, що четвертий етап є кульмінацією життєвого циклу інноваційного університету, а головна мета керівництва та професорсько-викладацького складу полягає в якнайдовшій його пролонгації, виникають

проблеми, що мають свої витoki із зовнішнього середовища, вирішення яких потребує зміни системи пріоритетів інноваційного розвитку. На цьому етапі ініціативність знижується і, як наслідок, завмирає інноваційна діяльність. При цьому слід пам'ятати, що якщо активність та спрямованість працівників довго тримається на низькому рівні, поступово згасають усі інноваційні проекти.

Критеріями ефективності етапу «Стабільність» є наявність в інноваційному університеті викладачів, високий рівень кваліфікації яких відповідає світовим стандартам, у тому числі за показниками кількості публікацій у наукових журналах та кількістю патентів.

П'ятий етап. Якщо оперативно не реагувати на нові умови, у яких змушений функціонувати інноваційний університет, то п'ятий етап може стати етапом «затухання». На початку цього етапу інноваційний університет, володіючи значним ресурсним потенціалом, унаслідок ослаблення дії механізму стратегічного управління інноваціями, не зможе знайти цим інноваціям ефективного застосування [8]. Як наслідок, знижується ефективність мотиваційного механізму, оскільки неможливо забезпечити збалансованість цілей інноваційного університету з цілями працівників. Керівництво та професорсько-викладацький склад будуть зайняті виконанням процедур, що були актуальні в минулому, але не мають сенсу в нових умовах і не приведуть до розробки та впровадження нових інноваційних проектів. Тобто процедури, правила, інструкції з управління інноваційним університетом неухильно виконуватимуться, а кількість студентів і приток грошових коштів, отриманих за рахунок наукової діяльності, матимуть тенденцію до зниження. Такий університет уже може існувати лише за рахунок фінансової підтримки, наприклад, державної або з інших джерел.

У висококонкурентних умовах ринку освіти інноваційний університет за формою, але без відповідного змісту щодо постійного вдосконалення навчальної та наукової діяльності в динамічних умовах зовнішнього середовища, може дуже швидко втратити свої позиції. Задля збереження досягнутої певної частки на ринку освітніх послуг та ефективного функціонування, інноваційному університету необхідно безперервно вдосконалювати механізми, що є визначальною стороною інноваційного процесу

(мотиваційний та інноваційний механізми з організації навчальної та наукової діяльності) відповідно до пріоритетів інноваційного розвитку, які постійно змінюються в часі (механізм стратегічного управління інноваціями), та синхронізувати відповідно до нових умов внутрішню організацію процесу управління інноваціями (організаційний та економічний механізми).

Критерії останнього етапу включають у себе всі попередні критерії оцінки ефективності функціонування інноваційного університету, оскільки на цей час система механізмів управління інноваційним університетом реалізована в повному обсязі.

Отже, запропонована система механізмів управління інноваційним університетом із визначенням критеріїв їх функціонування на кожному етапі життєвого циклу дозволяє ефективно поєднати етапи створення та управління інноваційним університетом і визначити заходи з безперервного вдосконалення означеної системи механізмів відповідно до змін зовнішнього середовища, що дозволить зберігати інноваційному університету свої позиції на ринку освітніх і наукових послуг якнайдовше.

Твердження доведено.

Процес вдосконалення означеної системи механізмів має також спиратися на методологію життєвого циклу конструювання нових об'єктів та процесів, що добре себе зарекомендувала [7]. Класичним прикладом застосування еволюційної стратегії конструювання є *спіральна модель*, яка базується на властивостях класичного життєвого циклу проектів і доповнюється аналізом ризиків.

У спіральній моделі життєвий шлях системи механізмів управління інноваційним університетом, що розглянута вище та що вдосконалюється, зображується у вигляді спіралі, яка, розпочавшись на етапі концептуальної задумки, розкручується із проходженням кожного наступного етапу. Це означає, що під час переходу на новий етап життєвого циклу інноваційного університету його система механізмів управління як основна рушійна сила набуває нових рис, що дозволяє узгоджувати активність кожного напрямку діяльності інноваційного університету відповідно до вимог етапу його життєвого циклу.

Вищезазначений підхід до управління життєвим циклом інноваційного університету представлено на рис. 1.



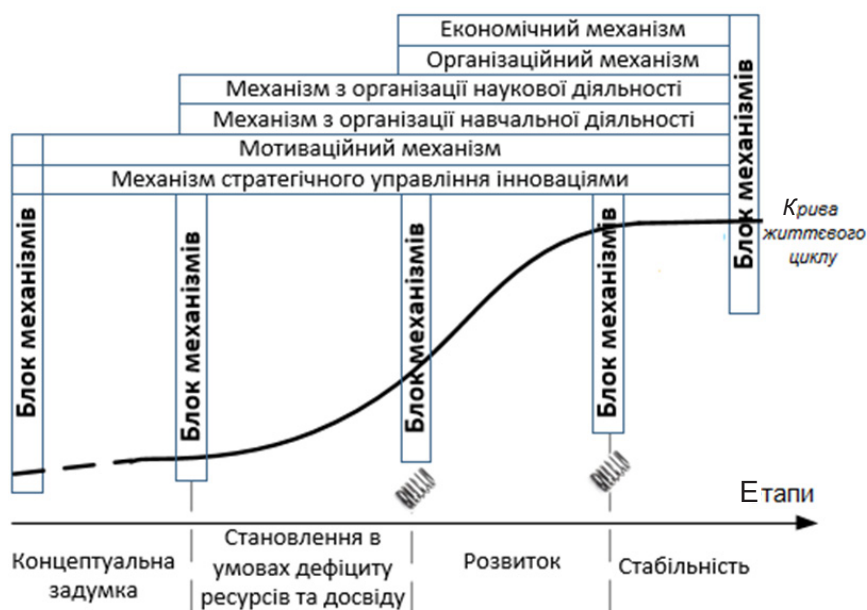


Рис. 1 – Управління життєвим циклом інноваційних університетів (блоки механізмів управління формуються з механізмів розглянутої системи, механізмів створення та функціонування інноваційного університету)

Як можна бачити з рис. 1, ініціація процесу зі створення інноваційного університету неможлива без наявності мотивації до цієї діяльності та стратегічного бачення перспектив. Становлення інноваційного університету вимагає впровадження нових методів наукової та навчальної діяльності, а розвиток – комплексного залучення кожної організаційної складової інноваційного університету в якості єдиної системи й подальшої економічної підтримки цього процесу. Тобто кожний блок механізмів упроваджується на певному етапі життєвого циклу інноваційного університету та набуває нових характеристик із переходом до наступного етапу.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Розглянуті механізми управління інноваційним університетом зможуть впливати на досягнення мети зі створення інноваційного університету лише в тому випадку, якщо міститимуть сукупність інструментів з оцінки передумов, критеріїв, правил і процедур відповідно до вимог зовнішнього середовища. Так, до складу механізму стратегічного управління інноваціями має обов'язково входити економіко-математична модель оцінки інноваційного потенціалу існуючого вищого навчального закладу, до механізмів з організації навчальної та наукової діяльності – модель порівняння фактичних здобутків із

запланованими, а до економічних механізмів – довгострокова фінансово-економічна модель розвитку інноваційного університету. Розробка відповідних моделей є подальшим напрямом дослідження з удосконалення управління інноваційними університетами.

Отже, запропонований підхід до управління життєвим циклом інноваційного університету, що ґрунтується на процесі вдосконалення відповідної системи механізмів управління в разі переходу на новий етап життєвого циклу за методологією спіральної моделі, на відміну від існуючих підходів, об'єднує життєві цикли проекту зі створення інноваційного університету та його функціонування, що дозволяє якнайдовше зберігати інноваційному університету свої позиції на ринку освітніх і наукових послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року / Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 02.07.2018). – Назва з екрана.
2. Clayton M. Christensen. The Innovative

- University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out Hardcover / Clayton M. Christensen, Henry J. Eyring. – July 26, 2011. – 340 p.
3. Роскладка А. А. Інноваційний вищий навчальний заклад: особливості функціонування та перспективи розвитку / А. А. Роскладка // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5 (50). – С. 270–275.
  4. Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи : монографія / за ред. П. Ю. Сауха. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2011. – 444 с.
  5. Entrepreneurial Universities: Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education (Innovation, Technology, and Knowledge Management). – 1st ed. Edition by Marta Peris-Ortiz – 2017. – 127 p.
  6. Reuters News Agency | Reuters [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agency.reuters.com/en.html> (дата звернення: 02.07.2018). – Назва з екрана.
  7. Зараменских Е. П. Управление жизненным циклом информационных систем : монография / Е. П. Зараменских. – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2014. – 270 с.
  8. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
  - (2017). Strategies for reform in Ukraine in Ukraine until 2020, Retrieved from <http://www.mon.gov.ua> (in Ukrainian)
  2. Clayton, M. Christensen, Henry, J. Eyring. (2011). The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out Hardcover.
  3. Roskladka, A. Innovative Higher Educational Institution: Peculiarities of Functioning and Development Prospects. (2011). Naukoviy visnik Poltavskogo universitetu ekonomiki i torgivli (Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade), 5 (50), 270–275 (in Ukrainian)
  4. Saukha, P. Yu. (2011). Innovatsii u vishchii osviti: problemi. dosvid. perspektivi [Innovation in higher education: problems, experience, perspectives]. ZhDU im. Ivana Franka, Zhitomir (in Ukrainian)
  5. Entrepreneurial Universities: Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education (Innovation, Technology, and Knowledge Management) (2017).
  6. Reuters News Agency Reuters (2018). Retrieved from <https://agency.reuters.com/en.html>
  7. Zaramenskikh, E. P. (2014). Upravleniye zhiznennym tsiklom informatsionnykh system [Information Systems Lifecycle Management]. Novosibirsk : CRNS [in Russian].
  8. Adizes, I. (2014). Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii [Corporate Lifecycle Management]. Moscow : Mann. Ivanov and Ferber [in Russian].

## REFERENCES

1. Ministry of Education and Science of Ukraine

**Ю. Г. Лысенко**, доктор экономических наук, профессор (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»); **Д. В. Биленко**, кандидат экономических наук (Донецкий национальный университет имени Василия Стуса, г. Винница). **Управление жизненным циклом инновационного университета.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в разработке подхода к управлению жизненным циклом инновационного университета, включая систему механизмов управления инновационной деятельностью по всем направлениям деятельности университета. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа, систематизации и обобщения,

проектного подхода. **Результаты.** Предложена система механизмов с определением критериев на каждом этапе жизненного цикла, позволяющая эффективно совмещать этапы создания и управления инновационным университетом. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что предложенный подход к управлению жизненным циклом инновационного университета, основанный на процессе совершенствования соответствующей системы механизмов при переходе на новый этап жизненного цикла по методологии спиральной модели, в отличие от существующих подходов, объединяет жизненные циклы проекта по созданию инновационного университета и его функционированию, что позволяет сохранять позиции на рынке образовательных услуг как можно дольше в соответствии с требованиями внешней среды.

**Ключевые слова:** инновационный университет, инновационный проект, жизненный цикл, система механизмов, спиральная модель.

**Yu. Lysenko, Doct. Econ. Sci, Professor (Poltava University of Economics and Trade); D. Bilenko, Cand. Econ. Sci. (Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnitsa) Management of the innovative university life cycle.**

**Annotation. Purpose.** The article is devoted to the research of the is the development of the management of the Innovative University life cycle approach, including the management mechanisms system for the innovation activities implementation in all areas of the university. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis, systematization and generalization, project approach. **Findings.** A system of mechanisms with the definition of criteria at each life cycle stage is proposed. It makes possible to effectively combine the stages of an Innovative University creation and management. **Practical value.** The article substantiates that the proposed approach to managing the Innovative Universities life cycle, based on the spiral model method in the process of the mechanisms system improvement in the transition to a new life cycle stage, which allows to maintain positions in the educational services market as long as possible in accordance with the environment requirements.

**Keywords:** the Innovative University, innovative project, life cycle, the mechanisms system, spiral model.

## ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ РЕГІОНУ

**М. Ю. МИРОНЕНКО**, доктор наук із державного управління, професор;  
**О. В. ГАЙДЕЙ**

(Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету)

**Анотація.** Метою статті є дослідження джерел формування фінансових ресурсів регіону, аналіз складу й динаміки фінансових ресурсів Вінницької області та їх впливу на економічний розвиток. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** У статті розглянуто сутність фінансових ресурсів регіону, досліджено джерела та елементи фінансової ресурсної бази регіону. Проаналізовано склад і динаміку фінансових ресурсів Вінницької області (фінансових ресурсів населення, підприємств та місцевого бюджету) за 2015–2017 рр. Визначено проблеми формування й використання фінансових ресурсів регіону та запропоновано завдання для їх вирішення. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що впровадження запропонованих заходів може сприяти збільшенню суми грошових коштів для розвитку регіону.

**Ключові слова:** фінансові ресурси, регіон, доходи, державне регулювання, фінансовий потенціал регіону.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Сьогодні фінансові ресурси необхідні для фінансування як поточних, так і структурних перетворень економіки й забезпечення її економічного росту. Тому виникає гостра необхідність в оцінці фінансового потенціалу як на рівні регіону, так і на рівні господарюючих суб'єктів і населення, а також пошуку механізмів розвитку та шляхів його збільшення. Задоволення існуючих проблем регіону можливе лише за умови достатньої кількості фінансових ресурсів, обсяги яких мають відповідати поставленим завданням. Тому актуальним питанням є дослідження джерел формування фінансових ресурсів регіону.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі економічного спрямування питання формування фінансових ресурсів регіону досліджують такі вітчизняні науковці та практики, як М. А. Коваленко, О. В. Басюк, О. В. Нагорна, О. Ф. Петрук, Ю. В. Васишин. Проте аналіз питань, що існують у цій сфері, дає змогу визначити, що питання визначення джерел формування фінансових ре-

сурсів регіону є не до кінця розглянутим, тому вимагає подальших досліджень, розроблення і впровадження дієвих заходів, які сприятимуть збільшенню фінансових ресурсів та покращенню рівня економіки держави загалом.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження джерел формування фінансових ресурсів регіону, аналіз динаміки фінансових ресурсів Вінницької області та їх впливу на економічний розвиток.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах вирішення переважної більшості проблем життєзабезпечення населення зосереджується на регіональному рівні. Особливої ваги набувають питання фінансової самостійності та забезпеченості регіонів, вирішення яких значною мірою залежить від структури економіки та рівня її розвитку на відповідній території. Саме тому постає потреба в деталізації сутності та змісту фінансових ресурсів регіону, джерел їх формування.

Фінансові ресурси регіону – це сукупність фінансових фондів, які беруть участь у забезпеченні діяльності місцевих суб'єктів господарювання [1, с. 45].

Ресурси регіону, зокрема фінансові ресурси, – це один зі складових елементів економічної системи регіону, тобто це ті конкретні фінансові кошти, якими розпоряджається регіон за певний період. У результаті такого використання фінансові ресурси чи зменшуються, чи збільшуються, чи залишаються на такому ж рівні. Залишками цих фінансових ресурсів і визначається рівень фінансового потенціалу регіону. Перетворення

фінансових ресурсів усередині економічної системи регіону відбувається повсякчасно й безперервно, тому визначити фінансовий потенціал регіону достатньо складно. Починати необхідно з визначення наявних фінансових ресурсів у регіоні та джерел їх формування [2, с. 221].

Схематично взаємодію всередині економічної системи регіону можна представити у вигляді моделі (рис. 1).

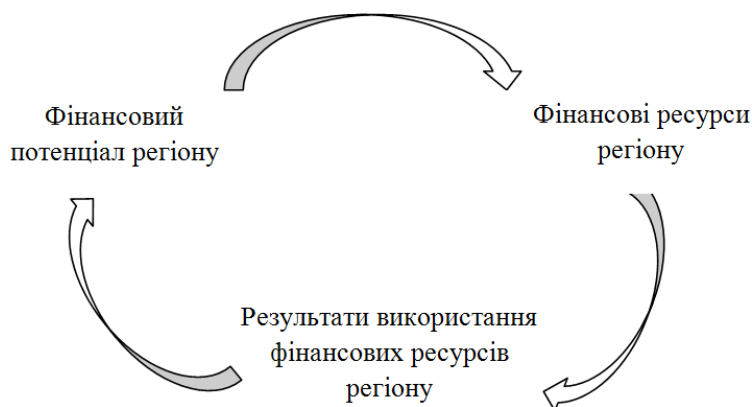


Рис. 1. Модель економічної системи регіону

Слід зазначити, що результати використання фінансових ресурсів регіону будуть із кожним новим колом завжди відрізнятися від попередніх. Фінансові ресурси перетворюються на певний результат, у цьому процесі вони набувають нових якісних і кількісних рис. І вже новий

сформований фінансовий потенціал буде визначати той об'єм фінансових ресурсів, яким регіон зможе розпорядитися в новому колі.

Джерела формування фінансових ресурсів регіону поділяються на джерела внутрішнього й зовнішнього походження (рис. 2).



Рис. 2. Джерела формування фінансових ресурсів регіону

Основну частину фінансових ресурсів регіону становлять фінансові ресурси населення, фінансові ресурси підприємства та фінансові ресурси бюджету відповідного регіону. Проаналізуємо динаміку цих складових на прикладі Вінницької області, розглянемо динаміку доходів населення протягом 2015–2017 рр. (табл. 1).

Як бачимо з даних табл. 1, середньомісячна заробітна плата штатних працівників протягом

досліджуваного періоду зростала, у 2017 р. вона досягла суми 6 121 грн. Якщо розглядати динаміку доходів населення, то порівняно із 2015 роком у 2016 р. доходи населення регіону зросли на 10 965 млн грн, або на 18 %, а у 2017 р. загальна сума доходів населення становила 91 131 млн грн, що на 19 243 млн грн більше ніж у попередньому році. Таке підвищення зумовлене підвищенням курсу валют, що вплинуло на інфляційні процеси в області.

Таблиця 1

**Динаміка доходів населення Вінницької області  
протягом 2015–2017 рр. [побудовано на основі [4]]**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2016–2015	2017–2016	2016–2015	2017–2016
Середньомісячна з/п штатних працівників, грн	3 396	4 189	6 121	793	1 932	23,4	46,1
Загальна сума доходів, млн грн	60 923	71 888	91 131	10 965	19 243	18,0	26,8

Наступною складовою фінансових ресурсів регіону є фінансові ресурси підприємств та організацій. У Вінницькій області найбільш розвинутими є підприємства промисловості,

сільського господарства, будівництва та ін. Результати балансу підприємств Вінницької області за 2015–2017 рр. за видами економічної діяльності наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Доходи підприємств Вінницької області за 2015–2017 рр.  
за видами економічної діяльності, млн грн [побудовано на основі [4]]**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, млн грн		Відносне відхилення, %	
				2016–2015	2017–2016	2016–2015	2017–2016
Сільське, лісове та рибне господарство	5 724,5	7 963,8	8 345,3	3 239,3	381,5	68,4	4,8
Промисловість	321,7	1 369,0	1 543,2	1 047,3	174,2	325,6	12,7
Будівництво	1 034,2	2 669,0	3 545,9	1 634,8	876,9	158,1	32,9
Оптова та роздрібна торгівля	-84,2	277,3	321,7	361,5	44,4	-429,3	16,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-516,2	-218,9	-104,6	297,3	114,3	-57,6	-52,2
Фінансова та страхова діяльність	23,1	-386,3	-12,8	-409,4	373,5	-1 772,3	-96,7
Операції з нерухомим майном	-248,4	6,4	32,5	254,8	26,1	-102,6	407,8
Усього	5 228,7	9 441,7	10 888,4	4 213,0	1 446,7	80,6	15,3

Протягом аналізованого періоду відбулося підвищення майже всіх показників балансу підприємства, найбільше підвищення протя-

гом 2016–2017 рр. було помічене на підприємствах промисловості (134,2 млн грн), будівництва (8 76,9 млн грн), оптової та роздрібно-

торгівлі (44,4 млн грн). Зниження показників балансу було помічене лише у фінансовій та страховій діяльності підприємств у 2016 р. порівняно із 2015 роком – на -409,4 млн грн. У загальному доходи підприємств Вінницької області протягом 2015–2017 рр. зростали, у 2016 р. збільшилися на 4 213 млн грн (80,6 %),

а у 2017 р. – на 1 446,7 млн грн (15,3 %). Така динаміка даних є позитивним показником і свідчить про зростання фінансових ресурсів досліджуваного регіону.

Ще однією важливою складовою загальної суми фінансових ресурсів регіону є фінансові ресурси бюджету (рис. 3).

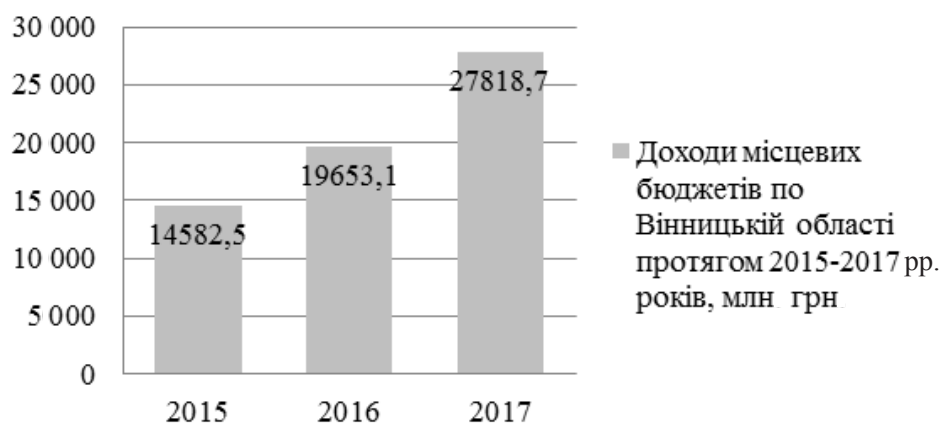


Рис. 3. Динаміка доходів місцевих бюджетів по Вінницькій області протягом 2015–2017 рр. [розроблено на основі [5]]

Розглянувши діаграму (рис. 3), можна побачити, що доходи місцевих бюджетів у Вінницькій області протягом досліджуваного періоду зростали, у 2017 році їх сума становила 27 818,7 млн грн.

Також важливими джерелами формування

фінансових ресурсів регіону є власні кошти підприємств та організацій, залучені кредити та інвестиційні кошти, які надходять як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Розглянемо динаміку цих показників у Вінницькій області протягом 2015–2017 рр. (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка власних кошти підприємств та організацій, залучених кредитів та інвестиційних коштів у Вінницькій області протягом 2015–2017 рр. [побудовано на основі [4]]**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2016–2015	2017–2016	2016–2015	2017–2016
Власні кошти підприємств та організацій, млн грн	4 584,1	5 442,2	7 449,4	858,1	2 007,2	18,7	36,9
Залучені кредити, млн грн	445,1	324,9	342,3	-120,2	17,4	-27,0	5,4
Інвестиційні кошти, млн дол. США	187,1	179,8	155,7	-7,3	-24,1	-3,9	-13,4

Проаналізувавши дані табл. 3, можна побачити, що власні кошти підприємств та організацій протягом досліджуваного періоду збільшувалися, найбільший приріст був помічений у 2017 р. порівняно із 2016 роком на 1 007,2 млн грн, або на 36,9 %. Динаміка суми залучених кредитів була нестабільна. У 2016 р. був помічений від’ємний абсолютний

та відносний приріст. Але вже у 2017 р. абсолютний приріст становив 17,4 млн грн, відносний 5,4 %. Сума інвестиційних коштів протягом 2015–2017 рр. зменшувалася, у 2017 р. вона зменшилася на 24,1 млн дол. США або на 13,4 % порівняно із 2016 роком. Така тенденція може свідчити про те, що виробничий потенціал регіону знижується, зменшується

обсяг випуску продукції в регіоні, саме тому дана проблема потребує вирішення.

Отже, загалом фінансові ресурси Вінницької області протягом 2015–2017 рр. зростали, але для більш швидкого та ефективного розвитку регіону необхідно намагатися збільшувати його фінансовий потенціал, що можна виконати за рахунок залучення інвестиційних коштів.

Нинішні проблеми формування і використання фінансових ресурсів регіону полягають у:

- відносній відокремленості руху фінан-

сових ресурсів кожного із суб'єктів, що знижує загальний економічний ефект;

- податковому тиску, що сприяє перетіканню коштів до тіньового сектору;
- розбіжності інтересів суб'єктів господарювання та органів місцевого самоврядування як представника територіальної громади [3, с. 252].

Для вирішення цих та інших проблем необхідно впроваджувати заходи підвищення ефективності формування й використання фінансових ресурсів регіону (табл. 4).

Таблиця 4

### Пріоритетні напрями підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів регіону

Пріоритетні напрями	Форми реалізації
Планування	Розробка стратегічних, поточних, оперативних планів
Оптимізація джерел фінансових ресурсів	Розрахунки вартості фінансових ресурсів по джерелах
Акумуляція фінансових ресурсів	Розміщення фінансових ресурсів у прибуткових фінансових інструментах
Проведення фінансової діагностики	Розробка методики проведення фінансової діагностики
Удосконалення критеріїв оцінки використання фінансових ресурсів	Розробка оцінних показників, що характеризують ефективність використання фінансових ресурсів
Використання системи норм і нормативів	Оптимізація обсягу, складу та структури фінансових ресурсів за окремими їх складовими

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, фінансові ресурси регіону – це сукупність фінансових фондів, які беруть участь у забезпеченні діяльності місцевих суб'єктів господарювання. Основну частину фінансових ресурсів регіону становлять фінансові ресурси населення, фінансові ресурси підприємства та фінансові ресурси бюджету відповідного регіону. Проаналізувавши дані по Вінницькій області протягом 2015–2017 рр., слід зазначити, що відбулося зростання обсягу фінансових ресурсів. Для збільшення фінансових ресурсів Вінницької області необхідним завданням є пошук додаткових незадіяних резервів наповнення бюджетів як складових зростання фінансових ресурсів регіону.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінанси регіону : навч. посіб. / М. А. Коваленко, Т. О. Мацієвич, Г. М. Полевик, Н. В. Радванська ; за ред. проф. М. А. Кова-

ленко ; Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон : Олді-плюс, 2011. – 312 с.

2. Басюк О. В. Питання вдосконалення механізму розвитку фінансового потенціалу Одеської області / О. В. Басюк // Науковий вісник. – 2009. – № 13 (91). – С. 219–230.
3. Нагорна О. В. Фінансові ресурси регіону як основа формування його інвестиційного потенціалу / О. В. Нагорна, Ю. В. Васишин // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 250–253.
4. Офіційний сайт Головного управління статистики у Вінницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html> (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
5. Офіційний сайт Головного управління Державної казначейської служби України у Вінницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.treasury.gov>.



ua/reg/control/vin/uk/index (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.

6. Петрук О. Ф. Забезпеченість фінансовими ресурсами регіону – основа соціально-економічного розвитку (на прикладі Чернівецької області) / О. Ф. Петрук // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 26. – С. 298–306.

## REFERENCES

1. Kovalenko, M. A. et al. (2011) *Finansy rehionu* [Finances of the region]. M. A. Kovalenko [Ed.]. Kherson : Oldi Plus, 312 p. [in Ukrainian].
2. Basyuk, O. V. (2009) Pytannia vdoskonalennia mekhanizmu rozvytku finansovoho potentsialu Odeskoi oblasti [Issues of improvement of the mechanism of development of financial potential of the Odessa region]. *Naukovyi visnyk*, 13 (91), 219–230 [in Ukrainian].
3. Nagornaya, O. V. & Vasilishin, Yu. V. (2016) Finansovi resursy rehionu yak osnova formuvannia yoho investytsiynoho potentsialu [Financial resources of the region as the basis for the formation of its investment potential] *Young Scientist*, 6, 250–253 [in Ukrainian].
4. Ofitsiynyi sait Holovnoho upravlinnia statystyky u Vinnytskii oblasti [Official site of the Main Department of Statistics in the Vinnitsa region] <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html>. Retrieved from <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html> (accessed 1 December 2018) [in Ukrainian].
5. Ofitsiynyi sait Holovnoho upravlinnia Derzhavnoi kaznacheiskoi sluzhby Ukrainy u Vinnytskii oblasti [Official site of the State Treasury of Ukraine in the Vinnitsia region] <http://www.treasury.gov.ua/reg/control/vin/uk/index>. Retrieved from <http://www.treasury.gov.ua/reg/control/vin/uk/index> (accessed 1 December 2018) [in Ukrainian].
6. Petruk, O. F. (2014) Zabezpechenist finansovymy resursamy rehionu – osnova sotsialno-ekonomichnoho rozvytku (na prykladi Chernivetskoi oblasti) [Provision of financial resources of the region – the basis of socio-economic development (on the example of the Chernovtsy region)] *Naukovyi visnyk [Bukovynskoho derzhavnoho finansovo-ekonomichnoho universytetu]. Ekonomichni nauky. [Scientific Bulletin [Bukovynsky State Financial-Economic University]. Economic sciences]*, 26, 298–306 [in Ukrainian].

**М. Ю. Мироненко**, доктор наук по государственному управлению, профессор; **О. В. Гайдей** (Винницкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета). **Источники формирования финансовых ресурсов региона.**

**Аннотация.** Целью статьи является исследование источников формирования финансовых ресурсов региона, анализ состава и динамики финансовых ресурсов Винницкой области и их влияния на экономическое развитие. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** В статье рассмотрены сущность финансовых ресурсов региона, исследованы источники и элементы финансовой ресурсной базы региона. Проанализированы состав и динамика финансовых ресурсов Винницкой области (финансовых ресурсов населения, предприятий и местного бюджета) за 2015–2017 гг. Определены проблемы формирования и использования финансовых ресурсов региона и предложены задачи для их решения. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что внедрение предложенных мероприятий может способствовать увеличению суммы денежных средств для развития региона.

