



ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ინსტიტუტი  
NATIONAL INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH



**BATUMI NAVIGATION TEACHING  
UNIVERSITY**  
(Batumi, Georgia)



**BATUMI SHOTA RUSTAVELI STATE UNIVERSITY**  
Faculty of Economics and Business  
(Batumi, Georgia)

# **INSTITUTIONAL DEVELOPMENT MECHANISMS OF THE FINANCIAL SYSTEM OF THE NATIONAL ECONOMY**

Collective monograph

Editor: Prof. Dr. Badri Gechbaia

**Batumi, GEORGIA**  
**2020**

**UDC 001:1:3: [80+81]**Recommended for publication by the Scientific Council of  
National Institute of Economic Research (08.01.2020, №1)**EDITORIAL BOARD:****Badri Gechbaia** – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of National Institute of Economic Research, Georgia.**Parmen Khvedelidze** – PhD, Professor, Rector Batumi Navigation Teaching University, Georgia.**Lali Khvedelidze** – Chancellor of Batumi Navigation Teaching University**Ketevan Goletiani** – Candidate of Technical Sciences, Professor, Batumi Navigation Teaching University, Georgia.**Nino Tchilaia** – PhD in Business Administration, Assistant Professor, Batumi Navigation Teaching University, Georgia.**Gela Mamuladze** – Doctor of Economics, Professor Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia.**Paata Aroshidze** – Doctor of Economics, Associate Professor, Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia**Nargiz Phalavandishvili** – PhD in Economics, Assistant Professor Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia.**SCIENTIFIC BOARD:****Natia Tsiklashvili** – Doctor of Economics, Professor, Vice Rector for Scientific Affairs, Professor, Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia.**Asie Tsintsadze** – Doctor of Economics, Professor, Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia.**Irma Dikhamindjia** – Doctor of Economics, Professor, Sokhumi State University, Georgia.**REVIEWERS:****Anzor Abralava** – Doctor of Economics, Professor, Georgian Technical University, Georgia.**Vladimer Glonti** – Doctor of Economics, Professor, Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia.**ISBN 978-9941-9691-0-2****Institutional development mechanisms of the financial system of the national economy:**  
collective monograph. Batumi: Publishing House “Kalmosani”, 2020. 232 p.**Publisher:** Publishing House “Kalmosani”, Georgia.**ISBN 978-9941-9691-0-2***Authors are responsible for the content and accuracy.  
The proceedings have not been amended or proofread.*

## CONTENTS

<b>Volodymyr Kudin, Onyshchenko Andriy</b> MODELING A BALANCED INTER-INDUSTRY PRICING POLICY IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF PARIS AGREEMENT TERMS AND CONDITIONS.....	4
<b>Volodymyr Panteleiev</b> ANALYTICAL REVIEW OF THE DEVELOPMENT OF INTERNAL AUDIT OF COMPANIES IN A MARKET ECONOMY .....	17
<b>Oksana Arpul, Olena Bloshchynska, Victor Dotsenko</b> HOTEL BUSINESS INNOVATIONS IN UKRAINE AND IN THE WORLD .....	29
<b>Polina Puzyrova, Vita Dovbush</b> RELEVANCE OF SECURITY MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY .....	40
<b>Olga Ostapenko</b> ESTIMATION OF ENERGY-ECOLOGICAL-ECONOMIC EFFICIENCY OF ENERGY SUPPLY SYSTEMS WITH COGENERATION HEAT PUMP INSTALLATIONS IN UKRAINE, IN THE CONCEPTS OF GREEN LOGISTICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....	52
<b>Evgeniy Kovtun, Rita Zablotska</b> FEATURES OF DIVERSIFICATION OF ENGINEERING SERVICES IN THE GLOBAL MARKET AND INTEGRATION OF UKRAINIAN COMPANIES UNDER GLOBALIZATION. 67	67
<b>Kateryna Kostetska, Iryna Sedikova</b> FORMATION OF THE MAIN GOALS OF INCLUSIVE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE.....	80
<b>Olga Slobodyanyuk</b> THEORY OF FINANCIAL MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF A VOLUNTARY INSURANCE SEGMENT.....	98
<b>Maryna Demianchuk, Viacheslav Kotlubai, Yevheniia Redina</b> SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT AS A FACTOR IN THE BALANCED DEVELOPMENT OF ENTERPRISES.....	136
<b>Nabulsi Hussain, Malakhovskiy Yurii, Zhovnovach Ruslana</b> PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MEANS OF REGULATING THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE SOCIALLY ORIENTED ECOSYSTEMS OF THE NATIONAL ECONOMY .....	155
<b>Liudmyla Trachenko, Tetyana Lositska, Victoria Bondar</b> CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN ENTERPRISES OF ENGINEERING SERVICES .....	176
<b>Myroslava Bublyk, Tetiana Kopach</b> HUMAN POTENTIAL ADMINISTRATION OF ENTERPRISES IN UKRAINE AND THE WORLD.....	199
<b>Myroslava Bublyk, Yurii Matseliukh, Danylo Kravets</b> TRENDS FOR HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT OF IT-COMPANIES .....	213

**Volodymyr Kudin***Doctor of Technical Sciences, Professor**Taras Shevchenko National University of Kyiv**Kyiv, Ukraine**orcid.org/0000-0002-5665-0868***Onyshchenko Andriy***Doctor of Economic Sciences, Professor**Taras Shevchenko National University of Kyiv**Kyiv, Ukraine**orcid.org/0000-0002-3194-1116*

---

**MODELING A BALANCED INTER-INDUSTRY  
PRICING POLICY IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF PARIS  
AGREEMENT TERMS AND CONDITIONS**

---

**Abstract.** *Prospective analysis of contemporary both theoretical and practical economy growing trend demonstrates account social factors and life support on Earth on a global scale. It is expected that in the near future this trend will occupy a major position in the global economy and will significantly determine the international economic relations. At the forefront of a globalizing world economy and international economic relations serves full priority to ensure the future world society. In the article is proposed a modified dual balance ecological and economic "input-output" model, which is based on established by the Paris Agreement limits on greenhouse gas emissions. It is determined the conditions for the existence of the productivity model, which provides non-negativity of the economic and environmental performance. It is offered the mathematical apparatus of determining the change in the volume of gross output of primary and secondary production in the event of changes in the sector structure.*

---

**Introduction.**

The interest to the problem of global climate change has been attracted not accidentally. For centuries, humanity has paid attention to problems that have touched its own interests. In our case, this is a problem of the impact of environmental change on the economic activity of society, and subsequently on the economic system. First of all, problems related to the interaction of the economy and the environment can be defined as the usage of renewable and non-renewable resources. Understanding self-renewal as a process of sustainable and natural renovation of ecosystem components, which are also resources for a number of industries, is important for adequate representation of all ecological and economic issues.