**Ключевые слова:** финансовые ресурсы, регион, доходы, государственное регулирование, финансовый потенциал региона.

**M. Myronenko**, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor; **O. Gaydey** (Vinnitsa Trade and Economics Institute, Kyiv National Trade and Economics University). **Sources of formation of financial resources of the region.**

**Annotation.** *The purpose of the article is to study the sources of the formation of financial resources of the region, analysis of the composition and dynamics of financial resources of the Vinnitsa region and their impact on economic development. **Methodology of research.** Solving the tasks set in the article is carried out with the help of such general scientific and special research methods: analysis and synthesis, systematization and synthesis, a dialectical approach. **Findings.** In the article the essence of financial resources of the region is considered, sources and elements of the financial resource base of the region are investigated. The composition and dynamics of financial resources of Vinnitsa oblast (financial resources of the population, enterprises and local budget) for 2015–2017 years are analyzed. The problems of formation and use of financial resources of the region are determined and the problems for solving them are proposed. **Practical value.** The article substantiates that the introduction of the proposed measures may contribute to an increase in the amount of money for the development of the region.*

**Keywords:** *financial resources, region, incomes, state regulation, financial potential of the region.*

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РІВНОВАГОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Т. П. ГУДЗЬ, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Метою статті є розвиток теоретичних і практичних засад щодо управління фінансовою рівновагою підприємства на тактичному рівні шляхом визначення видів політик, підпорядкованих вирішенню визначеного кола стратегічних завдань. Обґрунтована й успішно проведена політика управління фінансовою рівновагою підприємства виступає основою для генерації стійкої стратегії розвитку його діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої мети базується на таких методах дослідження: діалектичному підході, індукції та дедуції, аналізі та синтезі, логічному підході, інтегральному аналізі, аналізі тенденцій, трендовому аналізі, графічному методі. **Результати.** Класифіковано види політик управління фінансовою рівновагою підприємства залежно від повноти досягнення етапів її розвитку. Запропоновано авторський підхід до вибору виду політики управління фінансовою рівновагою залежно від стратегічної мети щодо збереження надійної фінансової рівноваги, підтримки вразливої фінансової рівноваги й відновлення порушеної фінансової рівноваги. Удосконалено теоретичні засади розробки стратегії фінансової безпеки підприємства у формі визначення шляхів досягнення її цілей – збереження, підтримки та відновлення фінансової рівноваги. **Практична значущість результатів дослідження.** Теоретичні положення статті мають прикладне застосування на прикладі ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод». Проведений аналіз фінансової рівноваги підприємства показав необхідність розробки політики відновлення фінансової рівноваги. Запропоновано заходи тактичного рівня реалізації для відновлення фінансової рівноваги цього підприємства.

**Ключові слова:** фінансова рівновага, політика, управління, підприємство, стабільність, стійкість, фінансова криза.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Формування фінансової рівноваги є широко функціональним завданням фінансового менеджменту підприємства, яке включає: її забезпечення на стадії становлення нового бізнесу, її підтримку у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності, досягнення якісно вищих її рівнів – послідовних етапів сталого розвитку, а також її відновлення на шляху подолання фінансової кризи. Фінансова рівновага є об'єктом управління на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях. Утім, найбільша відповідальність припадає саме на середню ланку процесу управління фінансовою рівновагою підприємства, де розробляється політика її забезпечення відповідно до

визначеної стратегічної мети та ставляться завдання для оперативного вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретично та практично важливі проблеми у сфері управління фінансовою рівновагою підприємства досліджені у працях відомих науковців: І. Ансоффа [1], В. Анташова [2], В. Г. Белоліпецького [3], І. О. Бланка [4], Є. Брігхема [5], П. Друкера [6], Б. Колласа [9], Т. Є. Унковської [10] та ін. Результати досліджень учених довели необхідність і важливість управління фінансовою рівновагою підприємства для здійснення ефективної інвестиційної діяльності підприємства, забезпечення його фінансової стабільності в довгостроковому періоді, створення засад сталого розвитку й досягнення фінансової стабілізації.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розвиток теоретичних і практичних засад щодо управління фінансовою рівновагою підприємства на тактичному рівні шляхом визначення видів політик, підпорядкованих вирішенню визначеного кола стратегічних завдань.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Система управління фінансовою рівновагою підприємства традиційно включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Залежно від якісного змісту фінансової рівноваги стратегічна мета диференціюється на її збереження, підтримку чи відновлення. Якщо на підприємстві забезпечена надійна фінансова рівновага, тоді реалізація стратегії управління нею здійснюється шляхом проведення трьох політик:

- збереження здатності до виживання, спрямоване на забезпечення достатнім рівнем ліквідності безперебійної платоспроможності підприємства;
- збереження контрциклічного буфера, спрямоване на створення надійного рівня фінансової безпеки підприємства від загрози банкрутства;
- збереження здатності до саморозвитку, спрямоване на максимальне оволодіння підприємством фінансовою компонентою сталого розвитку його діяльності.

Підтримки потребує нестійка статична та нестабільна динамічна фінансова рівновага підприємства. Тому, метою стратегії підтримки фінансової рівноваги є недопущення погіршення досягнутої якості фінансової рівноваги та її зміцнення шляхом усунення слабких місць і використання наявних можливостей для її подальшого розвитку з набуттям нової вищої якості.

Реалізація даної стратегії забезпечується шляхом проведення трьох політик:

- підтримка здатності до виживання, спрямована на забезпечення підприємства від виникнення фінансових проблем у сфері платоспроможності шляхом попередження розривів ліквідності;
- підтримка контрциклічного буфера, спрямована на попередження банкрутства підприємства;
- підтримка здатності до саморозвитку, спрямована на утримання під контролем тен-

денції сталого розвитку діяльності підприємства через превалювання ліквідності при вирішенні основного фінансового протиріччя.

Метою стратегії відновлення фінансової рівноваги підприємства є здійснення переходу від негативної до позитивної її фази, тобто подолання фінансової кризи. Залежно від глибини розвитку фінансової кризи на підприємстві вибудовується тактика її заспокоєння та усунення, яка може приймати форму однієї з політик:

- політика відновлення здатності до виживання, спрямована на недопущення банкрутства підприємства, яке стоїть на межі фінансового розорення;
- політика відновлення контрциклічного буфера, спрямована на запобігання поглибленню фінансової кризи, яка зародилася і розвивається на підприємстві;
- політика відновлення здатності до саморозвитку, спрямована на усунення негативних наслідків біфуркацій шляхом стабілізації фінансового стану підприємства.

Критичний рівень порушення фінансової рівноваги вимагає застосування політики відновлення життєздатності підприємства. Остання реалізується, як правило, у вигляді плану санації. Відповідно до ст. 4, 6 Кодексу України із процедур банкрутства санація боржника може проводитися як позасудова, або як судова процедура [8].

Розглянемо формування політики відновлення фінансової рівноваги у формі позасудової санації на прикладі одного з найбільших представників металургійної галузі України ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод», історія якого охоплює понад віковий період діяльності. Підприємство володіє виробничими потужностями для випуску цілого ряду унікальної продукції, яка не має аналогів у вітчизняній та світовій металургії. Мова йде про періодичний прокат для автомобільної промисловості, трамвайні безшовні рейки, профілі для вагонобудування та ін. Утім, великий виробник вітчизняної металургійної галузі, український експортер останні дванадцять років перебуває у кризовому фінансовому стані.

Рис. 1 відображає знижувальний тренд динаміки індексу стійкості фінансової рівноваги ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод».

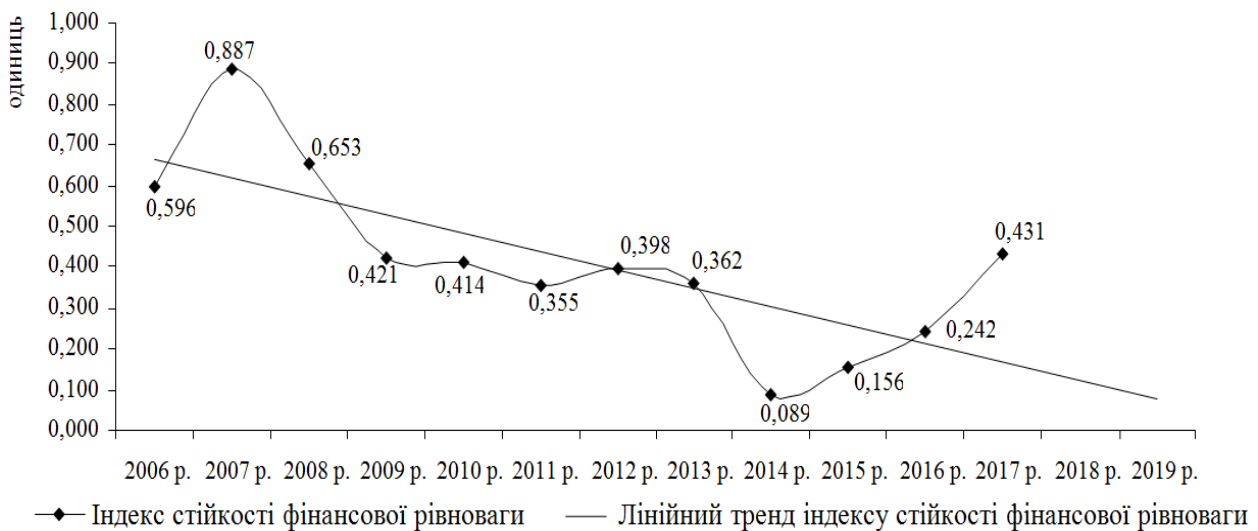


Рис. 1. Динаміка індексу стійкості фінансової рівноваги ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод» у 2006–2017 рр. та її прогноз на 2018–2019 рр. [побудовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод» [11]]

Із 2008 р. підприємство увійшло в понижувальну фазу циклу розвитку діяльності. Це було обумовлено падінням цін на сталь як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках за наслідками світової фінансової кризи. Призупинення будівельних проєктів унаслідок замороження іпотечного кредитування як джерела фінансової кризи спровокувало істотне (за оцінками експертів майже вдвічі [7, с. 13]) падіння попиту на сталь у світі та в Україні. У результаті відбулося зниження ціни на металургійну продукцію, її виробники понесли збитки. Утім, неправильно ставити світову фінансову кризу 2008 року в позицію ключової причини кризового стану вітчизняної металургії. Насправді наслідки світової фінансової кризи стали катализатором розвитку кризової ситуації, підґрунтям якої була низка взаємопов'язаних внутрішніх проблем, що не вирішувалися і накопичувалися впродовж тривалого часу.

У 2012–2013 рр. ситуація на підприємстві почала вирівнюватися за рахунок поживавлення платоспроможного попиту на продукцію металургії, але не вдалося закріпити позитивні зміни внаслідок посилення економічної та політичної нестабільності в Україні. Це спровокувало із 2014 року новий спад індексу стійкості фінансової рівноваги

ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод», який, за прогнозом, очікується і в майбутньому в разі невирішення назрілих проблем розвитку металургійного комплексу в Україні.

Однією з таких проблем є критично високий рівень фізичного зносу основних засобів. У ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод» він перевищує 80 % із 2007 року. Замороження процесу техніко-технологічного оновлення виробничої бази підприємства пов'язано з невирішеною впродовж тривалого часу проблемою дефіциту власних оборотних коштів, обсяг якого на підприємстві за 2006–2017 р. зріс у дев'ять разів. Це свідчить про глибоке й довготривале розбалансування засад самофінансування виробництва у ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод». Відповідно покриття поточної фінансової потреби здійснювалося за рахунок розширення зобов'язань підприємства. У результаті було створене істотне навантаження на платоспроможність ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод», фактичний рівень якої станом на 01.01.2018 р. становить третину від мінімально необхідного та менше п'ятої частини від оптимального значення. Фактичний рівень платоспроможності від-

повідав його мінімально необхідному рівню тільки у 2007 р. Подібна не системність, а подекуди й випадковість, виконання умов фінансової рівноваги характерні для переважної більшості її критеріїв. Із відносною постійністю на підприємстві виконуються тільки умови фінансової рівноваги першого порядку, зокрема: приведення структури активів до меж «золотої пропорції» у статичному вимірі; зростання обсягів виробництва та реалізації продукції без затоварювання на складі; забезпечення збалансованості грошових потоків загалом та, зокрема, від операційної діяльності; покращення стану розрахунків із дебіторами за останні шість років.

Щодо ознак фінансової рівноваги другого порядку, то частота їх появи не перевищує 50 % за весь період діяльності підприємства, що підлягає дослідженню. Періоди найбільшої насиченості відповідності фінансового стану ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод» умовам фінансової рівноваги другого порядку припали на 2007–2008 рр. та 2010–2011 рр. Їх характерною рисою було покращення стану розрахунків із кредиторами, що виявлялося у прискоренні оборотності зобов'язань підприємства та покращенні їх якісного складу з точки зору дотримання термінів оплати.

На рівні фінансової рівноваги третього порядку підприємством підтримуються базові умови балансу мікроекономічної ефективності та соціальної справедливості. Підтвердженням цього є відсутність прострочених боргів із виплати заробітної плати. Це означає, що ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод» у найскладніших економічних умовах зберігає людський капітал як важливий ресурс його функціонування та розвитку.

Водночас слід визнати майже повну руйнацію четвертого та п'ятого порядків фінансової рівноваги у ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод» упродовж 2006–2017 рр. Це виявляється, у першу чергу, у невідповідності структури капіталу «золотій пропорції», яка передбачає частку власного капіталу на рівні, не меншому за 61,8 %. Найвище значення коефіцієнта автономії на підприємстві спостерігалось на кінець 2009 року, воно не досягало навіть

загальноприйнятого нормативу 0,5 і дорівнювало 0,378. Із появою дефіциту чистих активів за підсумками 2012 року взагалі не доводиться говорити про частку власного капіталу, оскільки сукупні зобов'язання підприємства перевищують балансову вартість його активів. За умов дефіциту власних оборотних коштів, хронічної збитковості та нарощування боргів, які залишалися характерними впродовж 2006–2017 рр., відбувалося знецінення вартості бізнесу підприємства та «виснаження» фінансового потенціалу саморозвитку діяльності ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод». Фактично на підприємстві не виконується ні у статичці, ні в динаміці жодне із «золотих правил» формування фінансової рівноваги. Крім того, підприємство із 2007 по 2016 рік працює за межею прибутковості, що об'єктивно позбавляє його можливості рекапіталізації прибутку з метою фінансування сталого розвитку виробництва.

Утім, виробничий потенціал ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод» не зруйнований, а ринкові ніша не втрачена. Спираючись на ці два життєстверджувальні стовпи функціонування, підприємство, урешті-решт, у 2017 р. стало прибутковим. Крім внутрішнього, основними зовнішніми ринками збуту продукції ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод» є країни СНД та США.

Боротьбу підприємства із кризою яскраво описує динаміка індексу стабільності фінансової рівноваги (рис. 2). Негативна фаза фінансової рівноваги у ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод» є нестабільною. Це означає, що підприємство перебуває в постійній боротьбі за виживання.

Основні причини кризового фінансового стану ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод» – це вкрай несприятливі макроекономічні та геополітичні умови функціонування підприємства. Подолання їх об'єктивного впливу потребує системних економічних реформ української економіки.

Зважаючи на нестійку та нестабільну форму негативної фінансової рівноваги у ПрАТ «ЄВРАЗ Дніпровський металургійний завод», відповідно до запропонованої методики діагностики визнаємо кризовий рівень її розбалансування.

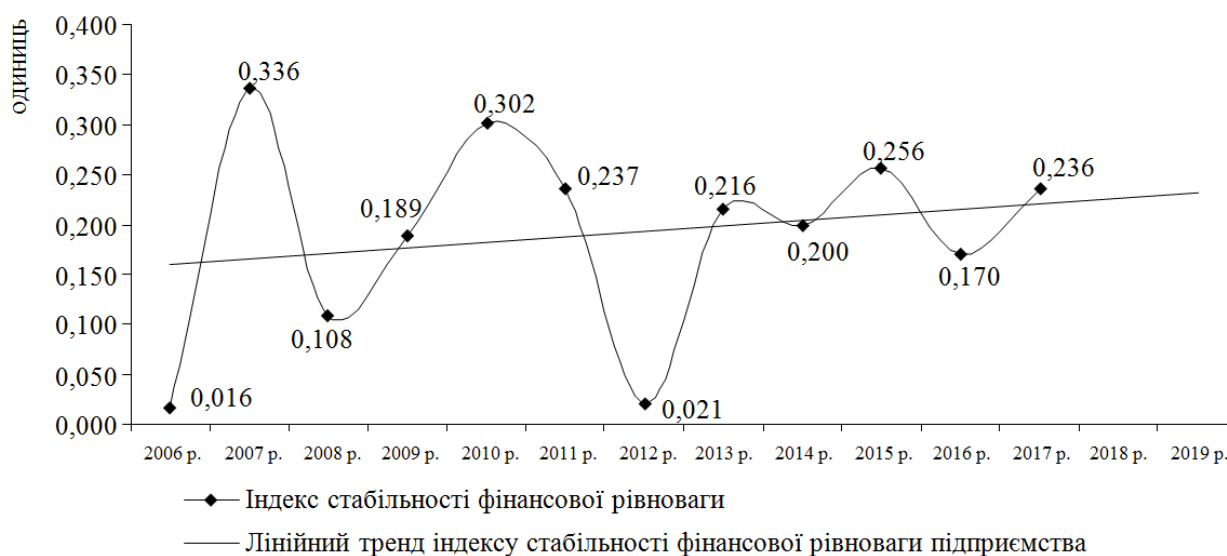


Рис. 2. Динаміка індексу стабільності фінансової рівноваги ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод» у 2006–2017 рр. та її прогноз на 2018–2019 рр. [побудовано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «СВРАЗ Дніпровський металургійний завод» [11]

Відновлення позитивної фінансової рівноваги підприємства потребує комплексної програми, обов'язковою складовою якої мають стати загальнодержавні заходи щодо вирішення системних проблем металургійного комплексу України.

Розвиток вітчизняної металургійної промисловості – основного генератора валютних надходжень в економіку – позбавлений виваженої національної економічної політики держави, розрахованої на довгострокову перспективу. Економічний експеримент у металургійному виробництві, проведений наприкінці 90-х рр. ХХ ст., був одним із рушійних факторів, які забезпечили перехід української економіки до розширеного відтворення та ініціювали дію мультиплікативного зростання в інших галузях переробної промисловості. Сучасна специфіка проведення фіскальної, митної, тарифної, інвестиційної політик в Україні свідчить, що дії держави далекі від розбудови засад інноваційного оновлення вітчизняної металургії, таких важливих і необхідних для її розвитку.

Тривала економічна криза в Україні не позбавила металургійну промисловість ролі провідного «драйвера» розвитку вітчизняної економіки. Металургійні підприємства як найбільші роботодавці забезпечують децентралізовані процеси бюджетоутворення, а також життєдіяльність багатьох регіонів і міст країни. Утім, скорочення металургійного виробництва в

Україні внаслідок втрати 80 % виробничих потужностей галузі та 36 % родовищ коксівного вугілля на непідконтрольній території Луганської і Донецької областей на тлі розгортання жорсткої міжнародної конкуренції та імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС загострило необхідність вирішення складних завдань розвитку вітчизняної металургії. У першу чергу, ідеться про реальне здійснення виробничих інновацій для підвищення рівня технологічної та продуктової конкурентоспроможності української металургії. З огляду на значні втрати вітчизняних виробників металургійної продукції, понесені внаслідок російської агресії на Сході країни та плундрування окупаційними силами значної частини розташованих там виробничих потужностей, доцільно відновити дію режиму економічного експерименту в металургійній промисловості. Це дозволить виробникам, хоча б частково, компенсувати частину збитків і стане каталізатором здійснення сценарію інноваційних перетворень в українській металургії та відновлення її провідних позицій серед засад сталого розвитку національної економіки.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, реалізація політики відновлення фінансової рівноваги підприємств металургійної промисловості має за необхідне:

1. Застосування інструментарію фіскальної диференціації, що відіграє засадничу роль у характері, змісті та реалізації економічного експерименту в металургійній галузі. Мова йде про «пом'якшення» режиму оподаткування для металургів, які інвестують в інновації, та банків, здатних їх кредитувати. Наприклад, дозволити виробникам «реінвестувати» частину нарахованих податків в інноваційний розвиток, звільнити від оподаткування процентні доходи банків, одержані за виданими інвестиційними кредитами.

2. Розвиток кооперації науки та виробництва. Для потреб металургії вітчизняними вченими напрацьовані інноваційні технології, упровадження яких спрямоване на якісні технологічні перетворення процесу металургійного виробництва з метою підвищення його енергоефективності, ресурсозбереження, екологічності та, як наслідок, конкурентоспроможності. Їх використання стримується дефіцитом фінансування інновацій.

3. Активізацію участі держави в розвитку ринкової ніші для продукції вітчизняної металургії: на внутрішньому ринку шляхом підвищення платоспроможного попиту, зокрема, через спрямування держзамовлень у галузі споживання металургійної продукції; на зовнішньому ринку шляхом використання дипломатичних каналів для розширення експорту.

Сформовані пропозиції спрямовані на подолання об'єктивних причин кризового стану підприємств металургії, які є основою технологічного ланцюга в економіці. У результаті такого санаційного реформування вітчизняного металургійного комплексу будуть сформовані передумови для експорторозширювального, імпортозаміщувального та постіндустріального економічного зростання в Україні. Ідеться про формування як цінового, так і якісного потенціалу високої конкурентоспроможності національного виробництва в товарному сегменті металургії на регіональному та світовому ринках.

Перспективи подальших досліджень за проблематикою статті пов'язані з вивченням галузевих особливостей розробки та реалізації політики управління фінансовою рівновагою підприємств переробної промисловості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 285 с.
2. Анташов В. Экономический советник менеджера / В. Анташов, Г. Уварова. – Минск : «Финансы, учет, аудит», 1996. – 315 с.
3. Белолипецкий В. Г. Финансовое равновесие в условиях рыночной трансформации экономики России : дис. ... д-ра экон. наук: спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит», 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Белолипецкий Василий Георгиевич; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. – Москва, 2002. – 563 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
5. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Є. Ф. Брігхем. – Київ : Молодь, 1997. – 1 000 с.
6. Друкер П. Эффективное управление предприятием [пер з англ.] / Питер Друкер – Москва : ООО «ИД Вильямс», 2008. – 224 с.
7. Зверьяков М. І. Ліберальна ідея і модернізація економіки України / М. І. Зверьяков // Економіка України. – 2010. – № 7. – С. 11–21.
8. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс]: від 18 жовтня 2018 року № 2543-VIII / Законодавство України: [веб-сайт Верховної Ради України]. – Текст дані. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=63518](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63518) (дата звернення: 19.10.2018). – Назва з екрана.
9. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / Б. Коласс ; пер. с франц. под ред. проф. Я. В. Соколова. – Москва : ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
10. Унковская Т. Е. Финансовое равновесие предприятия : монография / Т. Е. Унковская. – Киев : Генеза, 1997. – 327 с.



11. Фінансова звітність емітентів [Електронний ресурс]: станом на 01 січня 2018 р. / Бази даних: [веб-сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України]. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/> (дата звернення: 01.08.2018). – Назва з екрана.
6. Druker, P. (2008). *Effektivnoe upravlenie predpriyatiem [Effective enterprise management]*. Moscow: ООО “ID Vilyams” [in Russian].
7. Zveriyakov, M. I. (2010). Liberalna ideia I modernizatsiia ekonomiky Ukrainy [Liberal idea and modernization of the economy of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 7, 11–21 [in Ukrainian].

## REFERENCES

1. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moscow : **Ekonomika** [in Russian].
2. Antashov, V. & Uvarova, G. (1996). *Ekonomicheskiy sovetnik menedzhera [Economic Advisor Manager]*. Minsk : Finansy, uchet, audit [in Russian].
3. Belolipetskiy, V. G. (2002). *Finansovoe ravnovesie v usloviyakh rynochnoy transformatsii ekonomiki Rossii [Financial equilibrium in the conditions of market transformation of the Russian economy]. Doctor's thesis*. Moscow : Moskovskiy gosudarstvennyy universitet im. M. V. Lomonosova [in Russian].
4. Blank, I. A. (2004). *Finansovaya strategiya predpriyatiya [Financial strategy of the enterprise]*. Kiev : Elga, Nika-Tsentr [in Russian].
5. Brihkhem, Ye. F. (1997). *Osnovy finansovoho menedzhmentu [Fundamentals of Financial Management]*. Kyiv : Molod [in Ukrainian].
8. Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva: pryiniaty 18 zhovt. 2018 roku № 2543-VIII [Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures from October 18 2018, № 2543-VIII]. – Retrieved from: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=63518](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63518) (accessed 19 October 2018) [in Ukrainian].
9. Kolass, B. (1997). *Upravlenie finansovoy deyatelnostyu predpriyatiya. Problemy, kontseptsii I metody [Financial management of the enterprise. Problems, concepts and methods]*. Moscow : UNITI [in Russian].
10. Unkovskaya, T. Ye. (1997). *Finansovoe ravnovesie predpriyatiya [Financial equilibrium of the enterprise]*. Kiev : Geneza [in Russian].
11. Sait Agenstva z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy. Finansova zvitnist emitentiv. [Website of the Agency for the Development of the Ukrainian Stock Market Infrastructure. Financial statements of issuers]. *smida.gov.ua*. Retrieved from: <http://www.smida.gov.ua/> (accessed 17 August 2018) [in Ukrainian].

**Т. П. Гудзь**, кандидат економічних наук, доцент (Вищеє учебное заведение Укоопсоюзу «Полтавський університет економіки і торгівлі»). **Теоретическіе і практическіе аспекты формирования политики управления финансовым равновесием предприятия.**

**Аннотация.** Целью статьи является развитие теоретических и практических основ по управлению финансовым равновесием предприятия на тактическом уровне путем определения видов политик, подчиненных решению определенного круга стратегических задач. Обоснованная и успешно проведенная политика управления финансовым равновесием предприятия выступает основой для генерации устойчивой стратегии развития его деятельности и укрепления конкурентных позиций на рынке. **Методика исследования.** Достижение поставленной цели базируется на таких методах исследования: диалектическом подходе, индукции и дедукции, анализе и синтезе, логическом подходе, интегральном анализе, анализе тенденций, трендовом анализе, графическом методе. **Результаты.** Классифицированы виды политик управления финансовым равновесием предприятия в зависимости от полноты достижения этапов ее развития. Предложен авторский подход к выбору вида политики управления финансовым равновесием в зависимости от стратегической цели относительно сохранения надежного финансового равновесия, поддержки уязвимого финансового равновесия и восстановления нарушенного финансового равновесия. Усовершенствованы

теоретические основы разработки стратегии финансовой безопасности предприятия в форме определения путей достижения ее целей – сохранения, поддержания и восстановления финансового равновесия. **Практическая значимость результатов исследования.** Теоретические положения статьи имеют прикладное применение на примере ЗАО «ЕВРАЗ Днепропетровский металлургический завод». Проведенный анализ финансового равновесия предприятия показал необходимость разработки политики восстановления финансового равновесия. Предложены меры тактического уровня реализации для восстановления финансового равновесия этого предприятия.

**Ключевые слова:** финансовое равновесие, политика, управление, предприятие, стабильность, устойчивость, финансовый кризис.

**T. Gudz, Can. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). Theoretical and practical aspects of the formation enterprise's financial equilibrium management policy.**

**Annotation.** The purpose of the article is to develop theoretical and practical principles for managing the financial equilibrium of the enterprise at the tactical level by defining the types of policies that are subject to the decision of a certain range of strategic tasks. The well-founded and successfully implemented policy of financial equilibrium management of the company serves as the basis for generating a sustainable strategy for the development of its activities and strengthening the competitive position in the market. **Methodology of research.** Achievement of the set goal is based on the general scientific methods of research: dialectical approach, induction and deduction, analysis and synthesis, logical approach, integral analysis, trend analysis, trend analysis, graphical method. **Findings.** The types of policies of management of the financial equilibrium of the enterprise are classified according to the completeness of reaching the stages of its development. The author's approach to choosing a kind of financial equilibrium management policy is proposed, depending on the strategic goal of maintaining a reliable financial equilibrium, maintaining a vulnerable financial equilibrium, and restoring the excited financial equilibrium. The theoretical principles of the company's financial security strategy are improved in the form of identifying ways to achieve its goals - maintaining, maintaining and restoring financial equilibrium. **Practical value.** The theoretical provisions of the article are applied on the example of PJSC "EGRAZ Dniprovsky Metallurgical Plant". The conducted analysis of the financial equilibrium of the company showed the need to develop a policy of restoring financial equilibrium. The measures of tactical level of realization are proposed for restoration of financial equilibrium of this enterprise.

**Keywords:** financial equilibrium, politics, management, enterprise, stability, stability, financial crisis.

## БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

І. В. ГНИДЮК, кандидат економічних наук, доцент;  
О. В. ГАЙДЕЙ

(Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ)

**Анотація.** Метою статті є аналіз стану та тенденцій розвитку бюджетного фінансування соціального забезпечення в Україні, визначення основних проблем з розроблення шляхів його подальшого розвитку. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** У статті розглянуто економічну сутність, організацію та правові аспекти соціального забезпечення та захисту населення в Україні. Проаналізовано ситуацію, що склалася у сфері видатків державного та місцевих бюджетів на соціальний захист і соціальне забезпечення за останні роки, та визначено основні проблеми в цій сфері. Розглянуто пріоритетні напрями забезпечення фінансування соціального захисту громадян за рахунок коштів державного й місцевих бюджетів. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що впровадження запропонованих заходів може сприяти збільшенню бюджетного фінансування соціального забезпечення.

**Ключові слова:** соціальне забезпечення, соціальний захист, державний бюджет, видатки бюджетів, місцевий бюджет, бюджетне фінансування.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Стан фінансування соціального забезпечення держави свідчить про рівень її економіки. Від обсягу коштів, які направлені на фінансування соціального забезпечення, залежить показник рівня життя населення. Основним завданням розвитку соціальної сфери країни є підвищення якості життя населення, що включає не лише споживання матеріальних послуг та благ, а й задоволення духовних потреб, стан здоров'я, тривалість життя та морально-психологічний клімат тощо. Незважаючи на позитивні тенденції, що спостерігаються останнім часом у сфері бюджетного фінансування соціального забезпечення, не всі заходи є ефективними, а тому не повною мірою сприяють вирішенню проблем вразливих верств населення. Усе це вказує на потребу подальшого детального вивчення проблем бюджетного фінансування соціального забезпечення та соціального захисту населення в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі економічного спрямування питання соціального захисту населення

та їх бюджетного забезпечення досліджують такі вітчизняні науковці та практики, як В. Андрущенко, В. Дем'янишин, О. Кириленко, Е. Лібанова, З. Лободіна, І. Луніна, Б. Малиняк, В. Тропіна, М. Шаварина, Н. Шаманська. Проте аналіз питань, які існують у даній сфері, дає змогу визначити, що проблеми бюджетного фінансування соціального забезпечення є актуальними, а тому вимагають подальших досліджень, розроблення і впровадження дієвих заходів, які сприятимуть стабілізації і покращенню рівня життя населення та економіки держави загалом.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз стану та тенденцій розвитку бюджетного фінансування соціального забезпечення в Україні, визначення основних проблем і розроблення шляхів його подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В умовах соціально-економічних трансформацій, які відбуваються в Україні, особливого значення набуває функціонування ефективної системи соціального

захисту та забезпечення, здатної мінімізувати вплив соціальних ризиків у суспільстві.

За своєю економічною суттю соціальне забезпечення є розподільчими відносинами, у яких відбувається розподіл коштів страхових фондів і перерозподіл бюджетних коштів на потреби соціального забезпечення. Соціальна сутність полягає у вирівнюванні матеріально-

го й соціального стану окремих категорій осіб шляхом установлення для них матеріального забезпечення на рівні, не нижчому за прожитковий мінімум [1, с. 24].

Джерелом фінансування соціального забезпечення є бюджетні та позабюджетні джерела. На рис. 1. можна розглянути види джерел фінансування соціального забезпечення.

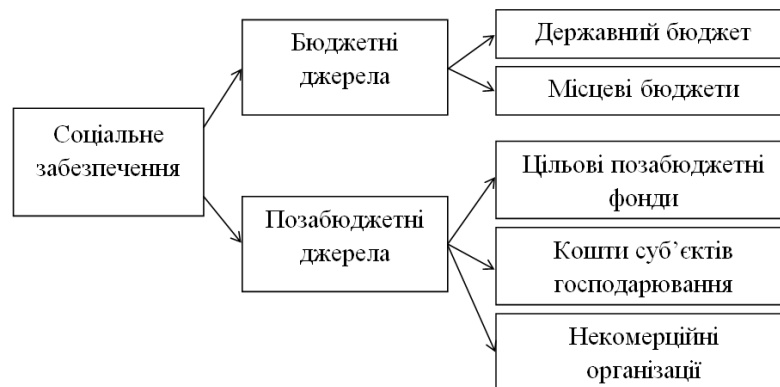


Рис. 1. Види джерел фінансування соціального забезпечення

У статті детальніше розглянемо бюджетне фінансування соціального забезпечення. В Україні бюджетне фінансування соціального захисту та соціального забезпечення населення здійснюються сьогодні відповідно до положень ст. 87–91 Бюджетного кодексу України за рахунок державного та місцевих бюджетів та спрямовуються на фінансування: соціального захисту у випадку непрацездатності; соціального захисту пенсіонерів; соціального захисту ветеранів війни та праці; соціального захисту сім'ї, дітей та молоді; соціального захисту безробітних; допомоги у вирішенні житлового питання; соціального захисту інших категорій населення;

іншої діяльності у сфері соціального захисту [2, с. 74].

Виконання усіх соціальних програм, у першу чергу, потребує відповідних фінансових ресурсів, яких за сучасного стану національної економіки не вистачає. Проблема полягає навіть не в кількості цих ресурсів, а в умінні правильно розпоряджатися ними. Це є головним завданням фінансового забезпечення програм і заходів соціальної політики в Україні. Пропонуємо проаналізувати динаміку частки витратків Зведеного бюджету України на соціальний захист та соціальне забезпечення в загальній сумі витратків зведеного бюджету та у ВВП протягом 2012–2017 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

**Видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення у видатках зведеного бюджету та ВВП в Україні [побудовано на основі [3]]**

Роки	Видатки зведеного бюджету, млрд грн	ВВП, млрд грн	Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення		
			усього, млрд грн	частка в загальній сумі зведеного бюджету, %	Частка у ВВП, %
2012	492,4	1 408,9	125,3	25,50	8,90
2013	505,8	1 454,9	145,1	28,69	9,97
2014	523,1	1 566,7	138,0	26,38	8,81
2015	679,9	1 979,4	176,3	25,93	8,91
2016	835,6	2 383,2	258,3	30,91	10,84
2017	1 056,8	2 982,9	285,8	27,04	9,58

На основі даних табл. 1 можна побачити, що у 2016 р. частка видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення у видатках зведеного бюджету та ВВП досягла найвищого рівня та становила відповідно 30,91 % та 10,84 %. Частка видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення в загальній сумі зведеного бюджету протягом 2012–2017 рр. не була стабільною й постійно змінювалася, найменше її значення було помічене у 2012 рр. – 25,5 %, а найбільше – у 2017 р. – 30,91 %. Коливання видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення за аналізований період у ВВП у межах 8,90–10,84 % є доволі значним та свідчить про значимість соціальної функції держави щодо соціального забез-

печення й соціального захисту в Україні.

Порівнян із зарубіжним досвідом частка в загальній сумі видатків зведеного бюджету на соціальний захист є досить значною. Зокрема, у 2015 р. в Італії цей показник становив 28,9 %, у Німеччині – 25,0 %, у Польщі – 19,4 %. Набагато нижчим від України є цей показник в Ісландії – 15,7%, у Канаді – 17,2 %, в Ірландії – 17,0 %; вищим – в Австрії – 28,0 %, у Бельгії – 29,2 %, у Данії – 28,8 % [4].

Для більш якісного аналізу слід розглянути динаміку зміни видатків державного бюджету України та місцевих бюджетів на соціальний захист і соціальне забезпечення протягом 2015–2017 рр. (рис. 2).

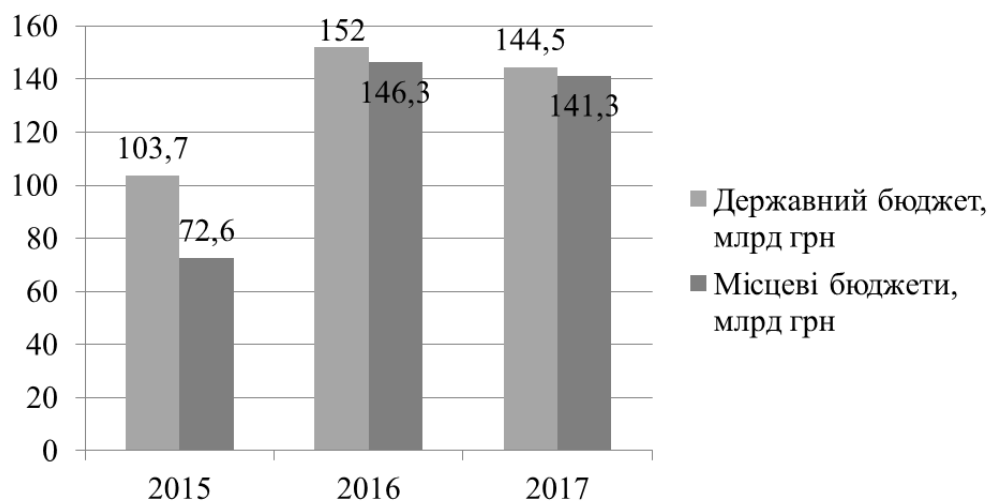


Рис. 2. Динаміка зміни видатків державного бюджету України та місцевих бюджетів на соціальний захист і соціальне забезпечення протягом 2015–2017 рр. [побудовано на основі [3]]

Проаналізувавши динаміку видатків державного та місцевих бюджетів, можна зробити висновки, що найбільша сума видатків була помічена у 2016 р. та становила 152 млрд грн державного бюджету та 146,3 млрд грн місцевих бюджетів. У 2017 р. був помічений незначний спад суми видатків, що свідчить про зменшення грошових коштів, які направлені на задоволення соціальних потреб населення. Це в кінцевому підсумку може призвести до зниження рівня якості життя.

Розглянемо склад видатків державного бюджету України на соціальний захист і соціальне забезпечення у 2017 р. (рис. 3).

Аналізуючи дані рис. 3, з упевненістю можна стверджувати, що основною (найбільш об'ємною) статтею видатків бюджету на соціальний захист і соціальне забезпечення є ви-

датки на соціальний захист пенсіонерів. Так, у 2017 р. видатки на соціальний захист пенсіонерів становили 92 % усіх видатків на соціальний захист. Другою за обсягом є стаття про соціальний захист інших категорій населення (інваліди, постраждалі від аварії на ЧАЕС, військовослужбовці тощо), питома вага від загальної суми у 2017 р. становила 4 %.

Найменшу ж питому вагу у видатках на соціальний захист, які фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, становлять видатки на фундаментальні дослідження і розробки у сфері соціального захисту. Це свідчить про недостатню увагу держави до наукових досліджень у цій сфері, що, у свою чергу, породжує безліч проблем, які потребують ґрунтовного вивчення та аналізу.

Видатки державного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення, млрд грн

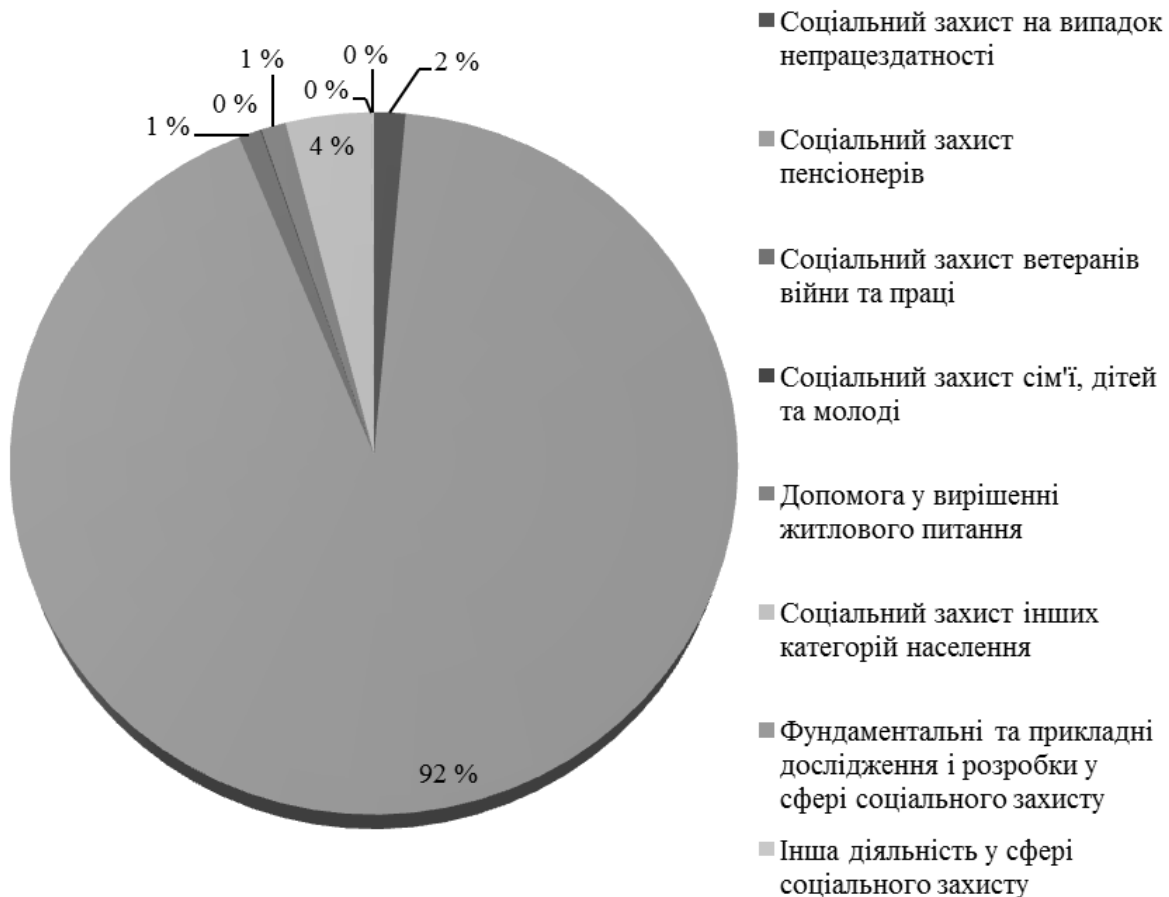


Рис. 3. Склад видатків державного бюджету України на соціальний захист і соціальне забезпечення у 2017 р. [побудовано на основі [6]]

У сучасних умовах проблема соціального забезпечення повинна вирішуватися шляхом трансформації політики доходів населення, а не через збільшення їх фінансування за рахунок державних коштів. Від політики встановлення системи державного захисту необхідно поступово переходити до політики, спрямованої на зростання індивідуальних доходів населення, щоб кожна працююча людина могла за рахунок власних коштів забезпечити себе необхідними соціальними послугами. [5, с. 133].

Вирішення проблем фінансування вимагає докорінного реформування соціальної політики, яка є найважливішою сферою діяльності будь-якої країни. Із метою вирішення проблем і досягнення в Україні європейських стандар-

тів життя необхідно здійснити низку заходів щодо підвищення ефективності послуг соціальної сфери. Основними напрямками вдосконалення мають стати:

- забезпечення виконання державних соціальних програм, спрямованих на вирішення пріоритетних соціальних проблем регіонів, забезпечення збалансованості й координації їх положень із регіональними програмами на етапах формування та здійснення, організації належного контролю за виконанням цих програм;
- поліпшення якості розробки стратегій регіонального розвитку;
- здійснення пошуку нових ефективних нетрадиційних механізмів подолання соціальних проблем депресивних територій;

– організація соціального моніторингу діяльності державних і регіональних органів та органів місцевого самоврядування [6, с. 165].

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, головною проблемою системи соціального забезпечення в Україні є недостатність коштів, передусім, бюджетних, для реалізації в повному обсязі вимог чинного законодавства. В Україні діяльність держави із приводу фінансування соціальної сфери має надзвичайно важливе значення для життя суспільства. Це, у першу чергу, зумовлено різким падінням доходів більшості населення й орієнтацією громадян на отримання допомоги саме від держави. Значний рівень фінансового забезпечення соціальних видатків в Україні не є показником, що система соціального захисту й забезпечення населення є ефективною з точки зору доступності та якості надання соціальних послуг і соціальної допомоги. Тому створення ефективної системи фінансового забезпечення соціального захисту та забезпечення населення є домінуючим завданням на сучасному етапі в Україні й потребує її подальшого вдосконалення та реформування. Запропоновані заходи зменшать навантаження на бюджет і сприятимуть нормальному забезпеченню фінансування соціальних виплат із відповідних джерел.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сташків Б. І. Право соціального забезпечення. Загальна частина : навч. посіб. / Сташків Б. І. – Чернігів : ПАТ «ПВК» «Десна», 2016. – 692 с.
2. Степанова О. В. Фінансування соціального захисту в умовах децентралізації: зарубіжний досвід та національні реалії / О. В. Степанова // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 22. – С. 73–79.
3. Офіційний сайт Державної казначейської служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index> (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
4. SocialExpenditureDatabase / OECD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=SOCX\\_AGG](http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=SOCX_AGG) (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
5. Осіпова Л. В. Фінансове забезпечення соціального захисту населення в Україні: сучасний стан та перспективи / Л. В. Осіпова, В. Г. Плахтій // Проблеми економіки та політичної економії. – 2018. – № 1. – С. 125–138.
6. Марценюк О. В. Соціальний захист населення України / О. В. Марценюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (3). – С. 166–170.

#### REFERENCES

1. Stashkiv, B. I. (2016) *Pravo sotsialnoho zabezpechennia. Zahalna chastyna [The right to social security. General part]*. Chernihiv : PJSC “PVK” “Desna”, 692 p. [in Ukrainian].
2. Stepanova, O. V. (2016) *Finansuvannia sotsialnoho zakhystu v umovakh detsentralizatsii: zarubizhnyi dosvid ta natsionalni realii [Financing Social Protection in Conditions of Decentralization: Foreign Experience and National Reality]*. Investments: Practice and Experience, 22, pp. 73–79 [in Ukrainian].
3. Official site of the State Treasury Service of Ukraine. [www.treasury.gov.ua/main/uk/index](http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index). Retrieved from <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/index> [in Ukrainian].
4. Social Expenditure Database / OECD. [http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=SOCX\\_AGG](http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=SOCX_AGG). Retrieved from [http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=SOCX\\_AGG](http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=SOCX_AGG) [in English].
5. Osipova, L. V & Plakhtiy, V. G. (2018) *Finansove zabezpechennia sotsialnoho zakhystu naseleння v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektvy [Financial Provision of Social Protection of Population in Ukraine: Current State and Prospects]* *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii – Problems of Economics and Political Economy*, 1, 125–138 [in Ukrainian].

6. Martsenyuk, O. V. (2015) Sotsialnyi zakhyst naselennia Ukrainy [Social protection of the population of Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economy and intellectual property*, 2 (3), 166–170 [in Ukrainian].

**И. В. Гнидюк**, кандидат экономических наук, доцент; **О. В. Гайдей** (Винницкий торгово-экономический институт КНТЭУ). **Бюджетное финансирование социального обеспечения в Украине.**

**Аннотация.** Целью статьи является анализ состояния и тенденций развития бюджетного финансирования социального обеспечения в Украине, определение основных проблем и разработка путей его дальнейшего развития. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** В статье рассмотрены экономическая сущность, организация и правовые аспекты социального обеспечения и защиты населения в Украине. Проанализирована ситуация, сложившаяся в сфере расходов государственного и местных бюджетов на социальную защиту и социальное обеспечение за последние годы, и определены основные проблемы в этой сфере. Рассмотрены приоритетные направления обеспечения финансирования социальной защиты граждан за счет средств государственного и местных бюджетов. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что внедрение предложенных мероприятий может способствовать увеличению бюджетного финансирования социального обеспечения.

**Ключевые слова:** социальное обеспечение, социальная защита, государственный бюджет, расходы бюджетов, местный бюджет, бюджетное финансирование.

**I. Gnidyuk**, Can. Econ. Sci., Docent; **O. Gaidey** (Vinnitsa Trade and Economics Institute, KNTEU). **Budget financing of social security in Ukraine.**

**Annotation.** The purpose of the article is to analyze the state and trends of the budget financing of social security in Ukraine, identify the main problems and develop ways to further its development. **Methodology of research.** Solving the tasks set in the article is carried out with the help of such general scientific and special research methods: analysis and synthesis, systematization and synthesis, a dialectical approach. **Findings.** The article deals with the economic essence, organization and legal aspects of social security and protection of the population in Ukraine, analyzed the situation in the area of expenditures of state and local budgets on social protection and social security in recent years, and identified the main problems in this area. Priority directions of financing of social protection of citizens at the expense of state and local budgets are considered. **Practical value.** The article substantiates that the implementation of the proposed measures may contribute to increasing the budget financing of social security.

**Keywords:** social security, social protection, state budget, budget expenditures, local budget, budget financing.



# ПІЛЬГОВЕ ОПОДАТКУВАННЯ ТА ФОРМИ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Л. В. БІЛАНИЧ

(Державний вищий навчальний заклад  
«Ужгородський національний університет»)

**Анотація. Предмет досліджень:** джерела фінансування, системи оподаткування, форми підтримки соціальних підприємств в Україні. **Метою статті є** аналіз сучасного стану державної та недержавної підтримки, пільгового оподаткування соціального підприємництва в Україні. **Методика дослідження.** Використано такі методи: структурно-логічного аналізу форм соціального підприємництва; обробки інформації про джерела фінансування та системи оподаткування соціальних підприємств. **Результати.** Указано форми підтримки, встановлено основні джерела фінансування і системи оподаткування соціальних підприємств в Україні. **Практична значущість результатів дослідження.** Показано, що основними стримульовальними факторами в розвитку соціального підприємництва в Україні є відсутність державної підтримки та правового статусу. Установлено, що основними джерелами їх фінансування є власна комерційна діяльність та гранти, а найбільш поширеними системами оподаткування – загальна система оподаткування, система оподаткування «неприбуткових організацій» та спрощена система оподаткування 2-ї і 3-ї груп.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, податкові пільги, державна підтримка, фінансування.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Ефективним засобом вирішення соціальних проблем в Україні є сприяння розвитку соціального підприємництва. Незважаючи на існування у світовій практиці різних методів фінансової підтримки соціальних підприємств (СП), основним джерелом їх фінансування в Україні є власна комерційна діяльність [1]. Відсутність належної фінансової підтримки з боку держави є головною складністю розвитку СП. Також негативним фактором стримування розвитку СП в Україні є недосконалі законодавча база щодо діяльності СП, малого та середнього бізнесу, запутаність податкового законодавства [2]. Незважаючи на такі проблеми, СП повинно стати інструментом, який забезпечить соціальну інтеграцію та інноваційний суспільний розвиток, активізує населення і пом'якшить нагальні соціальні проблеми. Дієвим способом сприяння з боку держави реалізації соціальних функцій СП є розробка та прийняття системи їх пільгового оподаткування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

До останніх досліджень оподаткування та підтримки СП належать публікації, у яких розглядаються такі питання: різні аспекти діяльності, інноваційна складова та перспективи розвитку СП в Україні та за кордоном (Н. Доброва [3], Р. Drucker [4], Ф. Спреклі [5]); державна й недержавна підтримка та податкові пільги для СП у різних країнах світу (Дж. Керлін [6]); перспективи розвитку СП в Україні та його державно-правового регулювання (О. Романська [7]); державна підтримка СП і соціальне партнерство (М. Гончаренко [8], О. Романовський [9], В. Удодова, В. Шаповал [10]), питання державної підтримки СП на місцевому рівні (В. Бульба, А. Меляков [11]), податкового регулювання діяльності СП та можливості застосування пільгового оподаткування (Ю. Кірсанова [12]).

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз сучасного стану й необхідності державної та недержавної підтримки соціального підприємництва в Україні в різних формах, зокрема у формі пільгового оподаткування. Завдання дослідження:

проаналізувати характерні риси та сучасні проблеми розвитку СП; довести необхідність введення пільгового оподаткування СП в Україні; проаналізувати існуючі та можливі форми й напрями державної та недержавної підтримки СП в Україні з використанням прикладів зарубіжних країн.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сьогодні у світі домінують декілька основних уявлень про соціальне підприємство. Відомі міжнародні організації дають такі визначення СП: німецький фонд «Schwab Foundation»: СП – це (крім іншого) застосування практичних, новаторських, стійких методів на благо суспільства, унікальний підхід до вирішення економічних і соціальних проблем; «Social Enterprise Coalition»: СП – це підприємства із соціальними цілями, що працюють задля забезпечення тривалих змін у соціальній сфері та сфері охорони навколишнього середовища; «Social Enterprise London»: СП – це бізнес із переважно соціальними цілями, прибуток якого здебільшого реінвестується з цими цілями в бізнес або місцеву спільноту; Центр розвитку СП Університету Дюка (США) Г. Діз: СП «поєднує в собі пристрасть до соціальної місії із властивою бізнесовою дисципліною, інновацією та рішучістю». Можна визначити такі критерії СП, як соціальна місія, підприємницький підхід, інноваційність, самокупність, фінансова стабільність.

СП в Україні не мають правового статусу, не існує й законодавчої норми, яка визначала б СП [2]. Згідно з Проектом Закону України «Про соціальні підприємства», такий статус можуть дістати підприємства, понад 50 % працівників яких представляють вразливі прошарки населення, або надають соціальні послуги, понад 50 % одержувачів яких представляють ці прошарки, або ж такі, на яких понад 30 % працівників представляють вразливі прошарки й водночас понад 30 % послуг надається їхнім представникам, або підприємства, продукція яких продається соціально вразливим особам за собівартістю, або ж такі, прибуток яких частково чи повністю вкладається у проекти соціальної значимості [13].

Згідно з Каталогом соціальних підприємств [14] станом на 2016 рік усього в Україні налічувалося близько 700 СП. Приблизно у третини СП єдиним джерелом фінансування

є комерційна діяльність, у близько половини СП – гранти, для чверті СП основним джерелом фінансування є власні кошти засновника, близько 20 % СП знаходять фінансову підтримку у кредитах. Очевидно, що українські СП суттєво відрізняються від західних аналогів, насамперед, тим, що за більшістю з них стоять певні фонди або гранти, які забезпечують ведення бізнесу стартовим капіталом. Підтримка СП може передбачати найрізноманітніші преференції. Важливе місце в цьому контексті посідають податкові пільги. На перешкоді їх установленню стоїть відсутність у СП правового статусу, тому важко зарахувати їх до якоїсь іншої категорії суб'єктів господарювання, оскільки в різних законодавчих актах фігурують поняття «неприбуткова організація» (податкове законодавство), «некомерційна організація» (господарське законодавство), «непідприємницьке товариство» (цивільне законодавство). Лише з великою часткою умовності можна сказати, що законодавчою базою діяльності СП є: Податковий, Господарський і Цивільний кодекси; Закони України «Про громадські об'єднання», «Про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб-підприємців», «Про господарські товариства», «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про споживчу кооперацію», «Про волонтерську діяльність». Отже, діяльність СП регламентується нормами тих же Законів, що і звичайних підприємств.

Аналіз систем оподаткування СП показує, що станом на 2016 р. значна частина СП використовує: загальну систему оподаткування (ЗСО – 29 %); систему оподаткування «неприбуткових організацій» (НО – 25 %); спрощену систему оподаткування (єдиний податок) – третя група (ЄПЗ – 22 %); спрощену систему оподаткування (єдиний податок) – друга група (ЄПЗ – 19 %) (рис. 1).

Для соціальних підприємств не передбачені податкові пільги, які можуть надаватися шляхом податкових знижок, зменшення податкових зобов'язань після нарахування податків, установлення знижених ставок податків або повного звільнення від їх сплати [15]. Лише окремі соціальні підприємства, у яких понад 50 % працівників становлять інваліди, можуть розраховувати на соціальні пільги [15]. Є певні особливості оподаткування різних суб'єктів господарювання, які потенційно можуть бути

соціальними підприємствами [12]. Зокрема, відповідно до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» благодій-

на організація, яка може самостійно створювати соціальне підприємство, може бути звільнена від сплати податку на прибуток.

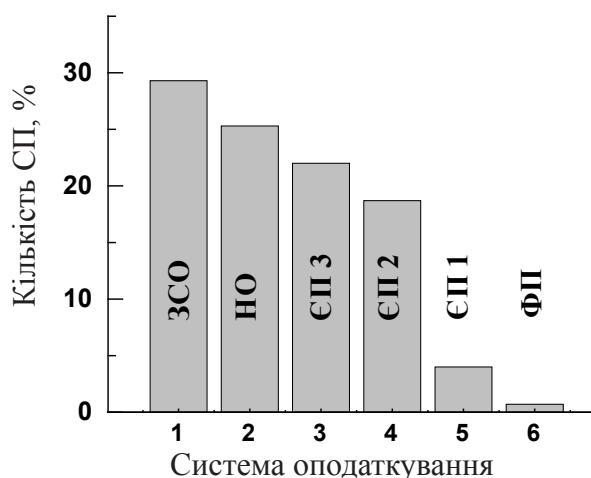


Рис. 1. Система оподаткування СП в Україні (станом на 2016 р.):  
 ЗСО – загальна система оподаткування, НО – неприбуткові організації,  
 ЄП 1 – єдиний податок (перша група), ЄП 2 – єдиний податок (друга група),  
 ЄП 3 – єдиний податок (третя група), ФП – фіксований податок

Можна констатувати не тільки практичну відсутність пільгового оподаткування СП, а й неможливість більшості СП скористатися тими соціальними пільгами, які передбачає чинне податкове законодавство. Між тим фіскальні засоби були й залишаються одними з найбільш дієвих у плані заохочення розвитку СП. У законопроекті «Про соціальні підприємства» було передбачено, що статус СП надає право на державну підтримку: у вигляді пільг з оподаткування; у залученні до інвестиційних проектів; у наданні поворотної та безповоротної фінансової допомоги, позик; у наданні пріоритетів під час розміщення державного замовлення і виконання державних цільових програм тощо [13]. СП в Україні ще практично не використовують такі інструменти залучення джерел фінансування, як ендаумент, проектний фандрейзинг, інтернет-фандрейзинг. Для пошуку фінансових ресурсів важливим є вдале поєднання СП форм державної (позики, субсидії, передача майна) та недержавної (гранти, стипендії, спонсорство, інвестиції у статутний капітал, позики недержавних організацій) фінансової підтримки.

СП повинні враховувати й можливості комбінованої допомоги, наприклад, отримання певної частини фінансування за рахунок пільгового кредиту, іншої – за рахунок гранту. У

рамках програми соціального інвестування, розробленої міжнародним фондом WNISEF, діє механізм пільгового кредитування соціальних підприємств, що реалізується спільно з комерційними банками-партнерами (сума кредиту становить від 10 до 100 тис. дол.). Відомий позитивний міжнародний досвід державної та недержавної підтримки СП. Північноєвропейські моделі СП (Швеція, Норвегія, Бельгія) характеризуються активною підтримкою держави; американська модель більшою мірою орієнтується на благодійництво, британська – на соціальні інвестиції, центральноевропейська (Німеччина, Франція) – на адресні соціальні програми та бізнес-проекти [10].

Працює система міжнародних стипендій, які дозволяють соціальним підприємцям отримати початкове фінансування своїх проектів. Це стипендії, зокрема, від компаній і фондів «Echoing Green» (до 90 тис. дол., термін реалізації – 2 роки), «Global Good» (до 10 тис. дол., термін реалізації – 15 міс.), «Voqal» (30 тис. дол., термін реалізації – 6 міс.) та ін. Стати стипендіатами мають усі шанси й українські соціальні підприємці. Узагальнюючи, можна сказати, що в багатьох країнах СП тісно співпрацюють із державними організаціями на різних рівнях, отримують підтримку від некомерційних організацій, фондів і приватних осіб.

В Україні на регіональному рівні недержавну підтримку СП слід зосередити на трьох основних напрямках діяльності, які умовно можна назвати: 1) «люди» (навчання, пропагування, просування ідей соціального підприємництва, стажування, волонтерство); 2) «ресурси» (приміщення – бізнес-інкубатори, коворкінги; фінансові ресурси – субсидії, гранти, позики тощо; інформація – консультації, форуми та інші заходи, розв'язання бізнес-кейсів і т. п.); 3) «ринки» (державні та муніципальні замовлення, доступ до торговельних мереж, соціальні бонди й т. д.). нині в Україні реалізується низка проектів, які так чи інакше можуть сприяти розвитку СП. Наприклад, організація «Карітас України» реалізує проект «Підтримка підприємців серед внутрішньо переміщених осіб», що передбачає допомогу переселенцям. У 2015 і 2017 рр. міжнародним фондом «Відродження» було оголошено конкурси «Сприяння соціальній адаптації воїнів АТО». Сприяння СП є також однією з цілей конкурсу «Сприяння розвитку сталих моделей соціальної адаптації учасників АТО» ( фонд «Відродження» надає під цей проект грантову підтримку в розмірі до 300 тис. грн).

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.**

Потреба в забезпеченні всебічної державної підтримки СП обумовлена їх інноваційністю, залученням цільових груп до виробництва якісного соціально значущого продукту, ефективним використанням ресурсів тощо.

Підтримка СП може передбачати найрізноманітніші преференції, зокрема податкові пільги, за умови встановлення на законодавчому рівні правового статусу СП. Необхідне правове забезпечення пільгового оподаткування СП може передбачати особливі режими оподаткування залежно від видів діяльності, часткове звільнення від сплати податку на прибуток.