The deterioration of the quality of used resources can immediately limit the economic activities of many industries and lead to the shortage in the production. It should be mentioned that, first of all, the impact of any large-scale nature changes affects the activities of nature-exploiting industries, since such changes affect the state of resources for these industries from the beginning, and as long as the scale of the relevant natural and climatic changes grows they begin to affect the economic system as a whole.

Climatic conditions regulate the nature and intensity of activity in most industries. While the main functions of the climate system and climate are related to ecosystem services, the first resource function of this system as natural capital is significantly related to climate impact. The changes in climate conditions can significantly complicate the activity of the third function related to recreation and aesthetic aspects. Despite numerous discussions and controversies in a number of scientific studies, the UN Framework Convention on Climate Change has recognized the excessive concentration of greenhouse gases in the Earth's atmosphere as the main reason of global climate changes [1]. It became the basis for the adoption of Kyoto Protocol [2] and Paris Agreement (PA) [3], which specified the emission reductions for individual countries. The final aim of these agreements is to achieve a stabilization of the concentration of greenhouse gases in the atmosphere at a level that would not allow threatening anthropogenic impact on the climate system. Such a level must be reached within the sufficient time limit for the natural adaptation of ecosystems to climate changes, which allows not to threaten food production and ensure further economic development on a sustainable basis.

The implementation of terms and conditions of climate agreements requires the involvement of scientists from different scientific fields in order to combine their experience for the interdisciplinary research. Special attention among them should be paid to the economic encouragement, which is the economic component, as the main principle of solving ecological problems. Following the general methodology of economic processes research, it is necessary to consider the conceptual level of the basic principles of this agreement, to outline the main subjects involved – economic agents, ecological and economic indicators, to find out the existing relationships, their nature and specifics. The further step in the research should be the transition to the level of mathematical modeling of ecological-economic interaction as an effective tool of scientific knowledge.

**Aims and tasks.** Tasks of creation of modeling methodology and complex of mathematical models of PA economic component, which allow to determine the optimal values and behavior of basic ecological and economic indicators, as the basis for making management decisions aimed to increase the efficiency of economic system functioning, require research separation at different levels of aggregation of the economic system.

The great attention among which deserves the mesoeconomic level, that is, the level of sectoral structure of national economy.

Analysis and modeling of inter-industry interaction allows us to talk about the coherence of inter-industry proportions and the balance of the economic system as a whole. Supporting the balanced pace and proportions of socio-economic development in the process of analyzing the economic system is significantly related to the analytical study of information, which reflects the quantitative relationships between industries. It is important for the analysis to be inter-industrial, combining all the goals of economic system development. Inter-industry systems in this sense serve as a means of carrying out such research.

In the work [4], the tasks are based on the given above “cost-output” balance chart to calculate costs for the performing PA restrictions. The solution to this problem involves solving a whole complex of fundamental problems of modern science, which include, for example, the development of reliable methods for predicting environmental state parameters and their quality criteria, capable to ensure quantitative measuring of the degree of humanity’s needs satisfaction in purity and natural diversity [5 - 6]; creation of scientifically grounded methodology for determining the economic damage from environmental pollution; construction of the system of models of interaction of various components of natural complexes taking into account natural and anthropogenic factors and conditions [7 - 8].

It is proposed to consider the costs to meet the greenhouse gas emission limits in the structure of the main production industries in the form of:

$$\begin{cases} x_1 = A_{11}x_1 + A_{12}x_2 + Cy_2 + y_1, \\ x_2 = A_{21}x_1 + A_{22}x_2 - y_2, \end{cases} \quad (1)$$

where  $x_1 = (x_1^1, x_2^1, \dots, x_n^1)^T$  – is the vector-column of production volumes;

$x_2 = (x_1^2, x_2^2, \dots, x_m^2)^T$  – is the vector-column of volumes of destroyed pollutants;

$y_1 = (y_1^1, y_2^1, \dots, y_n^1)^T$  – is the vector-column of final product volumes;

$y_2 = (y_1^2, y_2^2, \dots, y_m^2)^T$  – is the vector-column of volumes of undestroyed pollutants;

$A_{11} = (a_{ij}^{11})_1^n$  – the square matrix of the coefficients of direct production costs  $i$  per the production of the product unit  $j$ ;

$A_{12} = (a_{ig}^{12})_{i,g=1}^{n,m}$  – the rectangular matrix of production costs  $i$  per the unit of pollutant destruction  $g$ ;

$A_{21} = (a_{kj}^{21})_{k,j=1}^{m,n}$  – the rectangular matrix of pollutant release  $k$  per the unit of output  $j$ ;

$A_{22} = (a_{kg}^{22})_1^m$  – the square matrix of pollutant release  $k$  per the unit of pollutant destruction  $g$ .

$Cy_2$  – the costs related to the greenhouse gas emissions (that is, the costs of maintenance of greenhouse gas emissions, in particular, the emission allowance charge);

$C = (c_{ig}^{12})_{i,g=1}^{n,m}$  – the rectangular matrix of production costs  $i$  per the unit of pollutant emissions  $g$ ;

In the vector-matrix form, model (1) can be represented as follows:

$$\begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} A_{11} & A_{12} \\ A_{21} & A_{22} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} E_1 & C \\ 0 & -E_2 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \end{pmatrix},$$

where  $E_1$  and  $E_2$  – corresponding single diagonal matrices.

The first equation of the proposed model reflects the economic balance - distribution of industrial gross output for the production consumption of the main and auxiliary production, final consumption of the main production, and the costs related to the fulfillment of the PA obligations. The second equation reflects the physical balance of greenhouse gases as the sum of the emissions caused by the activities of the main and auxiliary industries and their undestroyed volumes.

The economic content of model variables (1) requires consideration of their inherent values. The latter is closely related to the performance of the balance models, which allows us to talk about the actual functioning of the production system, capable of providing intermediate consumption, positive volumes of the final product and meeting the established limits on greenhouse gas emissions.

In order to research the question of ensuring the integrity of solutions, let us express  $x_2$  from the second equation and substitute in the first:

$$x_1 = (E_1 - A_1)^{-1} (y_1 + Cy_2 - A_{12}(E_2 - A_{22})^{-1}y_2),$$

where  $A_1 = A_{11} + A_{12}(E_2 - A_{22})^{-1}A_{21}$  – the square matrix of the  $n$  order ( $n$ -by- $n$  matrix).

We also express  $x_1$  from the first equation and substitute in the second:

$$x_2 = (E_2 - A_2)^{-1} (A_{21}(E_1 - A_{11})^{-1}y_1 + A_{21}(E_1 - A_{11})^{-1}Cy_2 - y_2),$$

where  $A_2 = A_{22} + A_{21}(E_1 - A_{11})^{-1}A_{12}$  – the square matrix of the  $m$  order.