Основними формами державної та недержавної підтримки СП є фінансова, інформаційна, організаційно-правова підтримка. Сьогодні в Україні більш активно розвиваються форми недержавної підтримки. Важливим є питання поєднання СП форм державної (позики, субсидії, передача майна) та недержавної (гранти, стипендії, позики недержавних організацій тощо) фінансової підтримки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біланич Л. В. Моделі функціонування соціального підприємництва у Словаччині та встановлення можливостей їх адаптації в карпатському регіоні України / Л. В. Біланич, О. Я. Голубка // Актуальні проблеми економіки. – № 6 (192). – 2017. – С. 158–165.
2. Голубка О. Я. Аналіз правової бази розвитку соціального підприємництва в Україні і Євросоюзі та її порівняння / О. Я. Голубка, Л. В. Біланич // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка. – № 2 (48). – 2016. – С. 66–74.
3. Доброва Н. В. Соціальне підприємництво / Н. В. Доброва // Економічні інновації. – 2015. – Вип. 59. – С. 112–117.
4. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles / Peter Ferdinand Drucker // Бизнес и инновации. – Москва : Вильямс, 2007. – 432 с.
5. Спреклі Ф. Курс планування соціального підприємництва : посібник з планування соціального підприємства. Практичне керівництво [Електронний ресурс] / Ф. Спреклі. – Режим доступу: [http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik\\_z\\_planuvannya\\_socialnogo\\_pidpriemstva.pdf](http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnik_z_planuvannya_socialnogo_pidpriemstva.pdf) (дата звернення: 1.07.2018). – Назва з екрана.
6. Керлін Дж. Социальные предприятия в США и Европе: понять различия и извлечь из них уроки [Електронний ресурс] / Дж. Керлін // Международное сообщество исследователей третьего сектора и Университет Джона Хопкинса. – Режим доступу: [http://www.nb-forum.ru/thlaw\\_365\\_133](http://www.nb-forum.ru/thlaw_365_133) (дата звернення: 1.07.2018). – Назва з екрана.
7. Романська О. Яке майбутнє у соціального підприємництва в Україні? [Електронний ресурс] / О. Романська // Національна платформа малого та середнього бізнесу. – 2016. – 21 листопада. – Режим доступу: <http://platforma-msb.org/yake-majbutnye-u-sotsialnogo-pidpruyemnytstva-v-ukrayini/> (дата звернення: 1.07.2018). – Назва з екрана.

8. Гончаренко М. В. Партнерство держави і підприємництва: від соціального до економічного діалогу / М. В. Гончаренко // Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конференції, 25 листопада 2010 р. – за заг. ред. О. Ю. Амосова. – Харків : Магістр, 2010. – 216 с. – С. 133–135.
9. Романовський О. О. Сучасні проблеми соціального підприємництва / О. О. Романовський // Економіка і управління. – 2010. – № 4. – С. 35–43.
10. Удодова В. І. Дослідження досвіду функціонування національних моделей соціального підприємництва / В. І. Удодова, В. І. Шаповал // Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В. Каразіна. Сер. : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. – 2013. – № 1042. – С. 105–108.
11. Бульба В. Г. Перспективи взаємодії соціально відповідального бізнесу та органів місцевого самоврядування / В. Г. Бульба, А. В. Меляков // Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конференції, 25 листопада 2010 р. – за заг. ред. О. Ю. Амосова. – Харків : Магістр, 2010. – С. 8–11.
12. Кірсанова Ю. Податкове регулювання діяльності соціальних підприємств, що належать до різних суб'єктів приватного права в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Кірсанова // Соціальне підприємництво в Україні : навчання для соціальних підприємців. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/instrumenty/navchannia-dlia-sotsialnykh-idpriemstv/> (дата звернення: 1.07.2018). – Назва з екрана.
13. Про соціальні підприємства : Проект Закону України від 11 березня 2013 р. № 508 (та від 23.04.2015) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/JG1XO00A.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JG1XO00A.html) (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
14. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. – Київ : Видавничий дім «Киево-Могилянська академія», – 2017. – 302 с.
15. Податковий кодекс України : Кодекс України від 2.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 1.07.2018). – Назва з екрана.

## REFERENCES

1. Bilanych, L. V. & Golubka, O. Ya. (2017) Modeli funktsionuvannia sotsialnoho pidpriemnytstva u Slovachchyni ta vstanovlennia mozhlyvostei yikh adaptatsii v karpatskomu rehioni Ukrainy [Models of functional social support in Slovachchina that can be adapted in the Carpathian region of Ukraine]. *Actual problems of economics*, 6 (192), 158–165 [in Ukrainian].
2. Golubka, O. Ya. & Bilanych, L.V. (2016) Analiz pravovoi bazy rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini i Yevrosoiuzi ta yii porivniannia [Analysis of the legal basis of social development in Ukraine and the European Union and the Porosity]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika [Scientific Bulletin of Uzhgorod University. The series Economics]*, 2(48), 66–74 [in Ukrainian].
3. Dobrova, N. V. (2015) Sotsialne pidpriemnytstvo [Social entrepreneurship] *Economic innovations*, 59, 112–117 [in Ukrainian].
4. Drucker, P. (2007) Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. *Bisnes i innovatsii [Business and innovation]*. Moscow : Williams, 432 p. [in English].
5. Spreclly, F. (2011) *Kurs planuvannja sotsialnoho pidpryjemnytstva: Posibnyk z planuvannja sotsialnoho pidpryjemnytstva. Praktychne kerivnytstvo. [Spreclly F. Social Business Planning Course: A Guide to Social Enterprise Planning: Practical Guide]*. Retrieved from [http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnyk\\_z\\_planuvannja\\_socialnogo\\_pidpriemstva.pdf](http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/posibnyk_z_planuvannja_socialnogo_pidpriemstva.pdf) (accessed 15 May 2018) [in Ukrainian].

6. Kerlin, J. Sotsialnye predpriiatiia v USA i Evrope: poniat razlichia i izvlech uroki [Social enterprises in the USA and Europe: understand the differences and extract learn from them.]. *Mezhdunarodnoe soobshchestvo yssledovanyi tret'ego sektora y Unyversytet Dzhona Khopkynsa [Third Sector International Research Society and Johns Hopkins University]*. Retrieved from [http://www.nbforum.ru/thlaw\\_365\\_133](http://www.nbforum.ru/thlaw_365_133) (accessed 15 May 2018) [in Ukrainian].
7. Romanska, O. (2016) Yake majbutnie u sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini? [What is the future of social entrepreneurship in Ukraine?]. *Natsionalna platforma maloho ta serednoho biznesu [National platform for small and middle business]*. Retrieved from <http://platforma-msb.org/yake-majbutnye-u-sotsialnogo-pidpriemnytstva-v-ukrayini/> (accessed 10 September 2018) [in Ukrainian].
8. Goncharenko, M. V. (2010) Partnerstvo derzhavy i pidpriemnytstva: vid sotsialnoho do ekonomichnoho dialohu [Partnership of power and support: from social to economical dialogue] *Materialy II mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Derzhavne reguliuvannya sotsialnoho pidpriemnytstva ta sotsialno vidpovidalnoho biznesu" – Proc. 2th Int. Scientific and Practical Conference "State regulation of social entrepreneurship and socially responsible business"*, Kharkiv: Magistr, 133–135 [in Ukrainian].
9. Romanovskiy, O. O. (2010) Suchasni problemy sotsialnoho pidpriemnytstva [Modern problems of social entrepreneurship]. *Ekonomika i upravlinnia [Economics and Management]*, 4, 35–43 [in Ukrainian].
10. Udodova, V. I. (2013) Doslidzhennia dosvidu funktsionuvannya natsionalnykh modelei sotsialnoho pidpriemnytstva [Study of the experience of functioning of national models of social entrepreneurship] *Visnyk Kharkivskoho nats. un-tu im. V. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krai-noznavstvo. Turyzm [Bulletin of the Kharkov National University them V. Karazin. Series: "International Relations. Economy. Country Studies. Tourism"]*, 1042 (1), 105–108 [in Ukrainian].
11. Bulba, V. G. (2010) Perspektyvy vzaiemodii sotsialno vidpovidalnoho biznesu ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannya [Prospects for the interaction of socially responsible business and local self-government bodies] *Materialy II mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Derzhavne reguliuvannya sotsialnoho pidpriemnytstva ta sotsialno vidpovidalnoho biznesu" [Proc. 2th Int. Scientific and Practical Conference "State regulation of social entrepreneurship and socially responsible business"]*, Kharkiv : Magistr, 8–10 [in Ukrainian].
12. Kirsanova, Yu. Podatkove reguliuvannya sotsialnykh pidpriemstv, shcho nalezhat do riznykh subiektiv pryvatniho prava v Ukraini [Tax regulation of social enterprises activities belonging to different subjects of private law in Ukraine]. *Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini: Navchannia dlia sotsialnykh pidpriemstv [Social Entrepreneurship in Ukraine: Training for Social Entrepreneurs]*. Retrieved from <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/instrumenty/navchannia-dlia-sotsialnykh-pidpriemstv/> [in Ukrainian].
13. *Pro sotsialni pidpriemstva: Proect zakonu Ukrainy vid 11 bereznia 2013 roku № 2508. (ta vid 23.04.2015)* [On Social Enterprises: Draft Law of Ukraine]. [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/JG1XO00A.html/](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JG1XO00A.html/) Retrieved from [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/JG1XO00A.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JG1XO00A.html) (accessed 10 September 2018) [in Ukrainian].
14. *Katalog sotsialnykh pidpriemstv Ukrainy 2016–2017 rr.* [Catalog of social enterprises of Ukraine 2016–2017] (2017). Kiev: vydavnychyj dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", 302 p [in Ukrainian].
15. Podatkovyj kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 2.12.2010 № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated December 2, 2010]. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 10 September 2018) [in Ukrainian].

**Л. В. Біланич** (Государственное высшее учебное заведение «Ужгородский национальный университет»). **Льготное налогообложение и формы поддержки социального предпринимательства в Украине.**

**Аннотация. Предмет исследований:** источники финансирования, системы налогообложения, формы поддержки социальных предприятий в Украине. **Целью** статьи является анализ современного состояния государственной и негосударственной поддержки, льготного налогообложения социального предпринимательства в Украине. **Методика исследования.** Используются методы: структурно-логического анализа форм социального предпринимательства; обработки информации об источниках финансирования и системах налогообложения социальных предприятий. **Результаты.** Указаны формы поддержки, установлены основные источники финансирования и системы налогообложения социальных предприятий в Украине. **Практическая значимость результатов исследования.** Показано, что основными сдерживающими факторами в развитии социального предпринимательства в Украине является отсутствие государственной поддержки и правового статуса. Установлено, что главными источниками их финансирования является собственная коммерческая деятельность и гранты, а наиболее распространенными системами налогообложения – общая система налогообложения, система налогообложения «неприбыльных организаций» и упрощенная система налогообложения 2-й и 3-й групп.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, налоговые льготы, государственная поддержка, финансирование.

**L. Bilanych** (Uzhgorod National University). **Preferential taxation and forms of social entrepreneurship support in Ukraine.**

**Annotation. The subject of research** are financing sources, taxation systems, forms of support for social enterprises in Ukraine. **Aim of research:** to analyze forms of state and non-state support and preferential taxation of social entrepreneurship in Ukraine. Used: **methods** of structural and logical analysis of social entrepreneurship forms, **methods** of processing of information about financing sources and taxation systems of social enterprises. **Findings.** Forms of support and the main financing sources and taxation systems for social enterprises in Ukraine are established. **Practical value.** It is shown that the main constraining factors in social entrepreneurship development in Ukraine are lack of state support and legal status; it is established that their main financing sources are their own commercial activities and grants; the most common taxation systems are the general taxation system, taxation system of «unprofitable organization» and simplified taxation system of groups 2 and 3.

**Keywords:** social entrepreneurship, preferential taxation, state support, financing.

---

# V. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

---

УДК 336.148

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

**А. О. СЕМЕНЕЦЬ**, кандидат економічних наук, доцент  
(Харківський інститут фінансів КНТЕУ)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в дослідженні особливостей нормативно-правового регулювання внутрішнього аудиту на світовому рівні та визначенні напрямків імплементації передового досвіду в національну практику. **Методика дослідження.** *Досягнення поставленої у статті мети* здійснено за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: діалектичного підходу, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. **Результати.** *Проаналізовано особливості нормативно-правового регулювання внутрішнього аудиту на світовому рівні. Досліджено стан упровадження імплементації законодавчих та інших нормативні вимог, що стосуються внутрішнього аудиту, в практику діяльності інституційних одиниць за регіонами світу. Представлено результати дослідження досвіду запровадження й функціонування аудиторських комітетів в окремих країнах світу та перспектив використання міжнародних законодавчих актів у якості рамок для формування нормативно-правового забезпечення внутрішнього аудиту на національному рівні. Практична значущість результатів дослідження* полягає у визначенні перспектив удосконалення вітчизняного законодавства щодо нормативно-правового регулювання внутрішнього аудиту шляхом імплементації передового світового досвіду.

**Ключові слова:** внутрішній аудит, нормативно-правове забезпечення, аудиторські комітети, стандарти внутрішнього аудиту, контроль.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** В умовах глобалізації та поширення спектра ризиків, що впливають на діяльність бізнес-утворення, одним із найефективніших інструментів оптимізації господарської діяльності суб'єктів господарювання, обмеження протиправної економічної поведінки, попередження ризикових операцій та виявлення резервів підвищення ефективності бізнесу є внутрішній аудит. Роль внутрішнього аудиту посилюється і внаслідок Євроінтеграційного руху України, оскільки ін-

теграція вітчизняного бізнесу до світового економічного простору є можливою лише за умов формування стійкої довіри стейкхолдерів, що вимагає від управлінського персоналу підвищеного контролю за господарською діяльністю. Питання внутрішнього аудиту вже набули значного опрацювання в нормативно-правовому полі як на світовому рівні, так в країнах Євросоюзу, що має стати дороговказом для формування в Україні дієвої нормативно-правової бази регулювання внутрішнього аудиту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання нормативно-правового регулювання



внутрішнього аудиту досліджувалися у працях Г. М. Давидова, Н. І. Дорош, К. О. Назарової, Н. І. Петренко, О. А. Петрик, О. В. Сметанко, Ю. Б. Слободяник, О. Р. Сухой, В. С. Рудницького, О. В. Філозопа та ін. Незважаючи на постійне вивчення досвіду провідних держав світу з питань нормативно-правового регулювання внутрішнього аудиту, і досі існують прогалини у вітчизняному правовому полі.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей нормативно-правового регулювання внутрішнього аудиту на світовому рівні та визначення напрямків імплементації передового досвіду в національну практику.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У багатьох юрисдикціях здійснення внутрішнього аудиту є обов'язковим згідно з нормами корпоративного управління або регуляторних правил. Цінність внутрішнього аудиту для організації пояснюється тим, що внутрішній аудит зберігає організації гроші, захищає її репутацію і прокладає шлях до успіху. Внутрішній аудит ідентифікує ризики, які можуть перешкоджати організації в досягненні своїх цілей, оповіщає керівництво та власників про ці ризики, активно рекомендує вдосконалення, які забезпечать мінімізацію ризиків [1]. Професор Н. Дорош зазначає, що адаптація законодавства України у сфері аудиту до європейських норм передбачає: створення системи суспільного незалежного нагляду за професією

аудитора на підставі Директиви 2014/56/ЄС; удосконалення системи контролю якості надання аудиторських послуг, яка дасть можливість виявляти факти непрофесійного надання аудиторських послуг; подальше застосування в Україні Міжнародних стандартів аудиту; підвищення професійного іміджу й довіри суспільства та користувачів аудиту до професії; забезпечення визнання аудиторів не тільки в Україні, а й на міжнародному рівні [2].

Згідно з результатами проведеного на початку 2017 року Міжнародним інститутом внутрішніх аудиторів усесвітнього комплексного дослідження законів та інших нормативних вимог, що стосуються внутрішнього аудиту, яке охопило 140 практикуючих аудиторів вищої ланки з різних галузей промисловості по всьому світу, 84 % респондентів підтвердили наявність у їх країнах законів, що стосуються внутрішнього аудиту. З них 58 % повідомили, що такі закони посилаються на Міжнародні стандарти ІА щодо професійної практики внутрішнього аудиту [3]. Загальним є те, що фінансові послуги/банківська справа та державний сектор найчастіше мають закони або нормативні акти, що вимагають наявності внутрішнього аудиту, а закони в більшості випадків оснований на принципах, ніж на конкретних вимогах. Україна не брала участі в цьому дослідженні, але можна констатувати, що разом по світу близько 80 % країн впровадили вимоги щодо ведення внутрішнього аудиту у своє нормативно-правове поле (табл. 1).

Таблиця 1

### Стан нормативно-правового регулювання внутрішнього аудиту на світовому рівні

Стан упровадження	Регіони світу					
	Північна Америка	Середній Схід	Латинська Америка	Європа	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	Африка
Вимоги впроваджено	67	100	36	90	82	81
Вимоги впроваджено, розглядається їх наступне вдосконалення	–	–	–	7	6	7
Упровадження на розгляді	–	–	9	–	–	6
Вимоги відсутні	33	–	46	3	12	6
Статус не визначено	–	–	9	–	–	–

Міжнародні законодавчі акти є рамковими для формування нормативно-правового забезпечення внутрішнього аудиту на національному рівні. Так, певні вимоги щодо якості ведення внутрішнього аудиту зазначені в Законі України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». Хоча даний нормативний акт безпосередньо й не поширюється на діяльність із внутрішнього аудиту юридичних осіб, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, але встановлює вимогу щодо його обов'язкового ведення. Вимоги закону потребують упровадження низки організаційних змін і відповідних процедур у системі корпоративного управління підприємств, що становлять суспільний інтерес, зокрема створення аудиторського комітету, до функціональних обов'язків якого входить нагляд за процесом підготовки публічної звітності, моніторинг ключових операцій та фінансових показників, вибір зовнішніх аудиторів та контроль якості їх роботи, організація служби внутрішнього аудиту, координування роботи різних служб та підрозділів із метою мінімізації ризиків для бізнесу й захисту прав акціонерів та інвесторів компанії. Згідно з пунктом 5 ст. 34 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» до функціональних обов'язків аудиторського комітету підприємства, що становить суспільний інтерес, або органу (підрозділу), на який покладено відповідні функції, належать забезпечення оцінки ефективності систем внутрішнього контролю (внутрішнього аудиту відповідно до міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту) та управління ризиками підприємства [4].

У міжнародній практиці аудиторські комітети створюються в різноманітних формах та з різними функціями як у приватному, так і в державному секторах [5]. Зазвичай, у секторі приватного бізнесу аудиторські комітети відіграють проміжну роль у взаємовідносинах компанії з її засновниками (акціонерами) та власниками, а до їх функціональних обов'язків входить спостереження за процесом внутрішнього контролю та управління ризиками, потоками обліково-аналітичної й фінансової інформації, відстеженням за дотриманням аудиторських рекомендацій як

внутрішніх, так і зовнішніх аудиторів, а також за ефективністю діяльності підрозділу внутрішнього аудиту. У міжнародній аудиторській практиці саме аудиторські комітети додатково надають гарантії того, що висновки та рекомендації внутрішнього аудиту застосовуються на практиці. Це дозволяє вчасно попередити виникнення конфліктів інтересів як із зовнішніми, так і із внутрішніми стейкхолдерами та розробити механізми визначення й застосування адекватних та ефективних застережних заходів.

Оскільки положення Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» вступили в дію лише 01.10.2018 року, позитивним для вітчизняної аудиторської практики буде дослідження особливостей створення, визначення статусу, функціональних повноважень та сфери відповідальності аудиторських комітетів, прийнятих у світовій практиці (рис. 1). Уперше концепція щодо запровадження діяльності аудиторських комітетів публічних компаній виникла у США ще в 1939 р., коли Нью-Йоркська фондова біржа (NYSE) схвалила концепцію комітету з аудиту [5].

Події початку нового тисячоліття навколо краху багатьох крупних компаній, як Enron, поставили питання ефективного корпоративного управління в центрі уваги спільноти. Такі питання, як позабалансові фінансування, виконавчі компенсації, використання похідних дотепер інтенсивно обговорюються і високо оцінюються як корпоративними лідерами, так і представниками влади. У таких умовах роль внутрішнього аудиту стала вирішальною для налагодження ефективного корпоративного управління та сталого розвитку корпорації [6]. Тому, із 2002 року важливим аспектом діяльності аудиторських комітетів у США є їх обов'язок дотримуватися вимог Закону Сарбейнса-Окслі (Sarbanes-Oxley Act), відомого також як «Закон про реформу відкритих акціонерних товариств і захист інвесторів», який застосовується до всіх компаній, цінні папери яких зареєстровані Комісією з цінних паперів і бірж (The United States Securities and Exchange Commission), що став найбільш значущим законодавчим актом, прийнятим у США за останні 70 років щодо компаній, цінні папери яких котируються на фондових ринках [7].

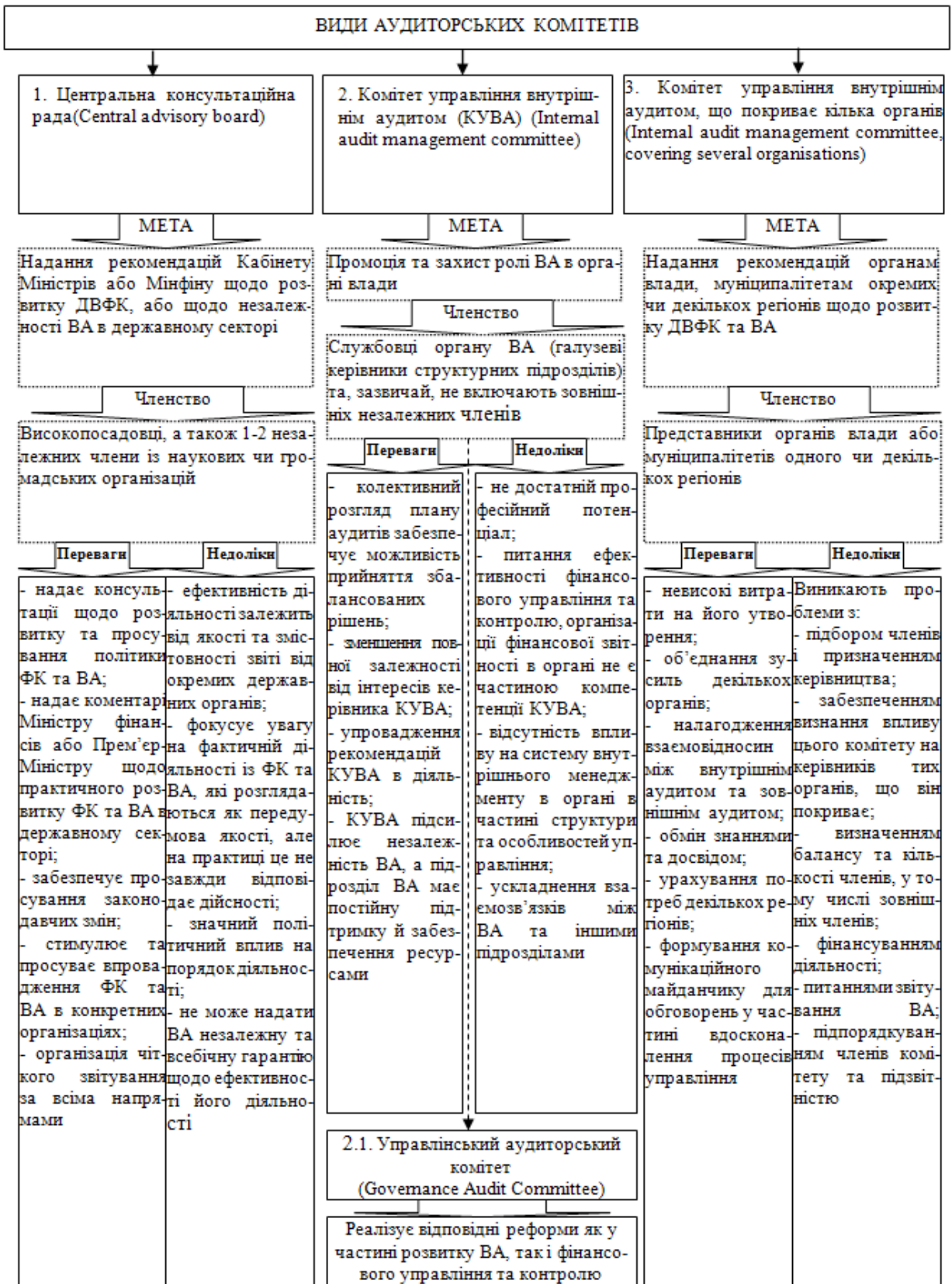


Рис. 1. Види та особливості формування аудиторських комітетів

Для публічних акціонерних компаній Законом Сарбейнса-Окслі створюється новий режим контролю й регулювання фінансової діяльності, а також запроваджуються суттєві зміни у сфері управління та вимоги до розкриття

інформації. Крім того, у кожній публічній компанії відповідно до вимог закону має бути створений Комітет з аудиту. Досвід запровадження та функціонування аудиторських комітетів у різних країнах світу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

## Міжнародний досвід функціонування аудиторських комітетів

Країна	Рік створення АК	Підпорядкування та особливості діяльності	Членство	Вплив на ВА
1	2	3	4	5
Королівство Нідерландів	Існують ще з 1980 року, нормативно необхідність існування закріплена із 2012 р.	Мінфін та інші центральні органи влади мають право утворити аудиторські комітети	Мінімум 2 зовнішні члени, міністр призначає всіх членів Комітету, вимоги щодо того, що Голова АК повинен бути зовнішнім членом, не існує	Головний бухгалтер та керівник служби ВА зобов'язані надавати необхідну підтримку Комітету
Франція	Запроваджено із прийняттям у 2001 р. Бюджетного кодексу	Міністерства економіки та фінансів зобов'язали утворити підрозділи ВА та контролю в кожному міністерстві	Не передбачають зовнішнього членства	Формує політику аудиту, забезпечення якості внутрішнього контролю, затверджує плани проведення ВА та відстеження впровадження аудиторських рекомендацій
Великобританія	З 1976 р.	При міністерствах, а також в органах місцевого самоврядування	Поширене зовнішнє членство	Планує заходи та результати як внутрішнього, так і зовнішнього аудиту
Ірландія	Із 2002 р.	При міністерствах, а також в органах місцевого самоврядування	Можуть бути зовнішні представники (принаймні 2 члени), включно із представниками із приватного сектора	Перегляд планів і звітів ВА та відстеження якості надання послуг, відстеження вдосконалень ВА
Польща	Із 2009 р.	Діє 17 аудиторських комітетів, що відповідає кількості міністерств, регулює міністерство фінансів	Мінімум 3 особи – особа зі статусом секретаря чи його заступника, принаймні 2 незалежних члени	Посилення ролі функції внутрішнього аудиту в частині їх оцінки системи фінансового управління та контролю у всій установі
Естонія	З 1999 р.	Утворення АК у міністерствах не є обов'язковим, але якщо цей орган утворений, то його діяльність розповсюджується на всю діяльність міністерства, члени АК призначаються та звільняються міністром	Хоча б 2 члени – експерти з питань обліку, фінансів та права	Консультаційний орган у сферах обліку, аудиту, управління ризиками, ВК та ВА, здійснення нагляду за підготовкою бюджету та реалізації заходів відповідно до правового поля
Туреччина	Із 2004 р.	Головному управлінню бюджету та податкового контролю	Із 7 членів, 3 призначаються за рекомендаціями міністра фінансів та Ради міністрів із числа державних службовців та громадських діячів, представників бізнесу та викладачів, які мають досвід у сфері економіки, фінансів та бухгалтерського обліку, а також докторську ступінь у цих галузях	Визначення й розробка базових засад організації та проведення ВА, стандартів і звітності ВА, організація ВА в найбільш ризикових сферах державного управління, розробка навчальних стратегій і програм у сфері ВА, визначення принципів сертифікації ВА

Продовж. табл. 1

Країна	Рік створення АК	Підпорядкування та особливості діяльності	Членство	Вплив на ВА
Болгарія	З 1998 р.	Загальним зборам або власникам підприємства, органам муніципальної ради	Внутрішні службовці та зовнішні члени, що мають ступінь магістра та принаймні чотири роки досвіду роботи у сфері фінансового управління та контролю, ВА	Забезпечує підтримку ВА, звітує щодо ефективності використання ресурсів підрозділу ВА, затверджує стратегічні та річні плани ВА
Румунія	Із 2004 р.	Палаті фінансових аудиторів	11 членів: Президент Палати фінансових аудиторів; професори університетів – 2 особи; спеціалісти у сфері ДФА – 3 особи; експерти в інших сферах (облік, право, системи ІТ) – 4 особи; представник місцевих органів влади – 1 особа	Консультативна роль у визначенні стратегії та в напрямках вдосконалення розвитку державного внутрішнього аудиту; затвердження річних планів проведення ВА; розробка нормативно-правової бази ВА
Молдова	Із 2004 р.	Міністерству фінансів	9 членів – представники Мінфіну, підрозділів ВА, викладачі з науковим ступенем, спеціалісти публічного сектору	Внесення пропозицій і рекомендацій для розвитку ВА; моніторинг процесу сертифікації та професійного розвитку ВА

Певні кроки в напрямку гармонізації вітчизняного нормативно-правового поля регулювання внутрішнього аудиту Україною вже робляться. Так, ст. 347 Угоди про асоціацію передбачено зобов'язання гармонізувати систему державного внутрішнього фінансового контролю України до міжнародно визнаних стандартів (Інституту внутрішніх аудиторів, Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC), INTOSAI), а також до практики ЄС щодо внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в державних органах [8].

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Міжнародний досвід показує, що процес уведення та формування аудиторських комітетів є досить тривалим і складним, і не завжди інформація та рекомендації, які надаються власникам чи засновникам використовуються правильно та в повному обсязі. Тому, для української аудиторської практики важливо, щоб нововведення в законодавстві не створили поверхневі зміни та додаткові бюрократичні перепони, пов'язані зі створенням аудиторських комітетів, наприклад перейменування ревізійної комісії в аудиторський комітет. Для уникнення цього необхідно напрацювати узгоджені та дієві методичні рекомендації, пропозиції, рішення, які будуть чітко закріплені в нормативно-правових документах із

внутрішнього аудиту й регулюватимуть механізми організації і реалізації контрольних заходів, розповсюдження і впровадження нових підходів і вимог щодо здійснення діяльності із внутрішнього аудиту, а також забезпечення розвитку й підвищення ролі підрозділу внутрішнього аудиту в організаційній структурі суб'єкта господарювання. Це пов'язано з тим, що ефективність діяльності аудиторського комітету прямо залежна від ефективності діяльності підрозділу внутрішнього аудиту, від якого фахівці комітету одержують об'єктивну інформацію про стан об'єктів контролю в підрозділах і на різних функціональних рівнях підприємства, а також про існуючі ризики, що забезпечує належний рівень контролю за виконанням аудиторських рекомендацій та покращує діяльність підприємства через підвищену операційну гнучкість в управлінні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global perspectives and insights. [Електронний ресурс]. Internal Audit and External Audit Distinctive Roles in Organizational Governance. – Режим доступу: <https://www.iaa.nl/SiteFiles/GPI-Distinctive-Roles-in->

Organizational-Governance.pdf. (дата звернення: 20.11.2018) – Назва з екрана.

## REFERENCES

- Дорош Н. Розвиток аудиторської діяльності в Україні в умовах євроінтеграційних процесів / Н. Дорош // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – Вип. 10. – С. 17–23.
- Міжнародне дослідження державного регулювання професії внутрішнього аудиту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iaa.org.ua/?p=3540> (дата звернення: 20.11.2018). – Назва з екрана.
- Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України [Електронний ресурс]: від 21.12.2017 р., № 2258-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 20.11.2018). – Назва з екрана.
- Міжнародні концепції утворення аудиторських комітетів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/.../2.%20Аудиторські%20комітети.doc>. (дата звернення: 20.11.2018). – Назва з екрана.
- The impact of globalization on internal auditors: the evolution of internal auditing. [Електронний ресурс]. Prepared for The Institute of Internal Auditors Research Foundation Board of Trustees Administrators of The Esther R. Sawyer Scholarship Award March 1, 2002. – Режим доступу: [https://na.theiaa.org/about-us/Public Documents/Sawyer\\_Award\\_2002.pdf](https://na.theiaa.org/about-us/Public Documents/Sawyer_Award_2002.pdf). (дата звернення: 20.11.2018). – Назва з екрана.
- Жиглей І. Суспільство як основний користувач бухгалтерської інформації: досвід США / І. Жиглей // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2008. – № 1(10). – С. 89–96.
- Про внутрішній аудит : проект Закону України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55935](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55935) (дата звернення: 20.11.2018). – Назва з екрана.
- Global perspectives and insights. [Electronic resource]. Internal Audit and External Audit Distinctive Roles in Organizational Governance – <https://www.iaa.nl/SiteFiles/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance.pdf>. Retrieved from <https://www.iaa.nl/SiteFiles/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance.pdf> (accessed 20 November 2018).
- Dorosh, N. (2015). Rozvytok audytorskoj diialnosti v Ukraini v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Development of audit activity in Ukraine in conditions of European integration processes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 10, 17–23 [in Ukrainian].
- Mizhnarodne doslidzhennia derzhavnoho rehuliuвання profesii Vnutrishnoho Audytu [International study of state regulation of the profession of Internal Audit]. <https://www.iaa.org.ua/?p=3540>. Retrieved from: <https://www.iaa.org.ua/?p=3540> (accessed 20 November 2018) [in Ukrainian].
- Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy, pryiniatyi Verkhovnoiu Radoiu Ukrainy vid 21.12.2017, № 2258-VIII. [Law of Ukraine on Audit of Financial Reporting and Auditing from 21.12.2017, № 2258-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (accessed 20 November 2018) [in Ukrainian].
- Mizhnarodni kontseptsii utvorennia audytorskykh komitetiv [International Concepts on the Formation of Audit Committees]. <https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/.../2.%20Auditors%20committees.doc>. – Retrieved from <https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/.../2.%20Audytorski%20komitety.doc> (accessed 20 November 2018) [in Ukrainian].
- The impact of globalization on internal auditors: the evolution of internal auditing. Prepared for The Institute of Internal Auditors Research Foundation Board of Trustees Administrators of The Esther R. Sawyer

- Scholarship Award March 1, 2002. – Retrieved from [https://na.theiia.org/about-us/Public Documents/Sawyer\\_Award\\_2002.pdf](https://na.theiia.org/about-us/Public Documents/Sawyer_Award_2002.pdf). (accessed 20 November 2018)
7. Zhyhlei, I. (2008) Suspilstvo yak osnovnyi korystuvach bukhhalterskoi informatsii: dosvid SSHA [Society as the main user of accounting information: US experience] *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu.* – *Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis*, 1 (10), 89–96 [in Ukrainian].
8. Pro vnutrishnii audit: Proekt Zakonu Ukrainy [Draft Law on Internal Audit] [http://w1.c1rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55935](http://w1.c1rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55935). Retrieved from: [http://w1.c1rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55935](http://w1.c1rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55935) (accessed 20 November 2018) [in Ukrainian].

**А. А. Семенець**, кандидат экономических наук, доцент (Харьковский институт финансов КНТЭУ) **Международный опыт регулирования внутреннего аудита.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в исследовании особенностей нормативно-правового регулирования внутреннего аудита на мировом уровне и определении перспективных направлений в целях имплементации передового опыта в национальную практику. **Методика исследования.** Достижение поставленной в статье цели осуществлено с помощью общенаучных и специальных методов исследования: диалектического подхода, анализа и синтеза, систематизации и обобщения. **Результаты.** Проанализированы особенности нормативно-правового регулирования внутреннего аудита на мировом уровне. Исследовано состояние внедрения имплементации законодательных и других нормативных требований, касающихся внутреннего аудита, в практику деятельности институциональных единиц по регионам мира. Представлены результаты исследования опыта внедрения и функционирования аудиторских комитетов в отдельных странах мира и перспектив использования международных законодательных актов в качестве рамочных для формирования нормативно-правового обеспечения внутреннего аудита на национальном уровне. **Практическая значимость результатов исследования** заключается в определении перспектив совершенствования отечественного законодательства относительно нормативно-правового регулирования внутреннего аудита путем имплементации передового мирового опыта.

**Ключевые слова:** внутренний аудит, нормативно-правовое обеспечение, аудиторские комитеты, стандарты внутреннего аудита, контроль.

**A. Semenets**, *Can. Econ. Sci.*, Docent (Kharkiv Institute of Finance of KNUTE). **International experience of internal audit legal regulation.**

**Annotation.** The purpose of the paper is to study the peculiarities of internal audit legal regulation at the world level with purpose of implementation of the best practices in national practice. **Methodology of research.** Achievement of the goal set in the article is carried out with the help of general scientific and special methods of research, namely: dialectical approach, analysis and synthesis, systematization and generalization. **Findings.** The peculiarities of internal audit regulatory and legal regulation on the world level are analyzed. The state of implementation of legislative and other normative requirements concerning internal audit in the practice of institutional units activity in different regions of the world is investigated. The results of the study of the experience of introduction and functioning of the audit committees in some countries of the world and prospects of using international legal acts as a framework for the formation of normative and legal support of internal audit at the national level are presented. **Practical value** is to determine the prospects for improving domestic legislation on legal internal audit regulation through the implementation of advanced world experience.

**Keywords:** internal audit, normative-legal support, audit committees, internal audit standards, control.

## СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ Й ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В МЕРЕЖЕВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

**А. В. ГРИЛІЦЬКА**, кандидат економічних наук, доцент;  
**М. Ю. КРИВОРУЧКО**, кандидат економічних наук, доцент  
(Черкаський державний бізнес-коледж)

**Анотація.** *Мета статті* полягає у проведенні аналізу сучасної парадигми розвитку обліку, висвітленні питань основних тенденцій розвитку бухгалтерського обліку та визначенні основних напрямів використання теорії мереж для обґрунтування особливостей розвитку системи бухгалтерського обліку в умовах глобалізації економічних процесів, аналізові складових елементів, що створюють відкриту мережеву структуру. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** *Розглянуто сучасні парадигми розвитку обліку та висвітлено питання основних тенденцій розвитку бухгалтерського обліку.* **Практична значущість результатів дослідження.** *У статті визначено основні напрями використання теорії мереж для обґрунтування особливостей розвитку системи бухгалтерського обліку в умовах глобалізації економічних процесів. Проаналізовано складові елементи, що створюють відкриту мережеву структуру.*

**Ключові слова:** парадигма, бухгалтерський облік, мережеве суспільство, інтеграція.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Світова економічна система кардинально змінилася з виникненням і широким поширенням інтернет-технологій на тлі постійного вдосконалення інформаційних систем, унаслідок чого поступово змінилися логіка розвитку економічних процесів у постіндустріальному суспільстві та споживацька поведінка людей. Поступово Інтернет сформував новий глобальний економічний простір, у якому економічним агентам для ефективного функціонування слід дотримуватися нових правил, що пов'язані зі зміною підходів до ведення бізнесу (виробництво, дистрибуція, маркетинг, інформаційне забезпечення тощо), укладання угод, порядку комунікації та взаємодії з партнерами, конкурентами та споживачами.

Темпи змін у мережевій економіці стали передумовою для виникнення істотних проблем у різних сферах господарської діяльності підприємств, зокрема й у бухгалтерському обліку. Щодо бухгалтерського обліку, то наслідки

формування розвитку мережевої економіки є зовнішніми факторами, які зумовлюють необхідність здійснення його переорієнтації та трансформації. Оскільки облікова система є основним джерелом інформації, що використовується у процесі прийняття економічних рішень, за зміни умов функціонування інформаційного середовища підприємств у мережевій економіці до облікової системи висувається низка нових вимог, для виконання яких необхідне здійснення низки вдосконалень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні формуванням і розвитком парадигм бухгалтерського обліку займаються такі науковці: Н. М. Малюга, В. М. Жук, Р. Ф. Бруханський, М. С. Пушкар, В. З. Семанюк, С. Ф. Легенчук та ін. Вони зазначають недостатній розвиток обліку у країні й потребу в доповненні фінансового обліку підсистемами управлінського й стратегічного.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є проведення аналізу сучасної парадигми розвитку обліку, висвітлення питань основних тенденцій розвитку



бухгалтерського обліку та визначення основних напрямів використання теорії мереж для обґрунтування особливостей розвитку системи бухгалтерського обліку в умовах глобалізації економічних процесів, аналіз складових елементів, що створюють відкриту мережеву структуру.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під час дослідження особливостей впливу мережевої економіки на розвиток бухгалтерського обліку слід розглядати не лише окрему мережу або мережеву структуру як базовий об'єкт дослідження, а і її складові елементи, що створюють відкриту мережеву структуру.

На думку Т. Коллмана, під мережевою економікою слід розуміти економічне використання мереж передачі даних. Вона заснована на чотирьох технологічних інноваціях (телекомунікаціях, інформаційних технологіях, технологіях засобів масової інформації та розваг), які впливають на можливі шляхи управління інформацією, комунікаціями й операціями [3].

Г. Кніпс уважає, що потрібно виділити такі рівні для відкритої мережевої структури:

- 1) мережеві послуги (повітряний транспорт, телекомунікаційні послуги тощо);
- 2) інфраструктурний менеджмент (контроль повітряного трафіка тощо);
- 3) мережева інфраструктура (залізничні колії, аеропорти, телекомунікаційні мережі тощо);
- 4) громадські ресурси, на основі яких мережева інфраструктура та інфраструктурний менеджмент можуть бути побудовані (земля, повітря, простір тощо) [2, с. 3].

Ж. В. Ігнатенко та О. В. Барижикова зазначають, що на сформування інформаційного середовища економічної діяльності господарюючих суб'єктів впливає дві протилежні тенденції: 1) прагнення економічних агентів до інтеграції, маючи за мету об'єднати зусилля конкурентної боротьби, розширений доступ до інформаційних ресурсів і поліпшення інформаційної взаємодії; 2) намагання створити інформаційний бар'єр, щоб забезпечити комерційну безпеку й конкурентні переваги [1, с. 17]. У контексті двох вищенаведених взаємопротилежних тенденцій можна виділити перспективи подальшого розвитку бухгалтерського обліку.

На основі проведеного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячених проблематиці розвитку бухгалтерського обліку в умовах формування мережевої економіки, можна виділити декілька основних напрямів використання теорії мереж для обґрунтування особливостей розвитку системи бухгалтерського обліку в умовах глобалізації економічних процесів:

1) розвиток теоретико-методологічних аспектів бухгалтерського обліку як засобу інформаційного забезпечення функціонування мережевих підприємств. У цьому випадку бухгалтерський облік має бути вдосконалений у напрямі врахування особливостей функціонування мережевих підприємств, до яких належать: спільне використання активів складників мережі; використання сучасних інформаційних систем і технологій; висока гнучкість організаційної структури; наявність взаємовигідних взаємозв'язків між структурними підрозділами; наявність позитивних і негативних мережевих ефектів;

2) розвиток мережевого бухгалтерського обліку, що передбачає обґрунтування особливостей побудови мережевої форми організації обліку на підприємстві. У цьому випадку облікова система підприємства розглядається як інформаційна мережа, яка забезпечує обробку та узагальнення інформації, її передачу відповідними каналами суб'єктам прийняття управлінських рішень. У контексті даного напрямку система бухгалтерського обліку будується на основі використання мережевої архітектури, а суб'єкти ведення обліку й користувачі облікової інформації виступають агентами, між якими виникають взаємовідносини.

Етапи формування нової парадигми науки представлені в табл. 1 [4, с. 38].

Парадигма обліку зберігає властивості минулих епох. Ґрунтується вона на тому, що дані обробляються вручну й інформація отримується у грошовому виразі загалом по підприємству. Ці дані дозволяють підтримувати тільки функцію управління фінансами. Стара парадигма обліку має змінитися на нову, адже на стратегічному та операційному рівнях «бухоблік» не приносить майже жодного звіту, який потрібний, щоб управляти господарською діяльністю. Такою системою має генеруватися інформація, що застосовується на всіх рівнях управління. Так як менеджери по-

требують різну інформацію за змістом, то розробляється нова інформаційна парадигма має зі спрямуванням на стратегічний, управлінський та фінансовий облік.

Парадигма бухгалтерського обліку – це орієнтири побудови, розвиток бухгалтерського обліку на етапі переходу людства до гармоній-

ної економіки шляхом сприяння прискоренню цього переходу через запровадження прогресивних облікових систем, що має забезпечити комфорт за обов'язкового ведення обліку різними суб'єктами господарювання як еволюційної зміни й доповнення змісту основних категорій теорії бухгалтерського обліку.

Таблиця 1

### Формування нової парадигми обліку

Етапи парадигми обліку	Характер досліджень	Період
Допарадигмальний	Зародження та розвиток перших цивілізацій. Зародження і ріст економіки – сільського господарства, ремесла, торгівлі	Від перших цивілізацій (IV–III тисячоліття до н.е.) і до XIII–XIV ст. н.е.
Формування старої парадигми	Л. Пачолі «Трактат про рахунки і записи» (1494). Розвиток держав Європи. Зародження промисловості, ріст міст, бурхливий розвиток торгівлі	XV–XVIII ст.
Нормальна наука	Узагальнення в обліку окремих корисних нововведень, що не ґрунтуються на теорії, але цінні для бухгалтерії капіталістичного суспільства	XVIII–XIX ст.
Протиріччя нормальної науки	Зростання масштабів виробництва, досягнення науки, техніки, технології, організації праці та управління, збільшення невирішених проблем обліку	Кінець XIX ст. – 70-ті рр. XX ст.
Криза	Відсутність нових ідей у нормальній науці щодо генерування інформації для управління. Критика «єдиного обліку». Дискусії щодо вдосконалення обліку	70–80-ті рр. XX ст.
Револуція	Неспроможність старої парадигми адекватно відображати потреби бізнесу та суспільства	90-ті рр. XX ст. – донині
Формування нової парадигми	Демонтування старої парадигми та формування нової	Початок XXI ст.

Розглянуто й визначено більш чіткий перелік тенденцій розвитку бухгалтерського обліку в межах нової парадигми, адже дослідження бухгалтерського обліку з точки зору практики, а також науки й освіти зумовлює зосередженість уваги, перш за все, на сучасних вимогах до бухгалтерської професії. Сьогодні бухгалтери – це не просто ті фахівці, які свідомо засвідчують здійснення господарської операції, що проведена на підприємстві, а й активні учасники системи менеджменту підприємства, аналітики, які самостійно приймають рішення. До основних облікових категорій парадигми бухгалтерського обліку економіки гармонійного розвитку зараховують: місію обліку як інформаційного забезпечення проведення гармонійного економічного порядку; техніку обліку, яка вміщує в себе застосування інформаційних технологій; мету звітності – забезпечення інформацією всіх користувачів; оцінку об'єктів обліку, тобто формування нової методології вимірювання цінностей.

Тобто, облік може зостатися лише мистецтвом записів у книгах і звітних формах, без кардинальних трансформувальних парадигми обліку. Основою несучасної парадигми обліку є стандартні рахунки, сукупність документів для фіксації здійснених фактів господарської діяльності, які після їх обробки записують у стандартні реєстри, а підсумки переносять у Головну книгу та стандартні форми фінансової звітності. Колись ця робота виконувалася вручну за допомогою арифмометра й рахівниці, нині – за допомогою комп'ютера. Незважаючи на НТП, облік зі своїми складовими за своєю суттю лишається незмінним. Традиційний підхід полягає в тому, що стару парадигму можна адаптувати до нових вимог економіки.

Учені-економісти по-різному розглядають тенденції парадигми бухгалтерського обліку. Л. В. Чижевська визначає, що фахові послуги, які надаються бухгалтерами, належатимуть до творчо-інтелектуальної сфери [5]. Набутий досвід практичної діяльності в бухгалтерії умож-

ливлює подальшу реалізацію такого фахівця в науковій сфері. У свою чергу, Я. В. Соколов стверджує, що «праця бухгалтерів-практиків заслуговує на повагу. Проте все або майже все, що вони роблять на практиці, – це заслуга теоретиків. Саме вони створили теорію обліку» [6]. В. Ф. Палій наголошує, що світова економіка поступово трансформується в постіндустріальну фазу, яку також називають інформаційною економікою. Але при цьому теорія бухгалтерського обліку відстає від проблем, що об'єктивно виникають на практиці [6]. М. С. Пушкар зазначає, що наукове співтовариство має дати для бізнесу якісний продукт у вигляді наукових концепцій функціонування і розвитку системи обліку в постіндустріальному суспільстві, моделей обліку, проектів генерування корисної інформації, методик оброблення даних тощо. Л. М. Кіндрацька відзначає, що нині через змінюваність положень облікових стандартів, системи оподаткування та й загалом ведення бізнесу викладач зобов'язаний працювати над своїми компетенціями [7]. На наш погляд, необхідно збалансовувати знання і діяльність студентів із практикою та практичними працівниками на нинішніх підприємствах.

Інноваційний підхід до формування нової парадигми полягає в тому, що з однієї нормальної науки може народжуватися декілька нових, що є об'єктивним процесом пізнання, відповідно до якого в науці відбувається диференціація та об'єднання науки [8, с. 428].

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Нова парадигма обліку вимагає швидкого зростання економіки, адже незабаром можна розраховувати, що наукова діяльність у співтоваристві бухгалтерів усе ж таки активізується. Для цього до поставленого питання про нову парадигму обліку слід залучити вчених, які зможуть свідомо формувати наукові дослідження в руслі інноваційного підходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Игнатенко Ж. В. Сетевая экономика : учеб. пособие / Ж. В. Игнатенко, Е. В. Барыжикова. – Ставрополь : Сев.-Кав. соц. ин-т., 2006. – 160 с.

2. Knieps G. Network Economics: Principles – Strategies – Competition Policy / G. Knieps. – Springer, 2014. – 184 p.
3. Kollmann T. WhatisNetEconomy / Tobias Kollmann [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.igi-global.com/dictionary/net-economy/20068> (дата звернення: 01.07.2018). – Назва з екрана.
4. Бахрушина М. А. Парадигма бухгалтерського обліку та звітності в умовах глобальної економіки: проблеми Росії та шляхи їх вирішення / М. А. Бахрушина // Міжнародний бухгалтерський облік. – 2014. – № 25. – С. 38–46.
5. Гуцалюк О. М. Сучасний бухгалтер: його місце та роль в світі / О. М. Гуцалюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/gutsalyuk-om-suchasniy-buhgalter-yogorol-ta-mistse-v-sviti> (дата звернення: 01.07.2018). – Назва з екрана.
6. Головай Н. М. Аналіз сучасного стану впровадження професійної сертифікації бухгалтерів в Україні / Н. М. Головай, В. І. Волинець, Н. В. Гордополова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – № 1(12) – 2016. – С. 32–36.
7. Кіндрацька Л. М. Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку і їх вплив на підготовку спеціалістів у ВНЗ / Л. М. Кіндрацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/12730> (дата звернення: 01.07.2018). – Назва з екрана.
8. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність : підручник. – 2-ге вид., допов. і перероб. – Київ : Алерта, 2007. – 952 с.

## REFERENCES

1. Ignatenko, Zh. V. & Baryzhikova, E. V. (2006). *Setevaja jekonomika [Network economy]*. Stavropol: Severo-Kavkazskij socialnyj institute, 160 [in Russian]

2. Knieps, G. (2014) *Network Economics: Principles – Strategies – Competition Policy*. Springer : 184 [in English].
3. Kollmann, T. What is Net Economy. <http://www.igi-global.com/dictionary/net-economy/20068>. Retrieved from: <http://www.igi-global.com/dictionary/net-economy/20068> [in English].
4. Bahryshuna, M. A. (2014) Paradyhma bukhhalterskoho obliku ta zvitnosti v umovakh hlobalnoi ekonomiky: problemy Rosii ta shliakhy yikh vyrishennia [Paradigm of Accounting and Reporting in the Conditions of the Global Economy: Russia's Problems and Solutions to It]. // *Mizhnarodnyi bukhhalterskyi oblik*, 25 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M. Suchasnyi bukhhalter: yoho mistse ta rol v sviti. <http://intkonf.org/gutsalyuk-om-suchasny-buhgalter-yogorol-ta-mistse-v-sviti>. Retrieved from: <http://intkonf.org/gutsalyuk-om-suchasny-buhgalter-yogorol-ta-mistse-v-sviti> [in Ukrainian].
6. Holovai, N. M., Volynets, V. I. & Hordoplova, N. V. (2016) Analiz suchasnoho stanu vprovadzhennia profesiinoi sertyfikatsii bukhhalteriv v Ukraini [An analysis of the current state of introduction of professional certification of accountants. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 1(12), 32–36 [in Ukrainian].
7. Kindratska, L. M. Suchasni tendentsii rozvytku bukhhalterskoho obliku i yikh vplyv na pidhotovku spetsialistiv u VNZ [Modern tendencies of accounting development and their influence on training of specialists in higher educational institutions]. <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/12730>. Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/12730> [in Ukrainian].
8. Tkachenko, N. M. (2007) *Bukhhalterskyi finansovyi oblik, opodatkuvannia i zvitnist [Accounting financial accounting, taxation and reporting]*. Kuiv: Alerta, 2007, 952 [in Ukrainian].

**А. В. Грилицкая**, кандидат экономических наук, доцент; **М. Ю. Криворучко**, кандидат экономических наук, доцент (Черкасский государственный бизнес-колледж). **Современные парадигмы и тенденции развития бухгалтерского учета в сетевом обществе.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в проведении анализа современной парадигмы развития учета, освещении вопросов основных тенденций развития бухгалтерского учета и определении основных направлений использования теории сетей для обоснования особенностей развития системы бухгалтерского учета в условиях глобализации экономических процессов, анализе составных элементов, которые создают открытую сетевую структуру. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Рассмотренные современные парадигмы развития учета и рассматриваются вопросы основных тенденций развития бухгалтерского учета. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье определены основные направления использования теории сетей для обоснования особенностей развития системы бухгалтерского учета в условиях глобализации экономических процессов. Проанализированы составные элементы, которые создают открытую сетевую структуру.

**Ключевые слова:** парадигма, бухгалтерский учет, сетевое общество, интеграция.

**A. Grylitska**, Can. Econ. Sci., Docent; **M. Kryvoruchko**, Can. Econ. Sci., Docent (Cherkasy State Business College). **Modern paradigms and progress of record-keeping trends are in network society.**

**Annotation. Purpose.** The aim of the article consists in realization of analysis of modern paradigm of development of account, lighting up the question of basic progress of record-keeping and determination of basic directions of the use of theory of network trends for the ground of features of development of the system of record-keeping in the conditions of glob alization of economic processes, analysing component elements that create an open network structure. **Methodology of research.** The decision of the tasks put in the article is carried out by means of such scientific and special methods of research, as analysis and synthesis, systematization and generalization, dialectical

---

approach. **Findings.** Considered modern paradigms of development of account and the questions of basic progress of record-keeping trends are examined. **Practical value.** In the article basic directions of the use of theory of networks are certain for the ground of features of development of the system of record-keeping in the conditions of globalization of economic processes. Analyzed the component elements that create an open network structure.

**Keywords:** paradigm, record-keeping, network society, integration.

## РОЛЬ ПОВТОРНОЇ ПЕРЕВІРКИ В ОЦІНЮВАННІ ЯКОСТІ ПРОЦЕДУР ПЕРВИННОГО КОНТРОЛЮ

**Г. О. СОБОЛЬ**, кандидат економічних наук, доцент;  
**Є. А. КАРПЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Предметом дослідження є якість процедур первинного контролю. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі повторної перевірки в оцінюванні якості процедур первинного контролю. **Методика дослідження.** У ході дослідження використано методи систематизації, узагальнення, формальної логіки, абстрагування для формалізації сутнісних потреб у проведенні процедур повторного контролю, уточнення загальної мети та завдань перевірки якості процедур первинного економічного контролю, об'єктів і параметрів їхнього оцінювання; застосовано прийоми інформаційного моделювання, інтелектуального аналізу, спеціальну методологію економічного контролю для встановлення методів і техніки повторного контролю; узагальнено типові адміністративні рішення за рівнем коригувальних дій. **Результати.** У статті обґрунтовано, що необхідність проведення повторної перевірки зумовлена рівнями потреб менеджменту. **Практична значущість результатів дослідження.** За результатами дослідження об'єкти повторної перевірки систематизовано за групами процедур первинного контролю. Це дозволяє обрати методи та техніку визначення їхньої відповідності встановленим параметрам. За узагальненою оцінкою результатів повторної перевірки визначено чотири рівні коригувальних дій, які зрозумілі для менеджменту й релевантні для прийняття адміністративних рішень.

**Ключові слова:** повторна перевірка, якість процедур контролю, параметри оцінювання, відповідність, рівні коригувальних дій.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** На сучасному етапі розвитку економічних відносин ключовою характеристикою системи економічного контролю підприємства є її відкритість до впливу зовнішнього середовища та висока адаптованість до змін. У цих умовах відбувається оновлення цілей і завдань, поглиблення методики застосування процедур контролю. Повнота й відповідність процедур контролю сучасній методиці визначає релевантність одержуваної управлінської інформації. Тому оцінювання якості процедур первинного контролю є одним з актуальних і перспективних напрямів досліджень, що перебуває в науковій і практичній площині.

У фаховій літературі описано різні підходи до оцінювання якості процедур контролю: від простих, заснованих на тестуванні відповідності, до складних, заснованих на статис-

тичних розрахунках, побудові економіко-математичних моделей. Запропоновані вченими підходи мають наукове підґрунтя та практичну значимість. Повторна перевірка є багатоплановим інструментом оцінювання якості процедур контролю, вона припускає активне використання сукупності методів, що дозволяють глибше зрозуміти управлінську природу, специфіку здійснених процедур контролю, алгоритм адміністративного реагування на встановлені невідповідності. Повторна перевірка як інструмент оцінювання якості процедур економічного контролю найбільш адаптована до реалій господарювання та менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема проведення повторної перевірки знаходить відображення в літературі в різних аспектах. Переважна більшість учених розглядає повторну перевірку в контексті тестування системи внутрішнього контролю аудитором, зокрема, К. Безверхий [3], В. П. Пантелеєв

[7], С. М. Петренко [8], Н. М. Проскуріна [10], О. Ю. Редько, К. О. Редько [11], В. В. Рядська [13] та ін. Ряд авторів поняття повторної перевірки пов'язують із компетенцією фіскальних органів, серед яких: І. М. Васькович [4], Є. М. Руденко [12], О. А. Шевчук [15]. Окремий аспект досліджень визначається правом правоохоронних і судових органів проводити повторні перевірки, що представлено у працях В. М. Глібка [5], З. П. Урусової [14]. Водночас ученими не приділено достатньо уваги ідентифікації об'єктів і параметрів їх оцінювання, особливостям методики та техніки повторної перевірки; напрямам адміністративних рішень за результатами повторної перевірки. Нерідко предметом розгляду повторного контролю стають ті ж об'єкти, що й у ході первинного контролю, а не якість проведених процедур. Коло невіршених питань істотно знижує практичну значимість повторної перевірки як інструменту оцінювання якості процедур фінансового контролю.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є: обґрунтування ролі повторної перевірки в оцінюванні якості процедур первинного контролю на основі формалізації сутнісних потреб у проведенні процедур повторного контролю, уточнення загальної мети та завдань перевірки якості процедур первинного економічного контролю, об'єктів і параметрів їхнього оцінювання, методів і техніки повторного контролю; узагальнення типових адміністративних рішень за рівнем коригувальних дій.

В основі застосування повторної перевірки як інструменту оцінювання якості процедур економічного контролю перебуває система наукових припущень: 1) процедури повторного контролю, комплексність і системність їх застосування, результативність для цілей менеджменту може бути повно й адекватно охарактеризовано; 2) параметри, що обрано для оцінювання якості проведення процедур контролю, не є формальними, а критерії їх оцінки – зрозумілі для системи менеджменту та релевантні для прийняття адміністративних рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Повторні процедури фінансового контролю проводяться після заходів первинного контролю у зв'язку з необ'єктивним, неправильним відображенням їх результатів в актах, за вимогою судово-слід-

чих органів тощо. Повторні перевірки, зазвичай, здійснюються суб'єктами контролю в іншому складі.

У фахових джерелах важливість повторної перевірки доводиться як до внутрішнього, так і зовнішнього контролю. Повторні перевірки розглядають як необхідний етап тестування системи внутрішньогосподарського контролю підприємства [3, с. 101]. К. Л. Багрій зараховує повторну перевірку до превентивних (запобіжних) заходів контролю, що виконує головний бухгалтер. Науковець вбачає саме повторні перевірки найбільш ефективним засобом внутрішньогосподарського контролю [2, с. 17]. Є. М. Руденко визначає повторну перевірку як внутрішній інструмент перевірки правильності нарахування податкових платежів [12, с. 40]. С. М. Петренко відмічає, що внутрішній контроль може здійснюватися за допомогою «...проведення повторної перевірки за повною програмою аудиту (за умови доцільності її проведення, коли очікуваний ефект від її здійснення перевищить витрати на її проведення)» [8, с. 192].

В аудиті повторна перевірка розглядається переважно як «незалежне виконання аудитором процедур або заходів внутрішнього контролю, які вже виконувались як частина заходів внутрішнього контролю суб'єкта господарювання» [9, с. 244; 11, с. 50]. О. Ю. Редько, К. О. Редько зауважують, що предметом повторного виконання є процедури внутрішнього контролю або внутрішнього аудиту, процедури, виконувані бухгалтерами [11, с. 50]. На переконання О. А. Подолянчук, повторне виконання є процедурою, що в обов'язковому порядку мусить здійснювати аудитор [9, с. 245].

Н. М. Проскуріна, розглядаючи тлумачення поняття «повторне виконання» Міжнародними стандартами контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг [6], зосереджує увагу на виключності його ролі для оцінки конкретної роботи внутрішніх аудиторів [10, с. 337]. Отже, під повторним виконанням розуміє аудит уже перевірені внутрішніми аудитором статей.

Подібна позиція поширена в закордонній практиці. Зокрема, дослідження, проведені серед 108 незалежних аудиторів ученими Д. М. Бойл, Ф. Т. ДеЗурт, Д. Р. Германсон підтверджують, що поняття повторної перевірки в ході здійснення незалежного аудиту є скла-

довою оцінки системи внутрішнього контролю [16].