Thus, the formal solution of system (1) can be written as follows:

$$\begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} (E_1 - A_1)^{-1} & (E_1 - A_1)^{-1} (A_{12}(E_2 - A_{22})^{-1} - C) \\ (E_2 - A_2)^{-1} A_{21} (E_1 - A_{11})^{-1} & (E_2 - A_2)^{-1} (E_2 - A_{21} (E_1 - A_{11})^{-1} C) \end{pmatrix} \begin{pmatrix} y_1 \\ -y_2 \end{pmatrix}.$$

According to the method proposed in the work [9], we generalize the concept of productivity in case of block matrix with integral elements:

$$A = \begin{pmatrix} A_{11} & A_{12} \\ A_{21} & A_{22} \end{pmatrix} \geq 0. \quad (2)$$

We will consider an integral block matrix productive if the matrices  $A_{11}$ ,  $A_{12}$ ,  $A_1$  and  $A_2$  are productive. The productivity of the matrices  $A_1$  and  $A_2$  means the profitability of the main and auxiliary industries over the full cycle of production and through the complete cycle of greenhouse gas destruction. If matrices  $A_{11}$ ,  $A_{12}$ ,  $A_1$  and  $A_2$  – are productive, then matrices

$$(E_1 - A_{11})^{-1} \geq 0, (E_2 - A_{22})^{-1} \geq 0, (E_1 - A_1)^{-1} \geq 0, (E_2 - A_2)^{-1} \geq 0$$

exist and have integral elements.

The productivity of the block matrix (2) does not guarantee the integrity of solutions of the system (1). Let us analyze the obtained expressions  $x_1$  and  $x_2$ . From system (1) we obtain

$$x_1 = (E_1 - A_{11})^{-1}(A_{12}x_2 + Cy_2 + y_1).$$

Thus, it follows that if  $x_2 \geq 0$ ,  $y_1 \geq 0$ ,  $y_2 \geq 0$ . the condition will be  $x_1 \geq 0$ .

Thus, a necessary and sufficient condition for the integrity of the solutions of model (1) for the productivity of the block matrix (2) and if  $y_1 \geq 0$ ,  $y_2 \geq 0$ , there will be the condition  $x_2 \geq 0$ , i.e.

$$(E_2 - A_2)^{-1}(A_{21}(E_1 - A_{11})^{-1}y_1 + A_{21}(E_1 - A_{11})^{-1}Cy_2 - y_2) \geq 0.$$

From the last inequality, we obtain a sufficient condition for the existence of the integral solutions:

$$A_{21}(E_1 - A_{11})^{-1}(y_1 + Cy_2) \geq y_2,$$

which can be replaced by stricter and more sufficient condition:

$$A_{21}(y_1 + Cy_2) \geq y_2.$$

The last inequality means that a sufficient condition for the operation of the main and auxiliary industries is the non-excess greenhouse gas emissions over the total greenhouse gas emissions arising from the production of the final product and the costs to fulfill the obligations under PA. Considering the importance of financial and monetary policy in the context of the requirements of PA, the additional task arises to consider the issue of pricing on the example of balanced ecological and economic models, that is, the task of building a dual model. Successful solution of this problem will allow to determine the optimal price proportions of inter-industry interaction, serves as a more universal indicator of comparison of criteria of effectiveness of the implementation of certain management mechanisms, and also allows to compare the results of the analysis of direct and dual models.



Moving to the calculations of the volume of greenhouse gas emissions in the industrial reproduction process requires changes in the proportions previously formed. In this context, an important problem of economic development in such circumstances is to ensure its balance. Permanent changes in the ratio between extensive and intensive factors of economic growth is an objective basis for the violation of established proportions, and each time raises the question of the balance of production at a new level.

Accordingly, the second task arises: development and appliance of reliable algorithms for determining changes in key industry indicators (volumes of industrial outputs, final products, ecological production, etc.), depending on the change of inter-industry proportions caused by the transition to a new ecological policy.

### 1. Results of the Research.

The economies of a number of countries undergoing economic transformation require special attention in the questions of pricing and payment for ecological products. It is an extremely complex set of problems that has a fundamental impact on the macroeconomics, especially with regard to inflation. In this aspect, investment ecological and economic projects depend on adequate construction of pricing space. In the given context, an important aspect of economics in the sphere of climate changes mitigation and adaptation to them, is to determine the economic value of climatic conditions as natural resources, natural services and their adequate cost. Proper calculation of the cost of resources will allow more justified determination of the economic effectiveness of alternatives of socio-economic and technological development, climate policy and its instruments. For example, to develop coal-based energy related to increasing greenhouse gas emissions or to force energy savings, which lead to the reduction of the impact on the global climate.

In order to build “cost-output” model according to their value form, we will introduce a vector row of prices of basic products  $p_1 = (p_1^1, p_2^1, \dots, p_n^1)$  and a vector row of pollutant destruction costs  $p_2 = (p_1^2, p_2^2, \dots, p_m^2)$ . In content, these vectors are integral. Let us multiply the first equation of system (1) from the left by  $p_1$ , and the second equation by  $p_2$ . We have

$$p_1 x_1 = p_1 A_{11} x_1 + p_1 A_{12} x_2 + p_1 (C y_2 + y_1), \quad (3)$$

$$p_2 x_2 = p_2 A_{21} x_1 + p_2 A_{22} x_2 - p_2 y_2.$$

The first equation of system (3) expresses the cost balance of products, the second – equals the physical balance of greenhouse gases in value form.

Let us introduce the vectors-lines of value added of the main and auxiliary industries  $r_1 = (r_1^1, r_2^1, \dots, r_n^1)$ ,  $r_2 = (r_1^2, r_2^2, \dots, r_m^2)$ .

Undestroyed greenhouse gases  $y_2$  are “bad” for the society, so in the economic balance, value  $p_2 y_2$  is a loss of total value, which can, in particular, be compensated by the added value of auxiliary industries activities.

Then the second equation of system (3) takes the form

$$p_2 x_2 = p_2 A_{21} x_1 + p_2 A_{22} x_2 + r_2 x_2.$$

Considering the principle of equivalence of natural and valuable components of the inter-industry balance, it could be stated: the value of the final product and the cost of PA equals the added value of the activities of the main production industries:  $p_1(y_1 + Cy_2) = r_1 x_1$ ; the cost savings of non-destructive greenhouse gas utilization  $p_2(-y_2)$  are replaced by the value added of auxiliary industry activities  $r_2 x_2$ .

Thus, the classic for the ecological economy hypothesis is used - the total cost of consumption of the ecological and economic product is equal to the total estimate of production [10]. In the given context, system (3) has two economic balances:

$$p_1 x_1 = p_1 A_{11} x_1 + p_1 A_{12} x_2 + r_1 x_1,$$

$$p_2 x_2 = p_2 A_{21} x_1 + p_2 A_{22} x_2 + r_2 x_2,$$

which we will sum up

$$(p_1 - p_1 A_{11} - p_2 A_{21} - r_1)x_1 + (p_2 - p_1 A_{12} - p_2 A_{22} - r_2)x_2 \equiv 0.$$

Since the last ratio must be true for any volume of production  $x_1 \geq 0$ ,  $x_2 \geq 0$ , it looks like

$$p_1 = p_1 A_{11} + p_2 A_{21} + r_1, p_1 \geq 0, \tag{4}$$

$$p_2 = p_1 A_{12} + p_2 A_{22} - r_2, p_2 \geq 0.$$

This is the dual pricing model to model (1) or the ecological and economic model in terms of value.

By its nature, the obtained model belongs to the class of balanced inter-industry model of Leontief type [10], which allows on its basis to speak about achieving the balance of industry proportions in case of changes of technological structure.

The balance of the economy, as a form of systematic interconnection of production and consumption, implies the correspondence of the volume and structure of the products and services produced to the volume and structure of public demands in terms of nature and value, in time and space, in terms of qualitative and quantitative characteristics. The transition to an economy of high organization and efficiency leads to the achievement of a comprehensive dynamic balance of production, since this is necessary condition for the proportional, deficit-free development of the economic system, the optimal functioning of all its structural subsystems.

Without stable balance of economic development, which requires the most complete correspondence between volume and structure of production and volume and structure of needs, optimal proportions of all reproductive processes, it is impossible to achieve the results specified in PA in real terms, rational use, gradual intensification of industrial production.

Balance implies a mutually consistent system of production proportions at the macro and micro levels. It characterizes the measure of proportion, that is, the measure of correspondence of production and needs. More progressive proportions create an opportunity to achieve a higher level of balance. For example, industrial-economic proportions aimed at intensifying production improve the conditions for a balanced functioning of the economy. Balance cannot be absolute; it is always relative in all types of goods and resources. New proportions and a new level of balance are established in industrial production due to its dynamic development. In this regard, we can speak about full balance only with respect to a specific period of time, at the end of which balance might be destroyed due to the production growth and the changes of needs. Therefore, the balance can be considered sufficient or insufficient, high or low according to its level. The current stage of economic development sets an important task to ensure a stable, dynamic balance, in which reproduction is free, steady, ahead of the growth of the final product compared to the expansion of the used resources.

In modern conditions, under the influence of restrictions of PA, we should strengthen the dynamism of the whole system of social needs, reproductive links are complicated, and the interconnection of structural production units is becoming deeper. All this requires constant improvement of the structure of social production and its proportions, ensuring a reliable balance of the economy, in which more complete satisfaction of social needs is achieved with the lowest greenhouse gas emissions. In the conditions when the economy is mostly orientated on the intensive development of quantitative growth and the qualitative improvement of industrial relations, the balance is aimed not only at ensuring high economic growth, but above all on structural restructuring of the economic system and coherence of its development.

Let us consider the problem of determining how the vectors of gross output and greenhouse gases utilization will change if we change the coefficients of the technological matrices, in particular under the conditions when ecological standards are strengthened and the costs to fulfill Paris Agreement obligations need to be increased.

For example, let us suppose that elements of one or more technological matrices  $A_{11}$ ,  $A_{12}$ ,  $A_{21}$ ,  $A_{22}$ ,  $C$  undergo changes.

Let us determine how these changes influence on the values of vectors  $x_1$  and  $x_2$ . To do this, we use the procedure proposed in the mathematical literature on matrix analysis [11].

We write the model (4) in the form:

$$uA = C. \quad (5)$$

where  $A = \begin{pmatrix} E_1 - A_{11} & -A_{12} \\ -A_{21} & E_2 - A_{22} \end{pmatrix}$ ,  $u = (p_1, p_2) - (n+m)$  – measurable vector,

$C = \begin{pmatrix} r_1 \\ -r_2 \end{pmatrix}$ ,  $E_1, E_2$  – block unit matrices of corresponding dimension.

We will also consider a system perturbed (in the elements of matrices  $A_{11}, A_{12}, A_{21}, A_{22}, C$ ) with respect to the system of linear algebraic equations (5) of the form:

$$u\bar{A} = \bar{C}. \quad (6)$$

where  $A, C$  – corresponding perturbed matrices.

Let for system (5) find the reference junction and the inverted matrix. Then the following theorem holds [12].

**Theorem 1.** There are the following relations between the coefficients of the development of the normal vectors of the constraints by the rows of the basis matrix, the elements of the inverse matrices, the basis solutions, and the residuals of the constraints in the two adjacent basis solutions:

$$\bar{\alpha}_{rk} = \frac{\alpha_{rk}}{\alpha_{lk}}, \quad \bar{\alpha}_{ri} = \alpha_{ri} - \frac{\alpha_{rk}}{\alpha_{lk}} \alpha_{li}, \quad r = \overline{1, n+m}, \quad i = \overline{1, n+m}, \quad i \neq k. \quad (7)$$

$$\bar{e}_{rk} = \frac{e_{rk}}{\alpha_{lk}}, \quad \bar{e}_{ri} = e_{ri} - \frac{e_{rk}}{\alpha_{lk}} \alpha_{li}, \quad r = \overline{1, n+m}, \quad i = \overline{1, n+m}, \quad i \neq k. \quad (8)$$

$$\bar{u}_{0j} = u_{0j} - \frac{e_{jk}}{\alpha_{lk}} \Delta_l, \quad j = \overline{1, n+m}. \quad (9)$$

$$\bar{\Delta}_k = -\frac{\Delta_l}{\alpha_{lk}}, \quad \bar{\Delta}_r = \Delta_r - \frac{\alpha_{rk}}{\alpha_{lk}} \Delta_l, \quad r = \overline{1, n+m}, \quad r \neq k. \quad (10)$$

In this case, the condition of support of the basis matrix when introducing the normal vector  $a_l$  of the restriction  $a_l u \leq c_l$  to  $k$  - in the position of the basis matrix  $A$  is the implementation of inequality  $\alpha_{lk} \neq 0$ .

Based on the given above relations, it is possible to construct an algorithmic scheme for the study of systems (6) (with changes in the model). The algorithm will be based on the simplex method ideology, with some features of organizing the iterative process.

In particular, the transition from system (6) to system (5) will be sequentially replaced by the corresponding perturbed rows  $i, i+1, i+2, \dots, i+i_0$ . This means that the vectors of the normals of the hyperareas, which form the rows of the basis matrix and the corresponding inverted matrix will be replaced by the corresponding “perturbed” vector-normals. Based on the simplex relations (7) - (10), the following support solutions and inverted matrices will be calculated. While maintaining the property of the resistance, in the substitution iterations, the solution of system (6) will be found by  $i_0$  iteration. In the result we get a new basis solution and an inverted matrix.

The result of the generalization of the given above relations is an algorithm for determining a new solution in the case of perturbations of elements of the basis matrix, which allows to determine changes in the gross output when changing technological matrices of the ecological and economic model (4).