Поняття зовнішньої повторної перевірки, зазвичай, пов'язують із різновидом позапланової перевірки, що регламентована Податковим Кодексом України та проводиться у випадках, прямо оговорених законодавством [4, с. 105; 15]. Із 2015 року діє заборона на проведення повторних податкових перевірок із підстав, зазначених у пп. 78.1.1 та 78.1.4 Податкового Кодексу України. Контролюючим органам заборонено здійснювати документальні позапланові перевірки, якщо предмет перевірки, було охоплено під час попередніх перевірок платника податків (п. 78.2 Податкового Кодексу України). Зокрема, ідеться про виявлені факти порушень вимог податкового, валютного та іншого законодавства за наслідками перевірок контрагентів або виявлення недостовірності даних, що містяться в податкових деклараціях.

Інший аспект проведення повторної перевірки розглядається у зв'язку з діяльністю правоохоронних органів. Підставами для проведення повторної ревізії на вимогу правоохоронних органів можуть бути: протиріччя між результатами первинної документальної ревізії й іншими матеріалами слідства [5]; відсутність зацікавленої особи в ході здійснення процедур ревізії; поверховість процедур попередньої ревізії, ігнорування ревізором тих прийомів і методів дослідження даних бухгалтерського обліку, які сприяють виявленню ознак правопорушення; необґрунтованість висновків, неповнота ревізії і суб'єктивність результатів; проведення первинної ревізії без залучення необхідних фахівців інших областей знань; наявність обґрунтованих заперечень по суті висновків ревізії з боку зацікавлених осіб [14, с. 190].

Отже, проведення повторної перевірки як інструменту підвищення якості контролю не викликає сумніву. Повторна перевірка не повинна дублювати цілі та призначення процедур первинного економічного контролю. Систематичність і періодичність її проведення не можна визначати шаблоном рішенням. Якщо питання необхідності проведення повторної перевірки виникає у зв'язку з недовірою результатам первинного контролю (перший рівень потреби), то обсяг заходів контролю зумовлюється глибиною виявлених порушень і критичністю для системи менеджменту.

З огляду на очікувані наслідки для менеджменту, повторна перевірка є інструментом запобігання помилкам і порушенням, посилення персональної відповідальності (другий рівень потреби). У цьому випадку періодичність проведення повторної перевірки як сукупності вибірових процедур фактичного та документального контролю доцільно включити в загальний план (програму) заходів контролю діяльності підприємства.

Найвищою метою повторної перевірки є оцінювання якості функціонування системи первинного контролю, що дозволить сформувати напрями його вдосконалення й розвитку менеджменту (третій рівень потреби).

Беззаперечним критерієм якісної роботи суб'єктів контролю є повнота виявлення порушень, недоліків в організації обліку та звітності (в аудиті – з урахуванням аудиторського ризику).

Передумовою успішного оцінювання якості процедур контролю є первісне інформаційне моделювання, що демонструє взаємозв'язок змісту процедур контролю із внутрішнім і зовнішнім інформаційним простором підприємства. Вивчення властивостей інформаційного простору підприємства є багатоплановим і припускає: активне використання методів, що дозволяють глибше зрозуміти управлінську природу, специфіку процедури контролю, формалізувати джерела; визначення мінімально необхідної кількості суб'єктів контролю, форми звітування, алгоритму управлінського реагування на встановлені недоліки.

Реалізація ключових елементів інформаційного моделювання передбачає такі етапи:

Етап 1. Створення первісної інформаційної моделі повторної перевірки відповідно до поставлених завдань.

Етап 2. Корегування інформаційної моделі відповідно до факторів внутрішніх і зовнішніх ризиків, управлінських загроз щодо потенційних параметрів моделі.

Етап 3. Корегування інформаційної моделі відповідно до чинної системи комунікацій між підсистемами менеджменту підприємства.

Етап 4. Ідентифікація параметрів моделі, що потребують оцінювання.

Етап 5. Обґрунтування критеріїв оцінювання параметрів моделі.

Етап 6. Перевірка моделі на валідність, практичну значимість, рівень адаптації.



Інформаційна модель за природою динамічна. Це зумовлює необхідність поглибленого вивчення потенційної дії факторів ризику та управлінських загроз щодо очікуваних параметрів моделі. Крім того, важливо відкоригувати внутрішню структуру інформаційної моделі (співвідношення параметрів) з урахуванням чинної системи комунікацій між підсистемами менеджменту підприємства. Другим і третім етапами досягається внутрішня стійкість інформаційної моделі повторної перевірки, підвищується адаптованість моделі до змін.

Інформаційна модель повторної перевірки спрямовує та систематизує пізнавальний пошук напрямів розвитку менеджменту на основі вдосконалення системи контролю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для визначення параметрів первісної інформаційної моделі важливо ідентифікувати об'єкти повторної перевірки, параметри їхнього оцінювання. Параметри оцінювання об'єктів повторної перевірки повинні перебувати у площині відповідності/наявної невідповідності, що деталізується випадками типового прояву (табл. 1). Зрозуміло, що таке оцінювання має атрибутивну характеристику та не

передбачає кількісний вимір якості процедур первинного контролю. Утім, запропонований підхід доцільно покласти в основу побудови інформаційної моделі.

Параметри оцінювання об'єктів повторної перевірки узагальнено за групами процедур первинного контролю: методи фактичного контролю (на прикладі первинної інвентаризації), методи документального контролю, узагальнення результатів перевірки. У складі групи процедур первинного фактичного контролю (на прикладі первинної інвентаризації) об'єктами повторної перевірки визначено: повнота пакета документів на проведення інвентаризації, кваліфікованість і повнота складу інвентаризаційної комісії, факт проведення інвентаризації, правильність виведення та реалізація результатів інвентаризації. Реалізація методів і техніки повторної перевірки (серед них: інформаційне моделювання, перевірка законності, формальна, арифметична та логічна перевірка, опитування, вибіркова повторна інвентаризація, перевірка по суті, перевірка законності, інші) дозволяє всебічно вивчити дотримання порядку організації та повноти методичних процедур у ході інвентаризації.

Таблиця 1

### Параметри оцінювання об'єктів повторної перевірки

Об'єкти повторної перевірки	Параметри оцінювання: відповідність	Параметри оцінювання: наявна невідповідність, що не описана в узагальнювальному документі первинного контролю	Методи та техніка повторної перевірки
<b>Група процедур первинного фінансового контролю: методи фактичного контролю (на прикладі первинної інвентаризації)</b>			
Повнота пакета документів на проведення інвентаризації	Повний пакет документів	Неповний пакет документів. Повний пакет, але документи недоброякісні	Інформаційне моделювання. Перевірка законності. Формальна перевірка
Кваліфікованість і повнота складу інвентаризаційної комісії	Включення до складу інвентаризаційної комісії всіх необхідних спеціалістів відповідної кваліфікації	Часткове включення (невключення) до складу інвентаризаційної комісії всіх необхідних спеціалістів. Кваліфікація окремих членів інвентаризаційної комісії не відповідає завданням інвентаризації	Логічна перевірка. Формальна перевірка
Факт проведення інвентаризації	Повнота присутності членів інвентаризаційної комісії на час фактичного проведення інвентаризації	Фактична робота інвентаризаційної комісії не в повному складі	Опитування. Установлення можливих фактів відсутності членів інвентаризаційної комісії на момент проведення інвентаризації

Продовж. табл. 1

Об'єкти повторної перевірки	Параметри оцінювання: відповідність	Параметри оцінювання: наявна невідповідність, що не описана в узагальнювальному документі первинного контролю	Методи та техніка повторної перевірки
Правильність узагальнення результатів інвентаризації. Реалізація результатів інвентаризації	Результати інвентаризації визначено та реалізовано відповідно до чинних вимог	Сума нестачі/лишків визначена неправильно; неправильно визначена/не визначена сума природних втрат; необгрунтовано застосовано пересортицю. Відсутнє рішення керівника підприємства щодо списання нестачі, виявленої в результаті інвентаризації. Неправильно відображені результати інвентаризації на рахунках обліку. Не підтверджується факт відшкодування завданих збитків матеріально відповідальною особою за результатами інвентаризації	Вибіркова повторна інвентаризація. Арифметична, формальна перевірка інвентаризаційних описів. Перевірка результатів інвентаризації по суті. Звірка інвентаризаційних описів із Порівняльною відомістю, обліковими регістрами. Перевірка дотримання норм природних втрат. Вивчення розпорядчих документів за результатами інвентаризації на предмет документальної обгрунтованості, законності, дотримання формальних процедур, своєчасності та повноти виконання
<b>Група процедур первинного контролю: методи документального контролю</b>			
Доброякісність документів, облікових регістрів	Документи, облікові регістри складено відповідно до чинного законодавства	Наявні суперечності (невідповідності) у змісті окремого документа (або кількох взаємозв'язаних документів). Наявні порушення чинного порядку відображення операцій	Формальна перевірка. Перевірка законності. Нормативно-правова оцінка. Взаємний контроль
Відповідність кореспонденції рахунків	Кореспонденція рахунків відповідає Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій	Кореспонденція не відповідає (відповідає частково) Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій	Перевірка нетипової кореспонденції господарських операцій
Економіко-правова сутність господарських операцій	Документальне оформлення, відображення на рахунках обліку відповідає економіко-правовій суті господарської операції	Документальне оформлення, відображення на рахунках обліку не відповідає (відповідає частково) економіко-правовій суті операції	Вибіркова перевірка операцій по суті. Інтелектуальний аналіз. Установлення законності, достовірності та економічної доцільності операцій
<b>Група процедур первинного фінансового контролю: узагальнення результатів перевірки</b>			
Повнота викладення результатів перевірки в узагальнювальному документі	Всі встановлені факти порушень відображено в узагальнювальному документі	Окремі факти порушень не містять достатнього нормативно-правового обгрунтування. Окремі факти порушень не знайшли відображення в узагальнювальному документі	Інформаційне моделювання. Логічна перевірка. Інтелектуальний аналіз
Дотримання термінів складання та розгляду результатів первинного контролю	Дотримано	Не дотримано. Відсутнє рішення керівника підприємства за результатами первинного фінансового контролю	Формальна перевірка. Логічна перевірка

Примітка. Авторська розробка.

Важливо, що до параметрів невідповідності за результатами повторної перевірки доцільно зарахувати лише ті, що не знайшли відображення в узагальнювальному документі первинного контролю. Саме їх наявність свідчить про недостатню для цілей менеджменту якість контролю.

Логічним продовженням ідентифікації й оцінювання стану об'єктів повторної пере-

вірки є визначення напрямів управлінського реагування системи менеджменту. За узагальненою оцінкою результатів повторної перевірки можливі чотири рівні коригувальних дій: 1-й – критична невідповідність; 2-й – суттєва невідповідність; 3-й – наявність незначної невідповідності; 4-й – відповідність (табл. 2).

Таблиця 2

### Рівні коригувальних дій за результатами повторної перевірки

Рівні коригувальних дій		Типові адміністративні рішення
1-й – критична невідповідність	Невідповідність первинного контролю найбільш важливим вимогам або більше ніж 90 % досліджених параметрів оцінювання	Відшкодування завданих збитків. Підготовка позову до суду. Звільнення відповідальних осіб. Ініціювання аудиту. Службове розслідування тощо
2-й – суттєва невідповідність	Невідповідність окремим вимогам або 60-89 % дослідженим параметрам оцінювання, що створюють ризик виникнення критичної невідповідності	Відшкодування завданих збитків. Догана відповідальним особам. Переведення відповідальної особи на іншу посаду тощо
3-й – наявність незначної невідповідності	Первинний контроль загалом відповідає вимогам, але мають місце незначні неточності щодо відповідності окремим параметрам оцінювання, які не мають критичного впливу на менеджмент	Консультаційні роз'яснення. Підвищення кваліфікації. Професійні тренінги тощо
4-й – відповідність	Внутрішній контроль загалом відповідає вимогам, дослідженим параметрам оцінки	Застосування системи заохочень персоналу, упровадження передового досвіду здійснення фінансового контролю. Адаптація автоматизованих експертних систем для цілей фінансового контролю тощо

*Примітка. Авторська розробка.*

Четвертий рівень коригувальних дій – відповідність – не означає, що керівництво не повинно втручатися у функціонування системи контролю фінансово-господарської діяльності підприємства. Роль керівництва підвищується в аспекті підтримання її здатності до самооцінювання, самокорегування і самовідновлення. Серед типових рішень можуть бути: застосування комплексу заохочень персоналу, запровадження передового досвіду здійснення контролю фінансово-господарської діяльності, адаптація автоматизованих експертних систем для цілей первинного контролю тощо.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Необхідність проведення повторної перевірки як інструменту оцінювання якості процедур первинного контролю зумовлюється рівнями потреб менеджменту: 1-й – раціональність та ефективність використання ресурсів системи управління; 2-й – посилення

персональної відповідальності в умовах дії стандартів якості управління; 3-й – розвиток менеджменту на основі вдосконалення системи фінансового контролю. Об'єкти повторної перевірки систематизуються за групами процедур первинного контролю, що дозволяє обрати методи та техніку визначення їхньої відповідності параметрам. Параметри оцінювання якості проведення процедур контролю (відповідність/невідповідність) не є формальними та деталізуються з огляду на випадки їхнього типового прояву. За узагальненою оцінкою результатів повторної перевірки визначено чотири рівні коригувальних дій, які зрозумілі для менеджменту та релевантні для прийняття адміністративних рішень: критична невідповідність, суттєва невідповідність, наявність незначної невідповідності, відповідність.

Виокремлення рівнів потреб у проведенні повторної перевірки, уточнення загальної мети та завдань, об'єктів повторної перевірки

та параметрів їхнього оцінювання, методів і техніки повторного контролю, а також узагальнення типових адміністративних рішень за рівнем коригувальних дій є основою для розробки інформаційної моделі повторної перевірки, що вбачаємо як перспективу подальших досліджень.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева В. В. Оценка системы внутреннего контроля в аудите / В. В. Алексеева, Н. А. Грачева // Проблемы теории та методологии бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2016. – № 3 (15). – С. 71–75.
2. Багрій К. Л. Важливість внутрішньогосподарського контролю та особливості його організації на промислових підприємствах / К. Л. Багрій // Економічні студії. – 2015. – № 3 (07). – С. 16–19.
3. Безверхий К. Тестування системи внутрішньогосподарського контролю підприємства / К. Безверхий // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2014. – № 3. – С. 95–108.
4. Васькович І. М. Податкові перевірки: сучасний стан та процедури проведення / І. М. Васькович, М. М. Баран // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 767. – С. 104–109.
5. Глібко В. М. Теоретичні та організаційні основи призначення і проведення судово-економічної експертизи / В. М. Глібко // Теорія і практика правознавства. – 2013. – Вип. № 2 (4) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el\\_zbirnik/2.2013/32\\_1.pdf](http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el_zbirnik/2.2013/32_1.pdf) (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
6. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: видання 2016–2017 року. Ч. 1. : пер. з англ. – Київ : Міжнародна Федерація Бухгалтерів, Аудиторська палата України, 2018. – 1141 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apu.net.ua/1151-miznarodni-standarti-kontrolyu-yakosti-2016-2017> (дата звернення: 1.12.2018). – Назва з екрана.
7. Пантелеєв В. П. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток / Володимир Павлович Пантелеєв: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук; спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). – Київ : ДАСАО, 2009. – 43 с.
8. Петренко С. М. Методичні засади інформаційного забезпечення внутрішнього контролю / С. М. Петренко // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 188–192.
9. Подолянчук О. А. Інвентаризація в аудиті як прийом методу фактичного контролю / О. А. Подолянчук // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2015. – Вип. 12 (1). – С. 240–249.
10. Проскуріна Н. М. Організаційно-методичні підходи до використання роботи внутрішніх аудиторів при аудиті фінансової звітності / Н. М. Проскуріна // Науковий вісник Ужгородського університету: Сер. : Економіка. – 2015. – Вип. 1 (45). Т. 2. – С. 331–338.
11. Редько О. Процедури аудиту як основа професійної практики / О. Редько, К. Редько // Бухгалтерський облік і аудит. – 2011. – № 6. – С. 5–50.
12. Руденко Є. М. Удосконалення механізму управління податковими платежами сільськогосподарських підприємств / Є. М. Руденко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2014. – Вип. 3(2). – С. 35–43.
13. Рядська В. В. Дослідження змісту моделей внутрішньофірмової системи контролю якості аудиторських послуг / В. В. Рядська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. – № 4 (62). – С. 209–211.
14. Урусова З. П. Особливості ревізії, що проводиться на вимогу правоохоронних органів

/ З. П. Урусова, О. М. Пилип'юк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2014. – № 5. – С. 188–196.

15. Шевчук О. А. Актуальні питання методичного забезпечення діяльності органів державного фінансового контролю / О. А. Шевчук // Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2015. – № 2. – С. 61–68.
16. Boyle D. M. The Effects of Internal Audit Report Type and Reporting Relationship on Internal Auditors' Risk Judgments / D. M. Boyle, F. T. DeZoort, D. R. Hermanson // Accounting Horizons. – 2015, September. – Vol. 29. – № 3. – pp. 695–718.

## REFERENCES

1. Alekseeva, V. V. & Grachyeva, N. A. (2016). Otsenka sistemy vnutrennego kontrolya v audite [Assessment of the internal control system in audit]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 3 (15), 71–75 [in Russian].
2. Bahrii, K. L. (2015). Vazhlyvist vnutrishno-hospodarskoho kontroliu ta osoblyvosti yoho orhanizatsii na promyslovykh pidpryemstvax [The importance of internal control and the features of its organization in industrial enterprises]. *Ekonomichni studii – Economic Studies*, 3 (7), 16–19 [in Ukrainian].
3. Bezverkhii, K. (2014). Testuvannia systemy vnutrishnohospodarskoho kontroliu pidpryemstva [Testing of the enterprise's internal control system]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 95–108 [in Ukrainian].
4. Vaskovych, I. M. & Baran, M. M. (2013). Podatkovi perevirky: suchasnyi stan ta protsedury provedennia [Tax Inspections: Current State and Procedures]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”*. Seriiia : Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development, 767, 104–109 [in Ukrainian].
5. Hlibko, V. M. (2013). Teoretychni ta orhanizatsiini osnovy pryznachennia i provedennia sudovo-ekonomichnoi ekspertyzy [Theoretical and organizational foundations of appointment and conduct of forensic economic expertise]. *Teoriia i praktyka pravoznavstva – Theory and practice of jurisprudence*, 2 (4). Retrieved from [http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el\\_z\\_birnik/2.2013/32\\_1.pdf](http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el_z_birnik/2.2013/32_1.pdf) (accessed 1 December 2018) [in Ukrainian].
6. *Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnikh posluh : vydannia 2016–2017 roku [Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2016–2017 Edition]* (2018). <https://www.apu.net.ua/1151-mizhnarodni-standarti-kontrolu-yakosti-2016-2017>. Kyiv : Mizhnarodna Federatsiia Bukhhalteriv, Audytorska palata Ukrainy, 1141 p. Retrieved from <https://www.apu.net.ua/1151-mizhnarodni-standarti-kontrolu-yakosti-2016-2017> [in Ukrainian].
7. Panteleiev, V. P. (2009). Kontseptsiiia vnutrishnohospodarskoho kontroliu diialnosti pidpryemstv: metodolohiia, orhanizatsiia, rozvytok [Conception of internal control of activity of enterprises: methodology, organization, development] *Extended abstract of Doctor's thesis*. – Kyiv : DASAO, 43 p. [in Ukrainian].
8. Petrenko, S. M. (2010). Metodychni zasady informatsiinoho zabezpechennia vnutrishnoho kontroliu [Methodical foundations of information support for internal control]. *Visnyk ZhDTU*, 3 (53), 188–192 [in Ukrainian].
9. Podolianshuk, O. A. (2015). Inventaryzatsiia v audyti yak pryiom metodu faktychnoho kontroliu [Inventory in auditing as a method of actual control]. *Ekonomichni nauky. Seriiia: Oblik i finansy*, 12(1), 240–249 [in Ukrainian].

10. Proskurina, N. M. (2015). Orhanizatsiino-metodychni pidkhody do vykorystannia roboty vnutrishnikh audytoriv pry audyti finansovoi zvitnosti [Organizational and methodological approaches to the use of the work of internal auditors in auditing financial statements]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: Serii: Ekonomika – Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU «Hoverla», 1 (45), Vol. 2, 331–338* [in Ukrainian].
11. Redko, O. & Redko, K. (2011). Protsedury audytu yak osnova profesiinoi praktyky [Audit procedures as a basis for professional practice]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt, 6, 45–50* [in Ukrainian].
12. Rudenko, Ye. M. (2014). Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia podatkovymy platezhamy silskohospodarskykh pidpryiemstv [Improving the management mechanism of tax payments of agricultural enterprises]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia, 3(2), 35–43* [in Ukrainian].
13. Riadska, V. V. (2015). Doslidzhennia zmistu modelei vnutrishnofirmovoi systemy kontroliu yakosti audytorskykh posluh [Examination of the content of models of the internal audit quality control system]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, 4 (62), 209–211* [in Ukrainian].
14. Urusova, Z. P. & Pylypiuk, O. M. (2014). Osoblyvosti revizii, shcho provodytsia na vymohu pravookhoronnykh orhaniv [Features of the audit conducted at the request of law enforcement agencies]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Serii: Ekonomichni nauky, 5, 188–196* [in Ukrainian].
15. Shevchuk, O. A. (2015) Aktualni pytannia metodychnoho zabezpechennia diialnosti orhaniv derzhavnogo finansovoho kontroliu [Topical issues of methodological support of the state financial control authorities]. *Naukovyi visnyk natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu, 2, 61–68* [in Ukrainian].
16. Boyle, D. M., DeZoort, F. T. & Hermanson, D. R. (2015) The Effects of Internal Audit Report Type and Reporting Relationship on Internal Auditors' Risk Judgments. *Accounting Horizons, 3, Vol. 29, 695–718* [in English].

**А. О. Соболев**, кандидат экономических наук, доцент; **Е. А. Карпенко**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Роль повторной проверки в оценивании качества процедур первичного контроля.**

**Аннотация.** Предметом исследования является качество процедур первичного контроля. **Цель** исследования состоит в обосновании роли повторной проверки в оценивании качества процедур первичного контроля. **Методика исследования.** В ходе исследования применены методы систематизации, обобщения, формальной логики, абстрагирования для формализации потребностей в проведении процедур повторного контроля, уточнения общей цели и задач проверки качества процедур первичного экономического контроля, объектов и параметров их оценивания; использованы приемы информационного моделирования, интеллектуального анализа, специальная методология экономического контроля для конкретизации методов и техники повторного контроля; обобщены типичные административные решения по уровню корректирующих действий. **Результаты.** В статье обосновано, что необходимость проведения повторной проверки вызвана уровнями потребностей менеджмента. **Практическая значимость результатов исследования.** По результатам исследования объекты повторной проверки систематизированы по группам процедур первичного контроля. Это позволяет выбрать методы и технику определения их соответствия параметрам. Согласно общей оценки результатов повторной проверки предложено четыре уровня корректирующих действий, доступных для менеджмента и релевантных для принятия административных решений.

**Ключевые слова:** повторная проверка, качество процедур контроля, параметры оценки, соответствие, уровни корректирующих действий.

**H. Sobol**, Can. Econ. Sci., Docent; **Ye. Karpenko**, Can. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). **The role of checkback in the evaluation of procedures quality of primary control.**

**Annotation.** The subject of investigation is procedures quality of primary control. The purpose of research is a substantiation of the role of checkback in the evaluation of procedures quality of primary control. **Methodology of research.** Methods of systematization, generalization, formal logic are applied during the research, abstracting in order to formalize requirements for carrying out procedures of back checking, identifying the general purpose and objectives of checkout of the procedures quality of primary economic control, objects and parameters of evaluation of these procedures. The author used techniques of information design, intellectual analysis, special methodology of economic control for the specification of methods and techniques of back checking, for generalization of typical administrative decisions according to the level of corrective actions. **Findings.** It has been proved that the checkback was carried out according to the levels of management necessities: 1 – rationality and efficiency of the use of control system resources; 2 – responsibility strengthening in the conditions of operation of standards of management quality; 3 – management development on the basis of improvement of the financial checking system. The author systematized the items of checkback according to the groups of primary control procedures. It allowed to define methods and technique of determination of primary control procedures in accordance with certain set of parameters. Parameters of quality estimation of the control procedures (conformity / non-conformity) are not formal. Parameters of quality estimation of the control procedures were detailed taking into account cases of their typical expression. **Practical value.** According to the general assessment of the checkback results four levels of corrective actions, accessible for management and relevant for taking administrative decisions were offered. They are critical non-conformity, substantial non-conformity, presence of insignificant non-conformity, conformity. Research results are the basis for development of informative model of checkback. Above mentioned facts are considered to be the perspective of the further research.

**Keywords:** economic control, checkback, quality of control procedures, parameters, levels of corrective actions.

## ОБЛІК ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ ЗГІДНО З НАЦІОНАЛЬНИМИ ТА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Ю. А. ВЕРИГА, кандидат економічних наук, професор;  
А. О. КРИВОГУЗ

(Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в порівнянні ведення бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості підприємства згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, виявленні відмінностей задля досягнення гармонізації між даними нормативними документами. **Методика дослідження.** Для дослідження ведення бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості підприємства згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку використано метод порівняння та аналізу, щоб виділити спільні й відмінні риси в обліку. **Результати.** На основі проведеного дослідження встановлено спільні та відмінні риси щодо обліку дебіторської заборгованості згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за такими ознаками: рахунки обліку, визнання та оцінка, методи нарахування резерву сумнівних боргів, відображення у фінансовій звітності. Запропоновано додаткову ознаку класифікації дебіторської заборгованості. **Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що результати дослідження, спрямовані на вдосконалення обліку дебіторської заборгованості та її відображення у звітності, можуть використовуватись для управління даною заборгованістю на підприємствах, які ведуть облік та складають фінансову звітність за міжнародними стандартами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, національні стандарти бухгалтерського обліку, міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, визнання, оцінка, резерв сумнівних боргів, фінансова звітність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Облік дебіторської заборгованості має певні особливості як у вітчизняній, так і зарубіжній практиці. У зв'язку з існуючою тенденцією до переходу ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності згідно з вимогами міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) та міжнародних стандартів фінансової звітності, в Україні все більшої актуальності набуває питання гармонізації обліку дебіторської заборгованості. Окремі аспекти обліку заборгованості в Україні та за кордоном різняться методикою обліку й потребують подальших наукових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам обліку дебіторської заборгова-

ності присвячені праці таких вітчизняних науковців, як К. В. Безверхий [1], О. Белокоз [2], Т. С. Гайдучок [3], Н. М. Журавльова [4], Т. В. Давидюк [5], І. Б. Садовська [6] та ін. Зокрема, К. В. Безверхий розглянув особливості бухгалтерського обліку загалом згідно з національними й міжнародними стандартами та здійснив порівняння загальних засад ведення обліку за цими нормативними документами [1, с. 8]. О. Белокоз, Т. М. Гайдучок та Н. М. Журавльова зосередили увагу на основних відмінностях обліку дебіторської заборгованості за національними й міжнародними стандартами [2–4]. Т. В. Давидюк розглянула актуальні питання з удосконалення бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості [5, с. 102].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Порівняльний аналіз ведення бухгал-



терського обліку дебіторської заборгованості підприємства згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, виявлення відмінностей задля досягнення гармонізації між даними нормативними документами й отримання достовірної інформації про дебіторську заборгованість.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сьогодні одним із найбільш суперечливих питань бухгалтерського обліку є облік дебіторської заборгованості, що пов'язано з існуванням проблеми неплатежів

та її постійного зростання. Суб'єкти господарювання у своїй більшості не створюють резерв сумнівних боргів і, відповідно, відображення в балансі первісної вартості дебіторської заборгованості, чим завищують загальну вартість активів. Підприємства на перший план висувають вирішення власних проблем, замість виконання фінансових зобов'язань перед партнерами.

Методологічні засади відображення в обліку інформації про дебіторську заборгованість регламентовано П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», але при цьому слід урахувати й норми інших П(С)БО (табл. 1).

Таблиця 1

### Порівняння відображення інформації про дебіторську заборгованість за національними та міжнародними стандартами [узагальнено автором]

Національні стандарти обліку	Міжнародні стандарти обліку
П(С)БО 14 «Оренда» – дебіторська заборгованість за орендними операціями	МСБО 1 «Подання фінансової звітності» – відображення дебіторської заборгованості у фінансовій звітності
П(С)БО 17 «Податок на прибуток» – дебіторська заборгованість із поточного податку на прибуток	МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» – вимоги до розкриття у звітності інформації про дебіторську заборгованість
П(С)БО 18 «Будівельні контракти» – дебіторська заборгованість за будівельними контрактами	МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання», МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання й оцінка» – визнання та облік дебіторської заборгованості як фінансового інструменту та припинення її визнання активом
П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» – дебіторська заборгованість в іноземній валюті	МСБО 16 «Основні засоби» – визнання короткострокової дебіторської заборгованості без оголошеної ставки відсотка
П(С)БО 23 «Розкриття інформації щодо пов'язаних сторін» – дебіторська заборгованість пов'язаних осіб	МСБО 18 «Дохід» – дисконтування майбутніх грошових надходжень і застосування ефективної ставки відсотка під час оцінки довгострокової торговельної дебіторської заборгованості

На відміну від національних стандартів бухгалтерського обліку, міжнародними стандартами бухгалтерського обліку (фінансової звітності) (МСБО та МСФЗ відповідно) не передбачено окремого стандарту для обліку дебіторської заборгованості. Принципи обліку такої заборгованості можна знайти в різних стандартах.

Дебіторська заборгованість представляє собою суму заборгованості дебіторів підприємству на певну дату [7]. Зокрема, у МСБО 32 дебіторська заборгованість трактується як фінансовий актив, але конкретного визначення цього поняття міжнародні стандарти не дають.

При обліку дебіторської заборгованості важ-

ливе значення має її класифікація. Залежно від різних ознак існують класифікаційні групи дебіторської заборгованості. І. Б. Садовська наводить таку класифікацію заборгованості (рис. 1).

Уважаємо за доцільне доповнити цю класифікацію, увести ознаку «За якою створюється (не створюється) резерв сумнівних боргів». Тобто виділити дебіторську заборгованість, за якою створюють резерв сумнівних боргів: дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги та інша поточна дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість, за якою не створюють резерв сумнівних боргів, – уся інша дебіторська заборгованість.

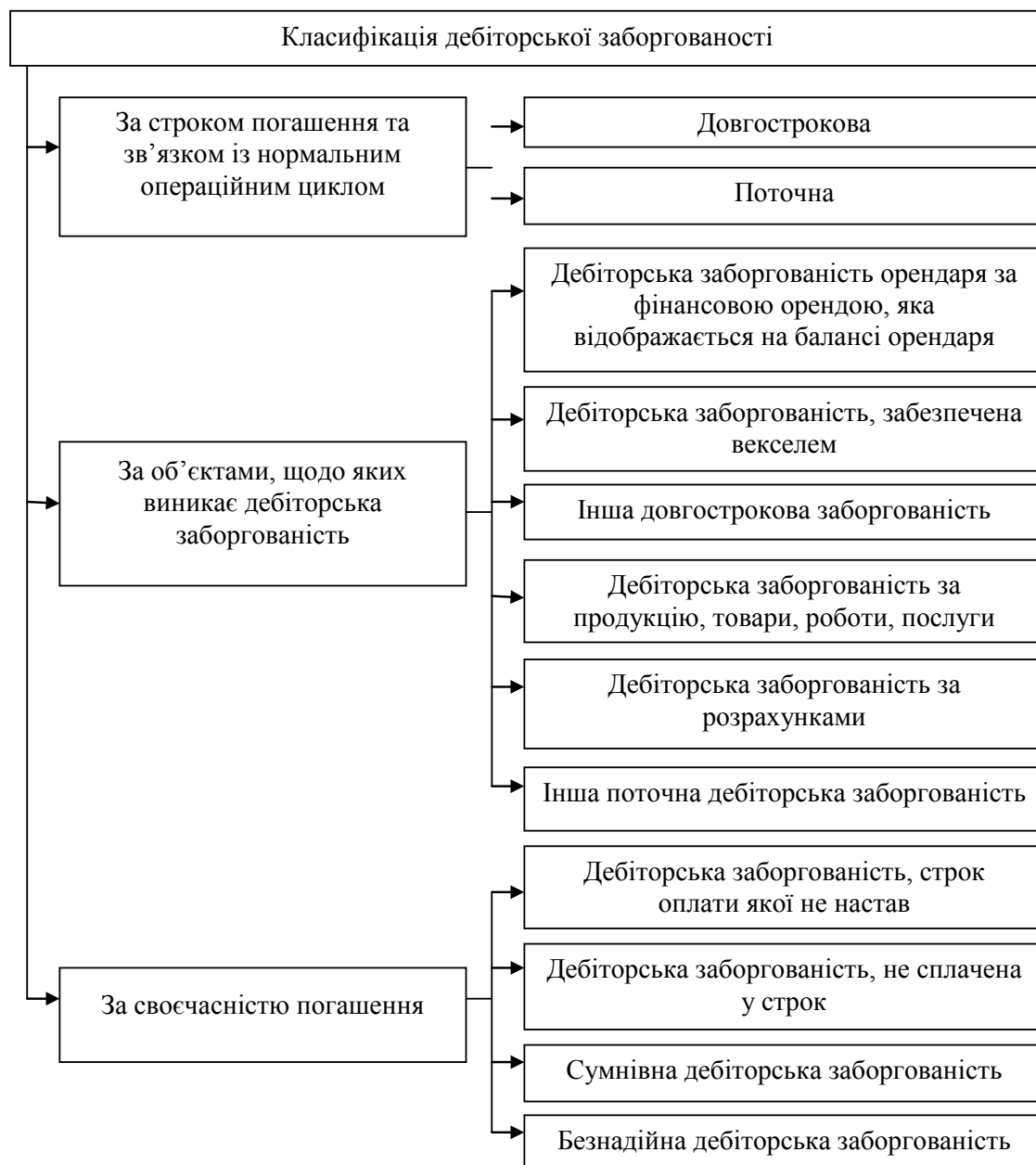


Рис. 1. Класифікація дебіторської заборгованості [6, с. 213]

Класифікація дебіторської заборгованості за міжнародними стандартами висвітлюється за основними ознаками. За очікуваними термінами погашення, які встановлюються в договорах, заборгованість поділяється на: поточну дебіторську заборгованість – заборгованість, яка повинна бути погашена протягом одного року чи операційного циклу (залежно від того, який період довше); непоточну (довгострокову) заборгованість, яку в окремих країнах поділяють на середньострокову та довгострокову [4, с. 12].

Правильне визнання та оцінка поточної дебі-

торської заборгованості впливають на достовірність облікових даних, а також на ефективність їх відображення у фінансовій звітності [5, с. 103].

Згідно з національними стандартами обліку дебіторська заборгованість:

- визнається активом, якщо існує ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигід та може бути достовірно визначена її сума;

- визнається активом одночасно з визнанням доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг [7].

За міжнародними стандартами бухгалтерського обліку визнання фінансового активу відбувається тоді, коли організація стає стороною контракту (договори).

Моментом визнання дебіторської заборгованості у звітності як активу за МСФЗ і П(С)БО є виконання двох критеріїв: імовірність отримання підприємством у майбутньому економічних вигід і достовірність визначення її суми.

Припиненням визнання заборгованості за національними стандартами бухгалтерського обліку є дебіторська заборгованість, за якою пройшов термін позовної давності, інші борги, нереальні до стягнення, списують за рішенням керівника підприємства за рахунок резерву сумнівних боргів або фінансових результатів господарської діяльності комерційної організації. Щодо міжнародних стандартів, припинення визнання фінансового активу або частини фінансового активу відбувається тоді, коли організація втрачає контроль над правами за контрактом (коли вказані права реалізуються, припиняється їх дія або організація відмовляється від своїх прав або передає їх третій стороні).

Методи оцінки дебіторської заборгованості повинні забезпечити дотримання одного з

основних принципів підготовки фінансової звітності – обачності, згідно з яким сума оцінки активів і доходів підприємства не повинна бути завищена [10, с. 950].

За міжнародними стандартами при первісному визнанні дебіторська заборгованість оцінюється за справедливою вартістю (за вартістю операції), включаючи витрати зі здійснення операції, які прямо пов'язані із придбанням або випуском фінансового активу або фінансового зобов'язання. Після первинного визнання дебіторська заборгованість оцінюється за вартістю, що амортизується, із застосуванням методу ефективної ставки відсотка.

Виходячи з норм П(С)БО, при первинному визнанні заборгованість оцінюється за первісною вартістю, тобто дебіторська заборгованість відображається в обліку в оцінці, визначеній договором, і залежить від кількості й ціни проданої продукції з урахуванням знижок і надбавок, що надаються постачальником своїм клієнтам і покупцям.

Облік дебіторської заборгованості в Україні ведеться на рахунках – 18, 34, 36, 37, 38, у міжнародній практиці ведення обліку зазначеної заборгованості не використовуються коди рахунків, а тільки їх назви (табл. 2).

Таблиця 2

### Рахунки обліку дебіторської заборгованості за національними та міжнародними стандартами [узагальнено автором]

Національні стандарти обліку	Міжнародні стандарти обліку
18 «Довгострокова дебіторська заборгованість»	«Рахунки до отримання»
34 «Короткострокові векселі одержані»	«Знижки за оплату у строк»
36 «Розрахунки з покупцями і замовниками»	«Втрачені знижки на оплату у строк»
37 «Розрахунки з різними дебіторами»	«Витрати на сумнівну заборгованість»
38 «Резерв сумнівних боргів»	«Резерв сумнівних боргів»

Для контролю за дебіторською заборгованістю підприємство формує резерв сумнівних боргів. Резерв сумнівних боргів створюється на підприємстві, по-перше, для достовірного відображення дебіторської заборгованості в балансі, адже поточна дебіторська заборгованість відображається в балансі в сумі різниці між наявною заборгованістю та резервом сумнівних боргів; по-друге, за рахунок резерву списується безнадійна заборгованість.

Згідно з П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» величина резерву сумнівних боргів

визначається за одним із методів:

- застосування абсолютної суми сумівної заборгованості;
- застосування коефіцієнта сумнівності [7].

Методом застосування абсолютної суми сумівної заборгованості величина резерву формується шляхом аналізу платоспроможності окремих дебіторів. Згідно з методом застосування коефіцієнта сумнівності величина резерву визначається множенням суми залишку дебіторської заборгованості на початок періоду на коефіцієнт сумнівності.

Коефіцієнт сумнівності може розраховуватися такими способами:

- визначення питомої ваги безнадійних боргів у чистому доході;
- класифікація дебіторської заборгованості за строками непогашення;
- визначення середньої питомої ваги, списаної протягом періоду дебіторської заборгованості у сумі дебіторської заборгованості на початок відповідного періоду за 3-5 років.

Згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку величина резерву сумнівних боргів визначається за одним із способів:

1. Визначення вірогідності стягнення заборгованості за кожним дебітором і нарахування резерву лише за тими дебіторами, стягнення заборгованості з яких сумнівно.
2. Нарухування резерву у відсотковому співвідношенні від виручки за період.
3. Розподіл дебіторської заборгованості

на кілька груп залежно від періодів відстрочки й нарахування резерву у процентному відношенні, визначеному для кожної групи.

За українськими стандартами обліку резерв створюється для поточної дебіторської заборгованості, що виникла за фактом відвантаження товарів, виконаних робіт або наданих послуг та іншої поточної дебіторської заборгованості. Відповідно до міжнародних стандартів керівництво підприємств має право створити особливі резерви у відношенні до певної дебіторської заборгованості або спільний резерв у відношенні до всіх видів дебіторської заборгованості.

Основним інструментом управління, що показує результати діяльності підприємства, його майновий і фінансовий стан, є фінансова звітність. Порівняння підходів до відображення дебіторської заборгованості у фінансовій звітності наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Порівняння відображення дебіторської заборгованості у фінансовій звітності згідно з національними та міжнародними стандартами обліку [розроблено автором]**

Фінансова звітність	Національні стандарти обліку	Міжнародні стандарти обліку
Відображення в балансі	У складі необоротних активів відображається довгострокова дебіторська заборгованість, а у складі оборотних активів – поточна дебіторська заборгованість (за продукцію, товари, роботи, послуги, за виданими авансами, з бюджетом та інша)	Торговельна та інша дебіторська заборгованість відображається у складі активів підприємства з розмежуванням на поточну й непоточну
Відображення у примітках до фінансової звітності	У розділі VII «Забезпечення і резерви» наводиться загальна сума резерву сумнівних боргів та її зміни за період, у розділі IX «Дебіторська заборгованість» відображена дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги та інша поточна дебіторська заборгованість, у розділі XI «Будівельні контракти» наведено заборгованість за будівельними контрактами	Дебіторську заборгованість деталізують із виділенням сум до отримання від торгових клієнтів, до отримання від зв'язаних сторін, авансів виданих та інших сум
Відображення в додатку до приміток до фінансової звітності	У розділі I «Показники пріоритетних звітних сегментів» у складі активів звітних сегментів	Міжнародні стандарти прямо не вимагають відображення дебіторської заборгованості в додатках до приміток до фінансової звітності

Загальну інформацію про дебіторську заборгованість відображають у Балансі (Звіті про фінансовий стан), у Примітках до річної фінансової звітності та Додатках до приміток до річної фінансової звітності.

Головна проблема оцінки дебіторської заборгованості виникає в момент складання фінансової звітності як у нашій країні, так і за

кордоном. Тому правильне відображення у фінансовій звітності дебіторської заборгованості дає можливість правильно оцінити фінансовий стан підприємства.

Отже, за даними табл. 3 можна дійти висновку, що інформація про дебіторську заборгованість за національними стандартами відображається більш детально й розгорнуто, що дає

можливість використовувати дану інформацію під час проведення аналізу та прийняття на їх основі управлінських рішень.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** На основі проведеного дослідження встановлено:

1. Облік дебіторської заборгованості в Україні чітко регулюється положеннями та стандартами бухгалтерського обліку: визначення, оцінка, методи визначення величини резерву сумнівних боргів та розкриття інформації у фінансовій звітності. У міжнародних стандартах бухгалтерського обліку висвітлені основні правила класифікації, оцінки, визнання дебіторської заборгованості, проте не відображена конкретизація цих ознак.

2. Класифікація дебіторської заборгованості в національній практиці висвітлюється за різними класифікаційними групами, а за міжнародними стандартами – за основними ознаками.

3. Порівнюючи рахунки, на яких ведеться бухгалтерський облік, слід зазначити, що в зарубіжній практиці, на відміну від національної, не передбачається використання кодів рахунків, а лише їх назви.

4. Однією із спільних рис національних і міжнародних стандартів обліку є визнання дебіторської заборгованості активом за умови, що існує ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигід та її сума бути достовірно визначена.

5. За національними стандартами обліку визнання дебіторської заборгованості відбувається за первісною вартістю, а за міжнародними стандартами – за справедливою.

6. В українській практиці обліку величина резерву сумнівних боргів визначається із застосування абсолютної суми сумнівної заборгованості або застосування коефіцієнта сумнівності. У міжнародній практиці обліку, крім зазначених методів, визначається ще й у відсотковому відношенні від доходу за можливого розподілу дебіторів на декілька груп.

7. Спільним є відображення дебіторської заборгованості у фінансовій звітності підприємства, але відображення у примітках до фінансової звітності різняться. Різниця в тому, що за національними стандартами розкривається склад та суми дебіторської заборгованості, а за міжнародними стандартами не передбачається відображення даної заборгованості у примітках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхий К. В. Особливості бухгалтерського обліку за національними та міжнародними стандартами: порівняльний аспект / К. В. Безверхий // Облік і фінанси. – 2014. – № 2. – С. 8–13.
2. Белокоз О. Відмінності між вітчизняними та міжнародними підходами до оцінки дебіторської заборгованості торговельних підприємств / О. Белокоз // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3. – С. 197–201.
3. Гайдучок Т. С. Основи бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості у вітчизняній та зарубіжній системі / Т. С. Гайдучок, Н. І. Цегельник // Економічні науки. – 2012. – № 9. – С. 190–199.
4. Журавльова Н. М. Облік дебіторської заборгованості в Україні та іноземних країнах. Основні відмінності / Н. М. Журавльова // Управління розвитком. – 2013. – № 17. – С. 11–13.
5. Давидюк Т. В. Визнання та оцінка поточної дебіторської заборгованості: напрями удосконалення / Т. В. Давидюк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – № 1 (22). – С. 102–108.
6. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посіб. / І. Б. Садовська, Т. В. Божидарнік, К. Є. Нагірська. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 688 с.
7. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: редакція станом на 09.08.2013 р. : Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. № 237. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 12.07.2018). – Назва з екрана.
8. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ): редакція станом на 12.03.2013 р. / видані

Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року, № 929\_010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010) (дата звернення: 12.07.2018). – Назва з екрана.

9. Шехтерле Р. Р. Порівняльний аспект обліку дебіторської заборгованості підприємства за П(С)БО та МСФЗ / Р. Р. Шехтерле // Економіка і суспільство. – 2018. – № 16. – С. 947–952.

## REFERENCES

1. Bezverkhyi, K. V. (2014) *Osoblyvosti bukhhalterskoho obliku za nastionalnymy ta mizhnarodnymy standartamy* [Features of accounting according to national and international standards: a comparative aspect]. *Oblik i finansy*, 2, 8–13 [in Ukrainian].
2. Bielokoz, O. (2010) *Vidminnosti mizh vitchyznianymy ta mizhnarodnymy pidhodamy do otsinky debitorskoi zaborhovanosti* [Differences between domestic and international approaches to trade receivables assessment]. *Halytskyj ekonomichnyi visnyk*, 2010, 3, 197–201 [in Ukrainian].
3. Haiduchok, T. S. & Tsegelnyk, N. I. (2012) *Osnovy bukhhalterskoho obliku debitorskoi zaborhovanosti u vitchyzniani ta zarubizhnii systemi* [Basis of accounts receivable in the domestic and foreign system]. *Ekonomichni nauky*, 9, 190–199 [in Ukrainian].
4. Zhuravlova, N. M. (2013) *Oblik debitorskoi zaborhovanosti v Ukraini ta inozemnykh krainakh. Osnovni vidminnosti* [Accounts receivable in Ukraine and foreign countries. The main differences]. *Upravlinnia rozvytkom*, 17, p. 11–13 [in Ukrainian].
5. Davydiuk, T. V. (2012) *Vyznannia ta otsinka potочноi debitorskoi zaborhovanosti: napriamy udoskonalennia* [Recognition and measurement of current receivables: directions of improvement]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 1, 102–108 [in Ukrainian].
6. Sadovska, I. B., Bozhydarnik, I. B. & Nahirska, K. Ye. (2013) *Bukhhalterskyi oblik* [Accounting]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 688 p. [in Ukrainian].
7. *Pro zatverzhennia natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 10 «Debitorska zaborhovanist»* [Position (standard) of record-keeping 10 «Account receivable»]: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy, № 237, 08.10.1999/ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> [in Ukrainian].
8. *Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti* [International Financial Reporting Standards]: vydani radoiu z Mizhnarodnykh standartiv bukhhalterskoho obliku zi zminamy stanom na 01.01.2018, №929\_010. [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010). Retrieved from [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010) [in Ukrainian].
9. Shekhterle, R. R. (2018) *Porivnialnyi aspekt obliku debitorskoi zaborhovanosti pidpriemstva za P(S)BO ta MSFZ* [Comparative aspect of accounting for receivables of the enterprise for PSA and IFRS]. *Ekonomika i suspilstvo*, 16, 947–952 [in Ukrainian].

**Ю. А. Верига**, кандидат экономических наук, профессор; **А. А. Кривогуз** (Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка). *Учет дебиторской задолженности согласно национальным и международным стандартам бухгалтерского учета.*

**Аннотация.** Цель статьи заключается в сравнении ведения бухгалтерского учета дебиторской задолженности предприятия в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета и национальными положениями (стандартами) бухгалтерского учета, выявлении различий для достижения гармонизации между данными нормативными документами. **Методика исследования.** Для исследования ведения бухгалтерского учета дебиторской задолженности предприятия в соответствии с международными стандартами

бухгалтерского учета и национальным положениями (стандартами) бухгалтерского учета использован метод сравнения и анализа, чтобы выделить общие и отличительные черты в учете. **Результаты.** На основе проведенного исследования установлены общие и отличительные черты по учету дебиторской задолженности в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета и национальными положениями (стандартами) бухгалтерского учета по таким признакам: счета учета, определение и оценка, методы начисления резерва по сомнительным долгам, отражение в финансовой отчетности. Предложен дополнительный признак классификации дебиторской задолженности. **Практическая значимость результатов исследования** заключается в том, что результаты исследования, направленные на совершенствование учета и анализа дебиторской задолженности, могут использоваться для управления данной задолженности на предприятиях, ведущих учет и составляющих финансовую отчетность по международным стандартам с целью повышения их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, национальные стандарты бухгалтерского учета, международные стандарты бухгалтерского учета, определение, оценка, резерв по сомнительным долгам, финансовая отчетность.

**Y. Veriga, Cand. Econ. Sci., Professor; A. Kryvohuz (Poltava National Technical Yuriy Kondratyuk University).** **Accounting treatment of account receivable according to the national and the international accounting standards.**

**Annotation. Purpose.** A comparative analysis of the accounting of accounts receivable of the enterprise in accordance with International Accounting Standards and National Accounting Standards, the identification of differences in order to achieve harmonization between these regulations.

**Methodology of research.** In order to study the accounting of receivables, in accordance with International Accounting Standards and National Accounting Standards, the method of comparison and analysis was used to distinguish common and distinctive features in accounting. **Findings.** On the basis of the research, it was established: the common and distinctive features of accounting for receivables in accordance with International Accounting Standards and National Accounting Standards on such features - accounting, recognition and measurement, methods for calculating the reserve of doubtful debts, reflected in the financial statements. An additional feature of classification of receivables is offered. **Practical value.** The research is aimed at improving the accounting and analysis that can be used to manage this debt at enterprises that keep track of and compile financial statements according to international standards in order to increase their competitiveness.

**Keywords:** receivables, national standards accounting, international accounting standards, recognition, evaluation, reserve of doubtful debts, financial statements.

---

# VI. ЕКОНОМІКА СФЕРИ СЕРВІСУ

---

УДК 331.101.262

## ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНІ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ В РОДОВИХ ПОСЕЛЕННЯХ

**М. Ф. ПЛОТНІКОВА**, кандидат економічних наук, доцент;  
**О. Ф. ПРИСЯЖНЮК**, кандидат економічних наук, доцент  
(Житомирський національний агроекологічний університет)

**Анотація.** *Мета статті полягає у виявленні перспектив розвитку зайнятості та сільського зеленого туризму внаслідок реалізації ідеї «Родова садиба». Статтю присвячено дослідженню розвитку сільського зеленого туризму як перспективного напрямку соціального підприємництва в умовах об'єднаних територіальних громад. Методика дослідження.* Методологічною основою дослідження є якісний аналіз, заснований на діалектичному й системному підходах соціально-економічних процесів. Основи сталого багатофункціонального розвитку сільських територій базуються на використанні інструментів аналізу та синтезу, наукової абстракції, індукції та дедукції, а також статистики. **Результати.** Окреслено перспективні напрями зайнятості та самозайнятості на сільських територіях через розвиток зеленого сільського туризму. В умовах децентралізації владних повноважень і дефіцитів бюджетів, розвиток родових садиб та родових поселень формує реальний базис розвитку територіальних громад. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано систему заходів розвитку сільських територій через механізм «Родова садиба», що стимулює соціально-еколого-економічну активність мешканців територіальних громад. Основні положення статті використовуються у практиці публічного управління та адміністрування розвитком об'єднаних територіальних громад.

**Ключові слова:** державне управління, родова садиба, родові поселення, сільські громади, самоврядування, розумна спільнота, соціальна згуртованість, сільський туризм.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Зміна парадигми, методичних і методологічних підходів у сучасних науках обумовлена посиленням мінливості суспільно-економічного та екологічного середовища в умовах глобалізації й децентралізації владних повноважень у світовій соціально-орієнтованій системі. Еволюційно-генетичні та еколого-генетичні

принципи існування суцього та управління ним на рівні суспільно-господарських принципів визначає потребу врахування міжвидових і внутрішньовидових взаємодій у конкретній агроєкосистемі та людській спільноті відповідно до принципів існування біосфери, що обумовлено функціями індивідів і синтетико-синергетичним ефектом впливу ендогенних та екзогенних чинників на них і суспільство загалом.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Екологічний, зелений, сільський туризму наразі вивчаються вітчизняними й зарубіжними дослідниками з питань активізації локальних ринків, посилення фінансової стійкості територіальних громад, популяризації національної історії та культури, соціально-економічних трансформацій. Ці питання у своїх працях відобразили О. Ареф'єва, Т. Булах, В. Васильєв, В. Гловацька, П. Горішевський, В. Дарчук, О. Дудзяк, А. Єременко, Ю. Зінько, Т. Кальна-Дубінюк, Н. Кудла, Н. Липчук, Т. Лужанська, М. Малік, С. Малахова, С. Мельниченко, М. Рутинський, В. Терещенко, Т. Ткаченко та ін. Сільський туризм як механізм забезпечення сталого розвитку держави є предметом досліджень Г. Дейлі, Д. Л. Медоуза, Д. Х. Медоуза, Й. Рандерса, Р. Солоу, Дж. Форрестера та ін. Серед вітчизняних дослідників теоретико-методологічні засади системного зростання вивчали О. Балацький, О. Веклич, Б. Данилишин, Л. Мельник, І. М. Сотник, С. К. Харічков, Є. В. Хлобистов та ін.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розкриття історико-культурних, соціально-економічних та адміністративно-управлінських основ сільського туризму як проектного підходу в розвитку територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сільській місцевості проживає третина населення країни й зосереджено 80 % земель. Посилення політичної, економічної та екологічної кризи у країні, процеси урбанізації та глобалізації сприяли негативним змінам у демографічній ситуації, морально-культурній деградації й порушенню інституту сім'ї, зниженню рівня здоров'я населення та відповідального ставлення до навколишнього простору, поширенню споживацької психології. Наслідком зміни системи цінностей у життєдіяльності стало скорочення кількості трудових ресурсів, що воліють працювати творчо та з високою віддачею, посилилась міграція сільського населення в міста та за межі країни, що доповнилася циклічними міграційними процесами праці поза межами місць проживання.

Зважаючи, що політика децентралізації передбачає скорочення діючих сільських рад більш ніж утричі до 2020 року спостерігаєть-

ся динаміка концентрації мешканців навколо опорних пунктів із вищим порівняно з іншими територіями рівнем забезпечення зайнятості та інфраструктури. Визнана на рівні держави ще у Стратегії економічного та соціального розвитку на 2002–2004 рр. кризова ситуація щодо низьких рівнів конкурентоспроможності продукції сільського господарства, інвестування та фінансування суспільного сектору, економічної ефективності виробництва, катастрофічного зниження родючості ґрунтів, посилення відмінностей між містом та селом із позиції забезпечення зайнятості, доходності життєдіяльності, інфраструктурного, освітнього, медичного, побутового, комунікаційного, транспортного забезпечення в умовах децентралізації владних повноважень поставило питання щодо потреби формування засад сталого функціонування за активізації внутрішнього потенціалу території як системоутворювального центру громад [1]. Сільський туризм активізує процеси в бізнесі та розвиток територій за рахунок об'єднання зусиль щодо формування локального ринку, посилення комунікацій, становлення «живих» соціальних мереж [2] та прив'язки виробництва до умов конкретної місцевості [3] (табл. 1). Співпраця, у тому числі й міжнародна, у межах екологічного туризму є механізмом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів [4]. Як одна з найбільш динамічних за темпами зростання галузь екологічного й сільського туризму демонструє позитивну динаміку розвитку на світовій арені та у вітчизняній економіці (галузь займає 7–20 % загального обсягу туристичних поїздок, щорічні темпи приросту – 20–30 %, європейський ринок пропонує 2 млн ліжок-місць, а вітчизняний потенціал оцінюється на рівні 150 тис. туристів на рік [5]). Зайнятість у системі сільського туризму як провідної системи розвитку території позначається не тільки на економічній ситуації, але й на соціально-психологічному стані населення, його здатності до творчості, збалансованого ресурсокористування та стабільності в державі. Розвиток людського потенціалу як визначальної позиції забезпечення якості життя, можливість поліпшити матеріально-житлове становище, доступ до інформаційно-культурних джерел, якісне медичне та освітнє забезпечення сприяють зниженню рівня міграції населення.

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «сільський розвиток»

Характеристика	Міський туризм	Сільський туризм
1. Просторове розміщення	Малий простір	Великий простір
2. Чисельність населення	Поселення понад 10 000 осіб	Поселення понад 10 000 осіб
3. Вплив природних чинників	Низький ступінь впливу природних чинників	Високий ступінь впливу природних чинників
4. Стан середовища	Штучне середовище	Природне середовище
5. Види діяльності	Діяльність у закритих приміщеннях	Діяльність на відкритому повітрі
6. Розвиток інфраструктури	Розвинена інфраструктура	Недостатньо розвинена інфраструктура
7. Розмір туристичних споруд	Великі за розміром туристичні споруди	Туристично-рекреаційні та оздоровчі структури, малі туристичні споруди
8. Туроператори	Національні компанії	Місцеві підприємці
9. Проживання персоналу від місця роботи	Співробітники можуть проживати далеко від місця роботи	Постачальники послуг, зазвичай, проживають у місці їх надання
10. Туристичні інтереси компаній	Інтереси компаній-туроператорів підтримуються ними самостійно	Туристичні інтереси підтримуються громадою

Запропоноване ще Р. Редфілдом протиставлення між містом і селом як полярних одиниць [1–2] у силу їх соціально-культурних відмінностей між функціональним характером праці та продуктами виробництва (місто як індустріальний продуцент промислових товарів і послуг, а сільські території – як постачальники сільськогосподарської продукції та людських ресурсів) стало причиною погіршення демографічної ситуації й рівня здоров'я населення (дослідження засвідчили вищий рівень народжуваності та нижчий рівень захворювання, у тому числі на наркоманію, алкоголізм, тютюнопаління, у сільській місцевості, ніж у містах). Родовий уклад у сільській місцевості сприяє збереженню національної культури, історії та традицій, народженню фізично та психологічно більш здорових дітей, дозволяє зберігати сімейні цінності [2–5]. Гармонізація відносин «Людина-Природа» можливе завдяки механізму пермакультурного дизайну в поєднанні споживчих потреб суспільства з відновленням природно-ресурсного потенціалу на основі природодоцільної безвідходної життєдіяльності, поширення відновлюваних джерел енергії, органічного виробництва та біоадекватних методик освіти й виховання, що реалізується через діяльність родових поселень на засадах соціально-екологічного та економічного розвитку в умовах євроінтеграції й децентралізації влади та розвитку особистості [4].

Зважаючи, що в родових поселеннях має місце збереження родового укладу, діє система довідково-інформаційного забезпечення життєдіяльності, ведеться літопис поселення та практика вивчення історико-культурної спадщини населеного пункту й регіону його розміщення, формуються передумови соціально-економічного розвитку туризму, що має позитивні соціально-економічні наслідки реалізації стратегії регіону. У таких поселеннях формується та примножується культурний ландшафт через просвітницьку, освітню й виховну діяльність. Соціально-економічним підґрунтям такого розвитку стануть: мінімізація ризиків зовнішнього залучення капіталу; можливість оплати послуг та одержання продукції, сировини й матеріалів за внутрішньогосподарськими цінами; застосування провідних екологічних програм поширення органічного землеробства; підвищення доходів учасників кооперативу; нарощування обсягів виробництва; розвиток локальної економіки; надання сервісних послуг стороннім суб'єктам; підвищення рівня зайнятості та зниження рівня соціальної напруженості; гармонізація відносин у суспільстві через збагачення практичного та міжкультурного досвіду; панування загальнолюдських цінностей; розширення соціальної інтеграції, розвитку інституту сім'ї як інтегратора й регулятора народонаселення. Туристична діяльність як основа освітнього розвитку поєднана з доступністю інформації, єдністю з життям,

свободою вибору й націлена на довгостроковий розвиток особистості, дозволяє формувати інтереси та прагнення особистості відповідно до загальнолюдських пріоритетів, зокрема духовного розвитку, через становлення переконань (внутрішніх стимулів поведінки).

Факти, які мають місце в суспільстві в Україні та практично на всьому пострадянському просторі, свідчать про нові напрямки й нові форми його розвитку. Не дивлячись на те, що цим процесам усього 10–15 років, вони привернули до себе увагу державних і регіональних органів влади й управління всіх рівнів. Значний інтерес до зазначених явищ виявляють співробітники сфери науки та освіти, а також прості громадяни країни, які бажають включитися в цей процес. Наслідками змін у свідомості населення України зацікавилися вчені та практики ЄС, громадяни багатьох країн світу, які приїжджають для ознайомлення з новими явищами як туристи й волонтери. Родові садиби й родові поселення як нові форми організації самодостатньої життєдіяльності в суспільстві привертають увагу громадян України та зарубіжних країн, учених, педагогів, державних службовців. Це відбувається з тієї причини, що вони використовують нові нестандартні підходи в усіх сферах організації свого життя – виробництві, освіті та вихованні, духовності, безвідходній життєдіяльності. Зокрема, поселенці декларують, що матеріальне виробництво має бути на рівні мінімальному й достатньому для постійного духовного розвитку. Діючими механізмами, які ще до прийняття спеціального закону дозволяють сприяти сфері виробництва, є обслуговувальні кооперативи, задоволенню потреб жителів – споживчі товариства, місцевому самоврядуванню – територіальні громади за сприяння громадських організацій, що зареєстровані на території і складаються з жителів родових садиб. Базовими підходами для реалізації практики виробництва й життєдіяльності є: органічне виробництво (зокрема пермакультурний дизайн); безвідходна життєдіяльність (у тому числі використання поновлюваних джерел енергії); ноосферна освіта й виховання [3–6].