## 2. Algorithm

**Step 1.** Find the solution  $u_0$  of the original system (5) and its inverted matrix  $A^{-1}$ .

**Step 2.** Perturb the matrix  $A$  into the element  $a_{kj}$  in the form  $\bar{a}_{kj} = a_{kj} + a'_{kj}$ .

**Step 3.** Determine the coefficient  $\alpha_{ek} = 1 + a'_{kj} \cdot e_{jk} \neq 0$ , where  $e_{jk}$  – is the corresponding element of the matrix  $A^{-1}$ .

**Step 4.** Find a new vector-column  $\bar{e}_k = \frac{e_k}{\alpha_{ek}}$  of the matrix  $A$ .

**Step 5.** Determine the residual of the perturbed row in the element  $a'_{kj}$ :  $\Delta_e = \bar{\Delta}_k = a'_{kj} \cdot u_{0j}$ , where  $u_{0j}$  – is  $j$ - component of  $u_0$ .

**Step 6.** Find a new solution based on the relation  $\bar{u}_0 = u_0 - \bar{e}_k \cdot \Delta_e$ .

Let us consider the use of (5) - (8) to construct a method for estimating the transformation of a production structure in model (4) under the conditions of changing the row of the technological matrix. The result of the development of the given above technology is the algorithm for determining a new solution in the case of perturbations of the rows of the basis matrix for a particular row of constraints, which allows to determine changes in the gross output when changing the technological matrices of the ecological and economic model.

## 3. Algorithm

**Step 1.** Find the solution  $u_0$  of the original system (4) and its inverted matrix  $A^{-1}$ .

**Step 2.** Perturb the matrix  $A$  into the elements of the 1<sup>st</sup> row in the form

$$\bar{a}_i = a_i + a'_i, \quad \bar{g}_i = g_i + g'_i, \quad i=1.$$

**Step 3.** Determine the coefficient  $\bar{\alpha}_{kk} = a_k e_k + a'_k e_k = 1 + a'_k e_k$ , where  $e_k$  – is the column of the matrix  $A^{-1}$ .

**Step 4.** Determine

$$\bar{\Delta}_k = (a_k + a'_k) \cdot u_0 - (g_k + g'_k) = (a_k \cdot u_0 - g_k) + (a'_k \cdot u_0 - g'_k) = \Delta_k + \Delta'_k = \Delta'_k$$

**Step 5.** Find  $\lambda = -\bar{\Delta}_k / \bar{\alpha}_{kk}$ .

**Step 6.** Find a new vector column  $\bar{e}_k = \lambda \times e_k$ .

**Step 7.** Form a new relation based on the relation  $\bar{u}_0 = u_0 + \bar{e}_k$ .

*Remarks.* It is easy to make sure that the new solution (of the perturbed problem) is formed on the basis of the old solution and taking into account the influence of the vector-column of the inverse matrix  $e_k$  and parameter  $\lambda = -\bar{\Delta}_k / \bar{\alpha}_{kk}$ . “Selection” of the column of the inverted matrix  $e_k$  and parameter  $\lambda$  (direction and extension of the corresponding vector) we can form certain resultant dominants, that is, changes will be performed directly and predictively.

The “dual” nature of the model proves the research of the influence of the column changes, for example, the  $k$  column of the constraint matrix  $A$  in the form of  $\bar{A}_k = A_k + A'_k$  on the solution  $u_0$ , where  $A_k = (a_{1k}, a_{2k}, \dots, a_{mk})^T$ ,  $A'_k = (a'_{1k}, a'_{2k}, \dots, a'_{mk})^T$ , that is, in this form  $A$  is replaced by  $\bar{A}$ .

#### 4. Algorithm

**Step 1.** We have the known vector  $u_0 = (u_{01}, u_{02}, \dots, u_{0m})^T$ ,  $A_b$ ,  $A_b^{-1}$  - the direct and inverted basis matrix (4).

**Step 2.** Suppose that the  $k$  column of the constraint matrix  $A_k$  is replaced by the column  $\bar{A}_k$ . Find the vector  $\bar{L}_k = (L_{k1}, L_{k2}, \dots, L_{km}) = A_b^{-1} \times \bar{A}_k$ .

**Step 3.** Form a new solution  $\bar{u}_{0k} = \frac{u_{0k}}{1 + (A_b^{-1})_k \times A'_k} = \frac{u_{0k}}{L_{kk}}$ ,  $i = k$ .

$$\bar{u}_{0i} = u_{0i} - \frac{u_{0k}}{1 + (A_b^{-1})_k \times A'_k} \times [(A_b^{-1})_i \times A'_k] = u_{0i} - \frac{u_{0k}}{L_{kk}} \times \bar{L}_{ki}, \quad i \neq k.$$

The combination of the proposed algorithms and the inter-industry model in terms of value allows to combine procedures of harmonization of material and value structures of the gross product in the process of analyzing industry development options. Consistency procedures are to create such information areas that characterize the industries of the material sphere during the research period so that the gross product output calculated along the researched trajectory through horizontal connections coincides with the gross product output calculated along the same trajectory through vertical connections. Consistency mode is determined by the fact that the cost balance is added to the balance of the material component and is subordinated to it.

### Conclusion.

The mutual impact of the economy on ecology and ecology on the economy requires the creation of a concept that aligns the interests of the first and second. Such a concept has become Kyoto Protocol and Paris Agreement of the United Nations Framework Convention on Climate Change, the main idea of which is the gradual stabilization and reduction of the concentration of greenhouse gases in the Earth's atmosphere. The difficult complex character of Paris Agreement requires the implementation of the apparatus of economic and mathematical modeling to its study as a reliable means of decision-making.

The study of the level of inter-industry policy requires the implementation of balanced ecological and economic models of the "cost-output" type. Such models are matrix ratios that reflect the balance of production and distribution of gross product output, as well as the balance of greenhouse gases.

With the aim to ensure the balance of the ecological and economic system, it has been developed the implementation of basic matrix method algorithms, which are equipped with the technology of determining the solutions of the system of matrix linear equations in case of changes in their structure and generalization of the model. However, changes can be made to individual elements or a group of elements, one or a group of rows (columns), in blocks of submatrices of the matrix. The proposed algorithms are implemented in the case of changes in the constraint matrix of the original system without recalculation (anew).

### References:

1. The United Nations (1992) United Nations Framework Convention on Climate Change.
2. Secretariat of the Convention on Climate Change (2000) Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change. Bonn, 33 pp.
3. Sustainable Innovation Forum (2016) Retrieved from: <http://www.cop21paris.org> (accessed 20 December 2019).
4. Onyshhenko A.M., Ljashenko I.M. (2011) Metodologhija matematychnogho modeljuvannja ekonomiko-ekologhichnoji vzajemodiji v umovakh realizaciji Kiotsjkogho protokolu [Methodology of mathematical modeling of economic-ecological interaction in the conditions of Kyoto Protocol implementation]. *Ekonomichna kibernetika* [Economic cybernetics], no. 4-6(70-72), pp. 17-26.
5. Onyshhenko I.M., Ghrycenko V.I. (2017) Vyznachennja informatyvnosti parametriv modeli proghnozuvannja jmovirnosti vyboru produktu v umovakh «Big Data» [Determination of informative parameters of the model of predicting the probability of product selection in the context of "Big Data"]. *Kibernetika i vychislitel'naya tekhnika* [Cybernetics and Computing technique], no. 4 (190), pp. 5-18.