Установи державної влади, наукові та освітні установи розглядають питання, як використовувати родові поселення як майданчики для проведення різного роду семінарів, конференцій (у тому числі й міжнародних), майстер-класів, практичних занять зі студентами, які навчають практиці екологічного господарювання та

життєдіяльності в гармонії із природою і перетворення Землі в ідеальний Простір для проживання Людини, як того хотів Бог. Практично половина запланованого часу у ході таких заходів використовується як туристична функція. Для її забезпечення необхідна відповідна туристична інфраструктура, кваліфіковані в туристичній галузі кадри, планомірна й узгоджена робота з об'єднаними територіальними громадами відповідної території. Позитивна динаміка розвитку ідеї «Родова садиба» (Житомирська область 2001 р. – 1 родова садиба; 2018 р. – 12 родових поселень, в Україні загалом їх налічується на різній стадії становлення близько 100). Тому для напрямку «зелений туризм» – це «клондайк», який стрімко зростає.

Досвід родових поселень Новоград-Волинського району Житомирської області свідчить, що, навіть за відсутності допомоги владних державних і представницьких управлінських структур, вони привернули до себе увагу всього світу та здатні приймати протягом року за кілька тижнів представників понад 20 країн із Європи, Азії, Америки, на волонтерських заходах займаються розвитком дітей у сільських поселеннях, зокрема вивченням іноземних мов, мистецтвом, вправами на логічний розвиток, будівництвом, висадкою дерев тощо. У якості практики зеленого туризму, якщо 40 осіб із різних країн світу (які фактично вже були там), перебуваючи в родовому поселенні в середньому 10 днів, заплатять по 10 євро/день, фінансовий результат такого відпочинку становитиме понад 128 тис. грн. І це без відповідної рекламно-інформаційної роботи. Професійний підхід до надання послуг дозволить створити робочі місця для молоді в туристичній інфраструктурі та примножити доходи громади, які сприятимуть подальшому її розвитку.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Необхідність подальшого проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо реалізації ідеї «Родова садиба» з населенням об'єднаних територіальних громад і товариств власників багатоквартирних будинків, що дозволить досягти узгодженості такої роботи в населених пунктах для зручності людей і формування основ прозорого механізму отримання земельної ділянки, подальшої взаємодії із владою, а також створення сприятливого середовища для стимулювання розвитку процесу відро-

дження сільських територій шляхом використання механізму «Родова садиба». Продовження проведення виховної, освітньої та виробничої орієнтації учнів середніх шкіл дозволяє їх орієнтувати на систему світогляду й цінностей ідеї «родова садиба». Стратегія багатофункціонального використання території Брониківської об'єднаної територіальної громади Житомирської області через використання таких виробничих форм, як комунальні підприємства, кооперативи (обслуговувальні, що складаються з жителів поселень, місцевого населення, студентів, учнів, волонтерів), споживчі товариства тощо сприяє системному поширенню ідеї «Родова садиба» й реальній практиці її впровадження на сільських територіях. Для введення кожної виробничої форми необхідна своя підготовча робота, яка передуює їх створенню.

Культурно-освітня та просвітницька робота з боку жителів родових поселень, у тому числі в питаннях відродження українських звичаїв і традицій, ремесел і промислів, формування екологічного світогляду, духовний розвиток населення сприятиме більш тісній взаємодії у всіх сферах життєдіяльності й посиленню мотиваційної складової щодо планомірного розвитку сільських територій завдяки цілісній системі цінностей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Redfield R., Siger. M. *The Cultural Role of Cities*. – *Economic development and cultural Change*, Chicago, 1954, Vol. 3, No 3, pp. 53–57.
2. Redfield R. The Folk Society. *American Journal of Sociologie*. 1947, January, Vol. 52, pp. 293–308.
3. Plotnikova M. Conceptual Basis for Ukrainian Rural Development. *Regional Formation and Development Studies*. 2015. No 3, pp. 134–144.
4. Plotnikova M. Multifunctional development of territories: innovative approaches to management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2016. Vol. 38. No. 3, pp. 273–280.
5. Plotnikova M. Green tourism development in smart communities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 3. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, pp. 203–210.
6. Prysiazhniuk O., Buluy O., Plotnikova M. Cluster approach in administration of rural areas. *Management Theory And Studies For Rural Business And Infrastructure Development*. 2018. No. 40 (2), pp. 118–127.
7. Walker K. D., Plotnikova M. Ecological settlement as a self-government model in rural areas. *Management Theory And Studies For Rural Business And Infrastructure Development*. 2018. Vol. 40. No. 3. pp. 416–423. Article DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.2018.39>.

**М. Ф. Плотникова**, кандидат экономических наук, доцент; **О. Ф. Присяжнюк**, кандидат экономических наук, доцент (Житомирский национальный агроэкологический университет). **Историко-культурные и современные тенденции развития сельского туризма в родовых поселениях.**

**Аннотация.** Цель статьи является выявление перспектив развития занятости и сельского зеленого туризма в результате реализации идеи «Родовое поместье». Статья посвящена исследованию развития сельского зеленого туризма как перспективного направления социального предпринимательства в условиях объединенных территориальных общин. **Методика исследования.** Методологической основой исследования является качественный анализ, основанный на диалектическом и системном подходах социально-экономических процессов. Основы устойчивого многофункционального развития сельских территорий базируются на использовании инструментов анализа и синтеза, научной абстракции, индукции и дедукции, а также статистики. **Результаты.** Очерчены перспективные направления занятости и самозанятости на сельских территориях через развитие зеленого сельского туризма. В условиях децентрализации властных полномочий и дефицита бюджетов, развитие родовых поместий и родовых поселений формирует реальный базис развития территориальных общин. **Практическая значимость результатов исследования.**

В статье обоснована система мер развития сельских территорий через механизм «Родовое поместье», что стимулирует социально-эколого-экономическую активность жителей территориальных громад. Основные положения статьи используются в практике публичного управления и администрирования развитием объединенных территориальных общин.

**Ключевые слова:** государственное управление, родовая усадьба, родовое поселение, сельские общины, самоуправления, разумное сообщество, социальная сплоченность, сельский туризм.

**M. Plotnikova**, Cand. Econ. Sci., Docent; **O. Prisyazhnyuk**, Cand. Econ. Sci., Docent (Zhytomyr national agroecological University). **Historical, cultural and modern trends in the development of rural tourism in family homesteads.**

**Annotation. Purpose.** The aim of the study is to identify the prospects for the development of employment and rural green tourism as a result of the idea of "Family Homesteads". The article is devoted to the study of rural green tourism as a promising direction of social entrepreneurship in the United territorial communities. **Methodology of research.** The methodological basis of the research is a qualitative analysis based on the dialectical and systematic approaches of social and economic processes of public management of rural areas development. The foundations of sustainable multi-faceted development of rural areas are based on the use of analysis and synthesis tools, scientific abstraction, induction and deduction, statistics. **Findings.** The article illustrates promising areas of employment and self-employment in rural areas through the development of green rural tourism. It also shows the development of family homesteads and family homestead settlements, the formation of the basis development of territorial communities in the conditions of power decentralization and budget deficit. **Practical value.** The article substantiates the measures system for the rural development through the mechanism of "Family Homesteads". The results of the study are used by territorial communities to form a public management mechanism of rural development and to stimulate the effectiveness of socio-ecological and economic interaction of rural residents.

**Keywords:** public administration, family homesteads, family homestead settlement, rural communities, self-management, smart-community, social cohesion, rural tourism.

---

# VII. ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ

---

УДК 37:33

## ОЦІНКА ВНЕСКУ ОСВІТИ У ФОРМУВАННЯ ОЗНАК СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

**В. І. УСИК**, кандидат економічних наук, доцент  
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в аналізі структури міжнародних інтегральних індексів з акцентом на групі освітніх показників задля підтвердження внеску освіти саме у формування ознак сучасної економіки. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* здійснено за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та порівняння, систематизації та узагальнення. **Результатом** дослідження є доведення факту впливу показників освіти на формування суттєвих ознак сучасної економіки знань. Детальний аналіз визнаних світовою спільнотою міжнародних рейтингів довів, що сфера освіти та науки відіграє важливе значення в соціально-економічному розвитку країн. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що науково-освітній вимір у міжнародних рейтингах займає від 10 до 33 % і є визначальним для вимірювання конкурентоспроможності країн або інших аспектів розвитку національних економік. Подальші результати дослідження полягатимуть в оцінці науково-освітнього виміру та його значення в економіці України, що дасть змогу зробити висновок про освітньо-науковий потенціал країни, про зміни, які відбулися у сфері освіти та науки протягом останніх років, і про ефективність освітньої політики.

**Ключові слова:** освіта, економіка, індекс, рейтингування, конкурентоспроможність, інноваційність, економіка знань.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Так званий «освітньо-науковий контекст» і, відповідно, вимір присутній у більшості міжнародних рейтингів (міжкраїнових порівнянь). Метою рейтингування, як відомо, є оцінювання відносного прояву конкретних ознак сучасної економіки в різних країнах у контексті знаності, інноваційності, здатності забезпечувати розвиток людини й суспільства тощо.

Аналіз змісту (структури) міжнародних інтегральних індексів, за якими здійснюється рейтингування країн, з акцентом на групі освітніх показників може використовуватися як осо-

бливий інструмент. Метою його застосування є знаходження підтвердження внеску освіти саме у формування ознак сучасної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Роль освіти та її внесок у розвиток суспільства, економіки поступово змінюються. Її продуктивна природа визначалася ще класиками економічних досліджень В. Петті, А. Смітом, Д. Рікардо, К. Марксом, А. Маршаллом. Сьогодні питання освіти, її внеску в економічне зростання та соціальний добробут, усе більше привертає увагу вчених і дослідників. Основною проблемою досліджень є питання впливу освіти на формування різних видів капіталу (людського, соціального, інтелекту-

ального), на економічні й соціальні процеси у країні, а також доведення факторної залежності цього впливу. Такі вчені, як Ж. Поплавська та В. Поплавський, у своїх дослідженнях указують на те, що лідерами у створенні економічного багатства є країни, у ВВП яких закладені висока питома вага знань, нематеріальних активів і товарів, великі інвестиції в освіту, науку, охорону здоров'я та поліпшення якості довкілля. Освітній потенціал будь-якої країни можна оцінити завдяки місцю країни в міжнародних рейтингах, які визнані світовою спільнотою. Директор ОЕСР з освітніх питань Андреас Шлейхер зазначає, що суть рейтингів полягає в тому, «щоб дати якомога більшій кількості країн – як багатих, так і бідних – можливість порівняти стан їхньої освіти зі світовими лідерами, визначити їхні сильні та слабкі місця, а також побачити, якими будуть довготермінові економічні переваги поліпшення якості освіти» [2].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в аналізі інтегральних індексів як інструменту доведення того, що внесок освіти у формування ознак сучасної економіки спільнотою визнається й адекватно оцінюється.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Першим інтегральним індексом, безпосередньо призначеним для оцінювання «економіки знань», за програмою «Знання для розвитку» [3], став Індекс економіки знань (ІЕЗ).

Індекс економіки знань (*The Economy Knowledge Index*) [4] відображає середовище, яке сприяє ефективному використанню знань для економічного розвитку. Розраховується він на основі чотирьох груп індикаторів:

1) економічні стимули та інституційний режим (ЕСІР) (тарифні та нетарифні бар'єри, якість законодавства);

2) освіта й людські ресурси (ОЛР) (рівень грамотності дорослого населення, рівень середньої освіти, кількість тих, хто вступив до вищих навчальних закладів);

3) інновації (І) (платежі від роялті та ліцензій, кількість заявок на видачу патентів і торгових марок, кількість наукових публікацій);

4) інтернет-комп'ютерні технології (кількість телефонів та комп'ютерів на 1 000 на-

селення, кількість інтернет-користувачів на 10 000 населення).

В інтегральному індексі економіки знань сфері освіти надіжить 25 % загальної кількості показників.

Індекс глобальної конкурентоспроможності (*Global Competitiveness Index*) [5], що розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму, об'єднує 12 агрегованих показників, із яких два – здоров'я і початкова освіта й вища освіта та професійна підготовка – віддзеркалюють стан освітньої сфери. Загалом два агреговані освітні показники охоплюють 10 конкретних показників. Це відповідає, приблизно, 10 % наповнюваності Індексу глобальної конкурентоспроможності. До цих показників належать:

- якість початкової освіти;
- частка зарахованих на початковий рівень освіти, %;
- частка зарахованих на середній рівень освіти, %;
- частка зарахованих на вищий рівень освіти, %;
- якість системи освіти;
- якість математичної та природничої освіти;
- якість шкіл менеджменту;
- доступ до Інтернету у школах;
- наявність спеціалізованих навчальних послуг;
- ступінь підготовки персоналу (якість).

Індекс глобальної інноваційності (*Global Innovation Index*) [6] створений спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD і Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ). Глобальний агрегований індекс інновацій охоплює 82 показники. Його структурним елементом є субіндекс «Освітньо-наукові результати», що складається із трьох частин і містить 12 показників. Окрім того, є ще розділ «Створення знань», який теж можна вважати показником розвитку освітньо-наукової сфери. Останнє означає, що 32 % від загальної кількості показників Глобального індексу інноваційності – це освітні та знаннєві показники. У їх складі:

2.1 Освіта

2.1.1 Витрати на освіту, % ВВП

2.1.2 Частка державного фінансування на середню освіту на одного учня від ВВП на душу населення, %

- 2.1.3 Тривалість життя у школах, років
- 2.1.4 Шкала PISA в читанні, математиці та науці
- 2.1.5 Співвідношення учнів-учителів у середній освіті
- 2.2 Вища освіта
  - 2.2.1 Частка зарахованих на вищий рівень освіти, % брутто
  - 2.2.2 Випускники в науці й техніці, %
  - 2.2.3 Частка іноземних студентів від загальної кількості студентів, %
- 2.3 Дослідження та розробки (R&D)
  - 2.3.1 Кількість дослідників, повний день/млн населення
  - 2.3.2 Валові витрати на НДДКР, % від ВВП
  - 2.3.3 Глобальні компанії з досліджень і розробок, топ-3, млн дол.
  - 2.3.4 Рейтинг QS-університетів, середній бал топ-3
    - 6.1 Створення знань
      - 6.1.1 Кількість патентів (млрд. дол. за ПКС)
      - 6.1.2 Кількість патентів, отриманих за процедурою РСТ (млрд дол. за ПКС)
      - 6.1.3 Кількість заявок на корисні моделі (млрд дол. за ПКС)
      - 6.1.4 Науково-технічні статті / млрд грн
      - 6.1.5 Індекс цитування
    - 6.2 Вплив знань
      - 6.2.1 Темп зростання ВВП на одного працюючого, %
      - 6.2.2 Кількість нових підприємств/на населення віком 15–64
      - 6.2.3 Витрати на комп'ютерне програмне забезпечення, % ВВП
      - 6.2.4 Сертифікати якості ISO 9001 (млрд дол. за ПКС)
      - 6.2.5 Виробництво високих і середніх технологій, %
    - 6.3 Передача знань
      - 6.3.1 Експорт інтелектуальної власності (% до загального обсягу зовнішньої торгівлі)
      - 6.3.2 Чистий експорт високих технологій (% до загального обсягу зовнішньої торгівлі)
      - 6.3.3 Експорт інформаційно-комунікаційних послуг (% до загального обсягу зовнішньої торгівлі)
      - 6.3.4 Чистий відтік Прямих іноземних інвестицій, % ВВП.

Інноваційна частка, за Блумбергом [7] (Bloomberg Innovation Quotient – методологія аналізу, яку застосовує найбільший у світі виробник фінансової інформації компанія

Bloomberg), ураховує сім груп показників. Кожна з цих груп певною мірою дотична до формування інтелектуального та людського капіталу й пов'язана з розвитком освітньої сфери. Щодо кожної із груп визначено ваговий коефіцієнт – частку її (групи) внеску у формування загального показника Інноваційної частки, за Блумбергом. Серед цих показників такі:

1. Інтенсивність НДДКР (ваговий коефіцієнт – 20 %): витрати на R@D як відсоток від валового внутрішнього продукту.

2. Продуктивність (ваговий коефіцієнт – 20 %): ВВП на одного працівника, за відпрацьовану годину.

3. Високотехнологічна щільність (ваговий коефіцієнт – 20 %): відсоток високотехнологічних публічних компаній – аерокосмічної, оборонної, біотехнологічної галузей, програмного забезпечення, з виробництва напівпровідників, інтернет-програм, послуг із відновлюваної енергії – до загальної кількості компаній, цінні папери яких котируються на біржі.

4. Концентрація дослідників (ваговий коефіцієнт – 20 %): кількість дослідників на один мільйон громадян країни.

5. Можливість виготовлення (ваговий коефіцієнт – 10 %): додана вартість галузей виробництва у відсотках від ВВП; продукти з високою інтенсивністю досліджень і розробок (аерокосмічна промисловість, фармацевтичні препарати та комплектуючі для комп'ютерів, електричні машини) у відсотках від загального обсягу експорту.

6. Третинна ефективність (ваговий коефіцієнт – 5 %): коефіцієнт зарахування за всіма предметами у вищих навчальних закладах; ступінь вищої освіти студентів, які спеціалізувалися на науці, техніці, виробництві та будівництві; щорічний приріст випускників і загальна кількість осіб, які мають вищу освіту, як відсоток робочої сили.

7. Патентна активність (ваговий коефіцієнт – 5 %): патенти, зареєстровані резидентами країни.

За змістом сімох розглянутих складників показника Інноваційної частки, очевидно, що безпосередньо стан (рівень) освітньої сфери віддзеркалює шоста група – третинна ефективність. Частка цих освітніх показників у загальній кількості показників в інтегральному показ-



никові Інноваційної частки становить 15-20 %.

Індекс глобального таланту (Global Talent Competitiveness Index) [8]. Щорічний розрахунок індексу готує Міжнародна бізнес-школа INSEAD у партнерстві з Adecco Group та Інститутом лідерства людського капіталу (HCLI) Сінгапуру. У ньому віддзеркалюється вплив технологічних змін на конкурентоспроможність талантів, а також те, що, попри тенденцію витіснення робочих місць унаслідок автоматизації, новітні технології створюють додаткові можливості зайнятості. Крім іншого, вони (новітні технології) передбачають навички швидкої адаптації до перманентних технологічних змін, уміння працювати з людьми, виявляючи гнучкість і співробітництво. Інтегральний індекс розраховується на основі середнього арифметичного за шістьма групами показників, пов'язаних із:

- 1) конкурентними умовами на ринку праці та його (ринку) унормованістю трудовим законодавством;
- 2) створенням шансів для кар'єрного зростання;
- 3) можливостями роботодавців залучати таланти з усього світу (субіндекс приваблювання талантів);
- 4) здатністю утримувати кваліфікований персонал;
- 5) виробничими навичками співробітників, наявністю глобальних знань залученого персоналу.

Показники, які стосуються освіти та формування нових знань у структурі інтегрального Індексу глобального таланту, становлять, приблизно, 30 %.

Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло (European Innovation Scoreboard [9] (EIS) – це система показників науково-технічного розвитку країн Європи. Особливістю Інноваційного індексу є те, що він охоплює низку показників, які характеризують стан у сфері захисту прав на інтелектуальну власність. Цим визнається внесок об'єктів інтелектуальної власності в інноваційний розвиток економік країн ЄС. Спочатку ця система мала у своєму складі сімнадцять основних показників, що відібрані для узагальнення основних факторів і результатів інноваційної діяльності. Їх розділено на чотири основні групи:

- 1) людські ресурси;
- 2) створення нових знань;
- 3) передача й застосування знань;
- 4) фінансування інновацій і ринки інноваційної продукції.

Згодом кількість показників Інноваційного індексу та їх склад змінювалися. Показники чітко розподілено на вхідні (оцінюють ресурси наукової та інноваційної діяльності) та вихідні (відображають результативність наукових і науково-технічних робіт та інноваційної діяльності). У структурі інтегрального індексу частка показників освіти становить, приблизно, 15 %.

Індекс людського розвитку (Human Development Index) [10] був розроблений у 1990 р. пакистанським економістом Махбубом ель Хаком (Mahbub ul Haq) і використовується з 1993 року ООН у щорічному звіті.

У структурі Індексу людського розвитку (ІЛР) виокремлено три групи показників:

- очікувана тривалість життя, якою оцінюється довголіття;
- рівень грамотності населення країни (середня кількість років, витрачених на навчання) та очікувана тривалість навчання;
- рівень життя (економічний добробут), оцінений через ВНД на душу населення за паритетом купівельної спроможності (ПКС) в доларах США.

Під час створення ІЛР розроблені показники, що характеризують диференціацію в освіті, зокрема:

- коефіцієнт загальної диференціації освіти – показник, який визначає ступінь перевищення рівня освіти (грамотності) населення в одній країні (регіоні) над рівнем освіти (грамотності) населення іншої країни (регіону);
- коефіцієнт диференціації професійної освіти, що відображає відмінності в охопленні населення навчанням на другому та третьому рівнях освіти в досліджуваних країнах або регіонах.

Приблизно, 33 % всіх показників Індексу людського розвитку – це показники освітньої сфери.

За формальною ознакою кількості освітніх показників в інтегральних індексах для міжнародного рейтингування країн, з огляду на їх досягнення в набутті ознак (рис) сучасних економік та суспільств, можемо зробити узагальнення, подані в табл. 1.

Таблиця 1

**Ознаки сучасних економік та суспільств  
за освітніми показниками в інтегральних індексах**

<b>Ознаки сучасної економіки із властивостями економіки знань</b>	<b>Назва інтегрального індексу, у якому віддзеркалено певну ознаку економіки</b>	<b>Частка показників освіти в загальній кількості показників, що формують інтегральний індекс (%)</b>
Інноваційність	Індекс глобальної інноваційності (Global Innovation Index).	26
	Інноваційна частка, заБлумбергом (Bloomberg Innovation Quotient).	15-20
	Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло (European Innovation Scoreboard (EIS))	15
Конкурентна спроможність	Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index)	10
Реалізація потенціалу людського капіталу	Індекс глобального таланту (Global Talent Competitiveness Index)	30
Схильність до людського розвитку	Індекс людського розвитку (HDI)	33
Наявність середовища, що сприяє формуванню та поширенню знань	Індекс економіки знань (англ. назва)	25

У табл. 1 ілюстровано те, що логіка побудови міжнародних рейтингів, за відповідними інтегральними індексами, віддзеркалює значний (від 10 до 33 %) вплив показників освіти на формування суттєвих ознак сучасної економіки знань. За даними цієї таблиці можемо підсумувати, що сучасний період характеризується безпрецедентним зростанням впливу освіти та науки, що освіта та наука є потужним інструментом впливу на соціально-економічний розвиток та основою формування розвитку суспільства. Усі ці індекси й показники тісно пов'язані з механізмами фінансування освіти та участю освіти в розподілі доходів. Тому одним із подальших досліджень є обґрунтування певних фінансових правил уряду, які не обмежуватимуть конкуренцію у сфері освітніх послуг. Мова йде про фінансування з державного бюджету ефективних приватних закладів освіти, орієнтацію на показники результативності під час визначення обсягів фінансування, поширення пільгових кредитів на освіту тощо. Розробка правил передбачає створення певної системи індикаторів та визначення їх порогових значень. Завдяки цьому створюються кількісні орієнтири для діяльності урядів, контролю цієї діяльності та підстави для формування певних очікувань.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Міжнародні рейтинги, які є віддзеркаленням соціально-економічного розви-

тку, політичних процесів, інноваційного розвитку країни тощо, зазвичай, у своїй основі містять освітні та наукові показники. Зокрема, до таких міжнародних рейтингових індексів можна зарахувати: індекс глобальної конкурентоспроможності; індекс глобальної інноваційності; інноваційну частку за Блумбергом; індекс глобального таланту; інноваційний індекс Європейського інноваційного табло; індекс економіки знань; індекс людського розвитку тощо. Науково-освітній вимір у цих рейтингах займає від 10 до 33 % і є визначальним для вимірювання конкурентоспроможності або інших аспектів розвитку національних економік. Міжнародні рейтинги є важливими мірилами результатів функціонування сфери освіти. Подальші дослідження в цьому напрямі мають стосуватися обґрунтованої оцінки ефективності освіти як результату зваженої освітньої політики України через визначення тенденцій щодо місця України в цих авторитетних міжнародних рейтингах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поплавська Ж. Інтелектуальний капітал економіки знань / Поплавська Ж., Поплавський В. // Вісник НАН України, 2007. – № 2. – С. 52–62.

2. Світовий рейтинг освіти: Україна стала 38-ю [Електронний ресурс]: BBC Україна – веб-сайт Української служби Британської телерадіомовної корпорації. – Режим доступу: [https://www.bbc.com/ukrainian/science/2015/05/150513\\_vj\\_education\\_rankings\\_it](https://www.bbc.com/ukrainian/science/2015/05/150513_vj_education_rankings_it) (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.
3. World Development Report 1998/1999 – Knowledge for Development [Електронний ресурс]: The World Bank Group. – Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5981> (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.
4. The Knowledge Economy Index [Електронний ресурс]: The World Bank Group. – Режим доступу: <http://web.worldbank.org> (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.
5. The Global Competitiveness Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: The World Economic Forum . - <https://www.weforum.org/reports> (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.
6. Global Innovation Index [Електронний ресурс]: The Global Innovation Index. – Режим доступу: / <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.
7. Bloomberg Innovation Quotient [Електронний ресурс]: Bloomberg Finance L. P. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/> (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.
8. Global Talent Competitiveness Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: The Business School for the World. - <https://www.insead.edu/global-indices/gtci> (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.
9. European Innovation Scoreboard [Електронний ресурс]. – Режим доступу: European Commission. - [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en) (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.
10. Human Development Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: United Nations Development Programme. - <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (дата звернення: 18.10.2018). – Назва з екрана.

## REFERENCES

1. Poplavska Zh. & Poplavskiy V. (2007). Intelektualnyi kapital ekonomiky znan [Intellectual capital Knowledge Economy]/ *Visnyk NAN Ukrainy - Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 2. (pp. 52–62) [in Ukrainian].
2. Svitovyi reitynh osvity: Ukraina stala 38-iu [Education World Ranking: Ukraine became the 38 th]. [https://www.bbc.com/ukrainian/science/2015/05/150513\\_vj\\_education\\_rankings\\_it](https://www.bbc.com/ukrainian/science/2015/05/150513_vj_education_rankings_it). Retrieved from [https://www.bbc.com/ukrainian/science/2015/05/150513\\_vj\\_education\\_rankings\\_it](https://www.bbc.com/ukrainian/science/2015/05/150513_vj_education_rankings_it) (accessed 18 October 2018) [in Ukrainian].
3. World Development Report 1998/1999 - Knowledge for Development. (n.d.). <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5981>. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5981> (accessed 18 October 2018) [in English].
4. The Knowledge Economy Index (n.d.). <http://web.worldbank.org>. Retrieved from <http://web.worldbank.org> (accessed 18 October 2018) [in English].
5. The Global Competitiveness Report (n.d.). <https://www.weforum.org/reports>. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports> Retrieved from (accessed 18 October 2018) [in English].
6. Global Innovation Index (n.d.). <https://www.globalinnovationindex.org/Home>. Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (accessed 18 October 2018) [in English].
7. Bloomberg Innovation Quotient (n.d.). <https://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>. Retrieved from

- <https://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/> (accessed 18 October 2018) [in English].
8. Global Talent Competitiveness Index (n.d.). <https://www.insead.edu/global-indices/gtci>. Retrieved from <https://www.insead.edu/global-indices/gtci> (accessed 18 October 2018) [in English].
9. European Innovation Scoreboard (n.d.). [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en). Retrieved from [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en) (accessed 18 October 2018) [in English].
10. Human Development Index (n.d.). <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>. Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (accessed 18 October 2018) [in English].

**В. И. Усик**, кандидат экономических наук, доцент (ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»). **Оценка вклада образования в формирование признаков современной экономики.**

**Цель** статьи заключается в анализе структуры международных интегральных индексов с акцентом на группе образовательных показателей для подтверждения вклада образования именно в формирование признаков современной экономики. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью общенаучных и специальных методов исследования: анализа и сравнения, систематизации и обобщения. **Результатом** исследования является доказательство факта влияния показателей образования на формирование существенных признаков современной экономики знаний. Детальный анализ признанных мировым сообществом международных рейтингов доказал, что сфера образования и науки имеет важное значение в социально-экономическом развитии стран. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что научно-образовательное измерение в международных рейтингах занимает от 10 до 33 % и является определяющим для измерения конкурентоспособности стран или других аспектов развития национальных экономик. Дальнейшие результаты исследования будут заключаться в оценке научно-образовательного измерения и его значения в экономике Украины, что позволит сделать вывод про образовательно-научный потенциал страны, об изменениях, которые произошли в сфере образования и науки в последние годы, и об эффективности образовательной политики.

**Ключевые слова:** образование, экономика, индекс, рейтингование, конкурентоспособность, инновации, экономика знаний.

**V. Usyk**, Cand. Econ. Sci., Docent (SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"). **The evaluation of contribution made by education to modern economy features formation.**

**Annotation.** The purpose of this paper is to analyze the structure of international integral indexes with an emphasis on the group of educational indicators to confirm the contribution of education in the formation of the features of the modern economy. **Methodology of research.** Solving the problems set in the article is carried out using the general scientific and special research methods: analysis and comparison, systematization and generalization. **Findings** of the study is the proved impact of educational indicators on the formation of essential features of the modern knowledge economy. A detailed analysis of international ratings recognized by the world community has shown that the field of education and science plays an important role in the socio-economic development of countries. **Practical value.** The article substantiates that the scientific and educational dimension in international rankings varies from 10 % to 33 % and is crucial for measuring the competitiveness of countries or other aspects of the development of national economies. Further research will result in the assessment of scientific and educational dimension and its significance in the economy of Ukraine, which will make it possible to conclude on the educational and scientific potential of the country, and the changes that have taken place in the field of education and science in recent years, and the effectiveness of the education policy.

**Keywords:** education, economy, index, rating, competitiveness, innovation, knowledge economy.

# НАУКОВИЙ ВІСНИК

Полтавського університету  
економіки і торгівлі

Збірник

---

---

Полтавський університет економіки і торгівлі є правонаступником  
Полтавського університету споживчої кооперації України від 29 березня 2010 р.  
згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 253

Постановою Президії ВАК України від 10 лютого 2010 р. № 1-05/1  
«Науковий вісник ПУСКУ» внесено до «Переліку наукових фахових видань,  
у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття  
наукового ступеня доктора і кандидата наук» (Бюлетень ВАК № 3 від 2010 р.)

Свідоцтво про державну реєстрацію серії «Економічні науки»  
КВ № 17165-5935 ПР видане 12.10.2010 р. Міністерством юстиції України.

Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 24. Наклад: 300 пр. Зам. № 40.

Видавець і виготовлювач  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.

---

---