6. Onyshhenko I.M. (2017) Udoskonalennja metodiv obrobky ta zberighannja danykh za dopomoghoju instrumentiv “Big Data” ta Map Reduce [Improving Data Processing and Storage Techniques with “Big Data” and Map Reduce]. *Ekonomiko-matematychni modeljuvannja socialjno-ekonomichnykh system* [Economic and mathematical modeling of socio-economic systems], no. 22, pp. 159-178.
7. Onyshhenko I.M. (2016) Theoretical foundations of ecological economics. *Ekonomika i reghion* [Economy and region], no. 2, pp. 81-84.
8. Kudin V., Onyshhenko A., Onyshhenko I. (2019) Algorithmizing the methods of basis matrices in the study of balance intersectoral ecological and economic models. *Eastern-European journal of Enterprise Technologies. Mathematics and Cybernetics*, pp. 45-55.
9. Ljashenko I.M. (1999) Ekonomiko-matematychni metody ta modeli stalogho rozvytku [Economic-mathematical methods and models of sustainable development]. *Vyshha shkola* [High School], Kyiv, 236 p.
10. Ljashenko I.M., Ljashenko O.I., Onyshhenko A.M. (2009) Ekonomichni ghipotezy ta dynamika rivnovaznykh cin v modeli Leontyjeva „vytraty-vypusk” [Economic hypotheses and dynamics of equilibrium prices in Leontief's cost-output model]. *Ekonomichna kibernetyka* [Economic cybernetics], no. 3-4, pp. 46–52.
11. Kudin V.I., Kljushyn D.A. (2003) Skhemy dekompozycji velykorozmirnykh matrycj specialjnoji struktury pry modeljuvanni filjtraciji dvokhfaznoji ridyny [Schemes of decomposition of large-scale matrices of special structure in simulation of filtration of two-phase fluid]. *Zhurnal obchysljuvaljnoji ta prykladnoji matematyky* [Journal of Computational and Applied Mathematics], no. 2(89), pp. 55-65.
12. Kudin V.I., Lyashko S.I., Khritonenko N.V., Yatsenko Yu.P. (2007) Analiz svoystv lineynoy sistemy metodom psevdobazisnykh matrity [Analysis of properties of a linear system by the pseudobase matrix method]. *Kibernetika i sistemnyy analiz* [Cybernetics and system analysis], no. 4, pp. 119-127.



**Volodymyr Panteleiev***Doctor of Economics, Professor,**National Academy of Statistics, Accounting and Auditing**Kyiv, Ukraine**ResearcherID:J-1868-2018,**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6079-8861>*

---

**ANALYTICAL REVIEW OF THE DEVELOPMENT OF INTERNAL AUDIT  
OF COMPANIES IN A MARKET ECONOMY**

---

**Abstract.** *The review of the development of internal audit of companies by scientific works of authors of market economies for the years 2003-2019 provides a quantitative analysis of studies in the field of internal audit, ways of solving topical issues of development of internal audit of companies, regulation of internal audit and profession of internal auditor in foreign countries States and professional associations of the audit community, implementation of the best practices of the organization and methodology of internal audit, solving the problems of professional training of internal auditors, organization and methodology of internal audit. At times there are questions about improving the effectiveness (efficiency) of internal audit. Internal audit is able to support the entity in achieving profitability and performance indicators, preventing the loss of resources, avoiding fraud, facilitating the acquisition of sound financial information and compliance with relevant laws and regulations. Audit activity serves as a mechanism for ensuring compliance with the goals, and in this sense, the implementation of self-assessment and quality assurance processes are procedures aimed at ensuring compliance with the organization's goals.*

---

**Introduction.**

The Scientific and Methodological Basis of Internal Audit, formed since the early 1940s after its establishment in the United States and the active rise of the International Institute of Internal Auditors (IIIA)[1]. Internal audit is an independent, objective assurance and consulting activity that should add value to the organization and improve its performance. Internal audit helps an organization achieve its goals through a systematic, consistent approach to assessing and enhancing risk management, control and corporate governance processes [1]. The value of internal audit is steadily increasing, despite the fact that it does not have the status of a mandatory management measure, and the owners of the company independently decide the validity of the internal audit unit. Modern business practices improve as identified and resolved management issues and internal audit issues.

The relevance of the study of internal audit topics and their functioning in the late 20th and early 21st centuries is conditioned by the search for ways to restore confidence in the reliability of financial reporting and audit, to provide the financial system of the national economy with the necessary stability and the ability to avoid future crises after big scandals involving fraud, fraud and the distortion of financial statements in the early 21st century and after the financial crisis [2]. Scientific studies using modern methodology have outlined the directions of internal audit development: changing the internal audit paradigm, professional training of internal auditors and organization of internal auditors.

### 1. Content of internal audit research

**1.1. Grouping of internal audit materials using scientific tools.** In the work of internal audit researchers, the use of modern scientific tools, which has a probative basis, is increasing. In 12 publications, modern mathematical methods have been used, including 3 papers in the period 2003-2006 and 9 papers in the period 2013-2018.

The study of the content of papers by the criterion of using in the study of data of real economic entities or economic systems based on the survey of the essence of the paper in the American Economic Review [3, p. 32-33] allowed to establish the ability of researchers. Characteristics of scientific papers in relation: from theory to empiricism indicated that in recent years, based on the use of statistical methodology, begins to dominate the empirical analysis based on published data and decreases the share of research based on questionnaires, table. 1.

**Table 1 Characteristics of Internal Audit papers for the years 2003-2018, using scientific tools, %**

	Contents of papers	2003-2006	2013-2018
1	Number of publications, units	3	9
2	Application of statistical methodologies, units	3 (100 %)	9 (100 %)
3	Conducting empirical analysis based on questionnaires	3 (100%)	3 (27 %)
4	Conducting empirical analysis based on published data	-	6 (67 %)
5	Together	3 (100 %)	9 (100 %)

*Source: Created by the author in [8, p. 32-33].*

The most significant phenomenon was the emergence of statistical methodology-based material, based on official statistics sample data, and financial statements of companies that form internal audit units as an objective source of knowledge. When using questionnaires from business entities and auditors, a combination of continuous questionnaires and selective in-depth studies of individual sampling groups is used.

The subject of current research has been the study of the determinants of internal audit, depending on ownership structure and corporate governance, the relationship between corporate governance, internal audit and audit committee, impact on the quality of profit, risk assessment, global assessment of internal audit competence, internal audit and financial information deficiencies, external auditor's trust in internal auditors, incentives for dishonesty: internal auditor behaviour, factors affecting voluntary internal audit, and the taxonomic proposition of the internal audit model [4].

**1.2. Changing the internal audit paradigm.** In the early 1990s, there was a shift in industrial countries from a system-oriented audit to a risk-oriented audit, which developed on the basis of consulting theory related to company's performance. Researchers say that in addition to evolutionary (the development of financial statements), development can acquire the features of a radical (revolutionary) movement. The factors of this group can be attributed to the emergence of new individual objects, their groups and classes, which lead to changes in the commodity and financial markets [5, p. 127]. Continuous internal audit is considered by the authors as a new internal audit paradigm, and its materialization is achieved through the inclusion of models and methodologies in the implementation of the internal audit function. A taxonomic proposal for continuous internal audit models has been presented, for which a structural analysis of 30 models distributed in the professional and scientific fields during 1989-2014 has been conducted, resulting in a taxonomic proposal based on 3 categories and 8 typologies and an analysis of the orientation of continuous internal audit models [6].

**1.3. Problems of internal audit methodology.** An important area of development of modern internal audit is its unification, that is, the submission of internal audit to recognized by the audit community rules. Depending on approaches to understanding management in search of better options, scientists use, in particular, the theory of comparative institutional analysis, which is based on the identification of universal provisions of corporate governance systems in conducting inter-state comparisons.

Internal audit and its functions at the end of the 20th century were investigated by examining the relationship between internal audit and influential factors that emerged from company-specific (internal) and market-related (external) events and a description of today's internal audit perspective resulting from the above factors of influence.

To achieve these goals, the authors reviewed the literature, the results of which were grouped into six streams divided into internal (corporate governance, organization, and management) and external (information technology, regulatory, and external auditors). The variety of changes has increased the requirements for internal audit and increased its role. Since internal auditors cannot keep up with world events, the internal audit function will adapt accordingly in the future [7].

The internal control guarantee of the effectiveness of the risk management system has an important influence on the quality of financial statements. This was proven by research in Lithuania in 2004 about the existence of an effective superior quality control of the reliability of financial statements in companies. Also, in 2004, the American Association of Certified Fraud Examiners examined 508 fraud cases in companies, 57% of which had internal control functions, and proved that the losses incurred as a result of fraud were lower in a company with an internal audit function [8].

Internal audit has assumed a transcendental role in regulating corporate governance. In this sense, he is given a fundamental role as financial information as the head of its reliability [9]. Internal audit is seen as a cognitive process - associated with consciousness, with thinking; cognitive psychology - a direction in psychology that emerged in the US in the 50's - early 60's in contrast to behaviourism, according to which each person perceives the outside world through the prism created by her cognitive system. Audit is a process of controlling accounting and managing a company. The research team has created a category that can help formulate professional goals. There are 3 areas of competence: cognitive: mental (knowledge); affective: emotional" growth "(views) and psychomotor: manual, physical competences. For each professional field, certain competences (knowledge, skills and attitudes) are defined [10].

Study of external auditor confidence in internal auditors based on comparison of 2 countries: Greece and Sweden. The results for Greece showed that Greek auditors avoid uncertainty to a very high degree, expressing their need for further rules and regulations, being emotionally interested in overtime, and being constantly employed. Therefore, Greece's (external) auditors were also doubtful about the information provided by the internal audit and showed a willingness to investigate further and verify. Swedish auditors need additional rules to use overtime and should consult with a supervisor when making professional judgments. Swedish organizations can generally be more relaxed (less cohesive) and more confident in other people and organizations. The Swedish auditors presented medium confidence in the information provided, and they found a lower willingness to continue to perform overlapping functions to accomplish a task that was prepared to perform the internal audit function. The results can be explained by the profession based on the rules that audit firms must follow because of the complexity that characterizes their work environment. Ultimately, cultural measurement, while avoiding uncertainty, played an important role in the additional activities that external auditors are willing to undertake to study the work of internal audit [2].

An empirical study of the two companies has shown that a set of audit work should focus on several areas in the context of risk management, management and effectiveness. An audit task will require a multidisciplinary approach.

Knowledge management is the centre of active organizations, and research has shown that an organization's competitive advantage directly affects its ability to create, define, share, and apply knowledge. While there is no denying that companies knowledge management systems will play and play a significant role in ensuring the company productivity and competitiveness, it can be a source of some risk with varying likelihood and impact. Internal audit can address these risks and review the effectiveness of knowledge management in a company. The main results can be the quality of data, elimination of theft of knowledge, support, trust and experience of users in the knowledge base [11].

## **2. Professional training of internal auditors**

**2.1. Confirmation of the level of training of internal auditors.** According to a global research study conducted by IIA in 2010, internal auditors typically have the following specialist qualifications:

- Certified Internal Auditor (CIA) - 30.3% of respondents;
- Certified Public Accountant (CPA), belong to the Associated Chartered Certified Accountants Association (ACCA), Certified Management Accountants (CMA) - 26.8% of respondents;
- Qualified professionals in the field of information systems audit, such as Certified Information Systems Auditor CiSA - 9.7% of respondents;
- Certified Fraud Examiner (CFA) Certification Specialist - 5.3% of respondents;
- other internal audit credentials, including a Diploma in Internal Audit Practice (PIIA), IIA Advanced Diploma in Internal Auditing and Management (MIIA) - 4.2% of respondents;
- other certificates - (23,6)% [12].

The internal auditor's specialty cannot be regarded as an independent profession since there are no relevant training programs and a link between the internal auditor qualification systems; there is no clear "jurisdiction", that is, the area of competence, does not take into account that the main role and responsibility of auditors is to influence the management of the organization [12].

The professionalism of the internal auditor is not only important for the internal auditors themselves. This is also important from the perspective of a wide range of internal audit recipients. Internal audit improves the operational performance of companies, especially in the area of corporate governance and control. The professionalism of this function should therefore be useful in terms of the proper functioning of the company. This applies to the management and supervisory bodies of companies that hire auditors as well as investors and other entities outside the company (such as regulators) that are interested in the company. The dynamic growth in the number of internal auditors in companies that can also be observed in Poland has been demonstrated [13].

The overall competencies of the internal auditor have been examined through the assessment of experts from the United Kingdom & Ireland, Australia and South Africa. Comparative analysis indicated that significant differences were related to higher levels of management, leadership, judgment, and influence, while insignificant differences were related to the rest of skills. Based on an average ranking similar to general competence, all 18 technical skills sought to gain greater importance from South Africa's respondents than in other regions regarding internal auditors' perceptions of the importance of the workplace. The similarity of respondents' perceptions from all four regions in terms of their main competences and skills was noted. However, statistically significant differences existed in terms of levels of importance between at least two of the four regions [4]. Internal auditors are required to abide by the code of professional ethics [1].

**2.2. Professional competence and ability.** Internal audit resources, in terms of the number of certified internal auditors, are limited; concern to keep recruiting professionals high; known studies that identify the knowledge and abilities required by the internal auditor. As a result, specific skills and knowledge requirements that were relevant directly to the professional profile were established, as well as an expanded set of skills relevant to the skills, relationships, and communications that are extremely important to the internal auditor.

Among the abilities required of internal auditors are oratory, time (useful in the institution in planning the internal audit and managing missions) to organize the work, built internal audit relationships with members of the Audit Committee, executive management and external contacts, the ability to meet high pressure, a leader, strategic thinking, and more. Researchers emphasize that the main knowledge, abilities and competencies required of internal auditors are:

- critical thinking;
- communication skills (high level of communication);
- accounting;
- providing risk management;
- information technology (general knowledge);
- industry specific features [14].

Responses to the questionnaire placed critical thinking first. The work of the internal auditor is based on his critical thinking, beginning with the identification of critical areas that have been verified as a result of risk assessment, selection of control procedures and ending with the expression of opinions and recommendations. Communication (second place) is essential in helping internal auditors identify the expectations of intermediaries in order to build strong relationships with internal audit committee members and managers, gaining their trust and supporting them in solving problems.

Communication is also needed during the mission, when auditors gather the necessary information based on questionnaires or interviews. In third place is the knowledge of accounting and reporting, which, in most cases, represents the professional background of internal auditors. Knowledge of IT plays an important role as a result of the IT-based environment in which the company operates [14].

The profile of the professional auditor is formed in a constant dynamic as a result of the evolution of the basic accountant's profession as a general structure, and changes in the business and regulatory environment. Researchers emphasize the close link between business processes and IT. Require an increase in the ability of internal auditors to relate to the specificity of control missions to information systems and computerized data processing and transmission, as well as to the assessment of specific risks.

Researchers consider incentives that lead to the misreading of information about the performance of others, which not only counteracts, but provides strategic over-reporting of equitable performance, depending on the prevailing incentive scheme. The study was conducted through a survey of professional internal auditors of the German Institute of Internal Auditors. Two main outcomes were measured, namely, the effectiveness of the participants in the simple task of validating real efforts, and their evaluation (report) of the effectiveness of another, randomly selected participant. Distinguished between individual, competitive and collective, or collective payment scheme. Detected when the fee is determined on the basis of mutual evaluation and competitive incentives, there is a significant proportion of insufficient information regarding the performance of the respective partner: on average, registered points are 22% lower than actual points. On the contrary, in the presence of team incentives, significant over-reporting was found: performance indicators were on average 16% higher.

These findings suggest that misrepresentation of the results of other participants is a relatively broad phenomenon and systematically responds to incentives. Most participants submit credible reports, but there are those who systematically report bugs (to others) to increase their own monetary reward. Only 11 participants work in a state-owned or non-profit company, while most work in financial or non-financial private sector companies. The formed pool of participants found primarily certified internal auditors, Certification in Risk Management Assurance CRMAs, and Certified Public Accountants CPA. Most participants hold senior-level positions (such as the Head of internal audit), which is also reflected in the reported number of staff working for them (36.17% have at least one person hierarchically below them).

The sample is indeed characterized by a very high prevalence of remuneration options: more than 75% report having a variable pay component in addition to a fixed wage. This characteristic is not significantly different from the treatment.

It does not include a variable component of pay, the most common indicators for this component are the personal effectiveness of the auditor (62.1% of responses) and the success of the company they work for (60% of responses). In addition, a significant proportion of participants (30.8%) report that they are part of a training management system, which means that they are implicitly competing with other internal auditors within their organization.

In view of the incentive remuneration, another survey of 450 internal auditors in Germany, Austria and Switzerland shows that more than half of the respondents had a variable part of their pay. This variable depends primarily on the success of the firm (in 43% of cases) and the achievement of individual goals (in 45% of cases) and to a lesser extent (in 8% of cases) on the results of unit testing [15].

The community is increasingly aware of the problem of fraud: in 2003, it was revealed that 53% of companies surveyed internationally had an Internal Disciplinary Code, and 68% had already applied the Code of Ethics; we are talking about 33% of E&Y's 2000 surveys. Only 45% of the same companies believe that the adopted fraud policies are fully understood by staff.

The development of the principle of governance in Europe and around the world highlights the close relationship that exists between internal control, leadership and business continuity.

It has also been found that the absence of internal control, the most opportunistic and insightful instrument of the system of control, could have been the main factors causing the loss from recent bankruptcies [16].

### **3. Methodology, organization of activity of internal auditors.**

**3.1. Internal audit methodology.** With regard to banking and the financial industry, (KPMG, 2016), internal auditors' attention is focused on:

- increasing regulatory expectations;
- culture and behaviour;
- message from the regulator;
- stress tests;
- cybersecurity;
- involvement of a third party relationship management (as a result of outsourcing of certain activities and IT support systems);
- continuous risk assessment;
- data analysis / continuous audit;
- hiring and retaining experienced professionals [17].

Emphasizing the need to focus internal auditors on IT risks, these reviews confirm the priorities for internal audit:



- social media in the open access, applications, use of mobile devices, cloud technologies, information security;
- use of Computer Assisted Audit Techniques (CAATs) and data analysis tools;
- technology based fraud prevention and avoidance.

It is emphasized that cybersecurity risk is an integral part of internal audit planning and important priorities are highlighted with regard to mobile device usage, cloud computing, IT standards and the Internet of Things. For data mining tools, registered human moderate views are elevated; most of the defendant ads use them mostly. Data mining can be successfully used to identify fraud and anomalies in commercial activity, data / data mismatch, risk control, and the like. It is important to emphasize that data mining and data analysis processes are partially performed in the internal audit department. In Europe, for example, 18% of these processes are performed outside of internal audit departments. Including analysis of data in specific internal audit workflows will guarantee the increase in efficiency and effectiveness of their work, one of the vectors that have been a continuous risk assessment process has been performed in this context [14].

**3.2. Experience in the relationship between the Audit Committee and internal auditors.** Authors of empirical data from Spanish companies argue that a good relationship between the Audit Committee and internal auditors is needed for the effectiveness of internal control mechanisms and for improving the quality of financial reporting. It is concluded that 31% of respondents said that internal auditors do not have face-to-face meetings with the Audit Committee throughout the year; that 24% of companies with an internal control function did not have access to the Audit Committee. Some sources have argued that the quality of the internal control function was increased when the internal control department reported directly to the Audit Committee. All of the above confirms that if there is a sound working relationship between the Audit Committee and the internal auditors then they have been able to perform their duties.

The best practices of the relationship between the Audit Committee and internal auditors are:

1. The Audit Committee does not have the powers and powers of the executive bodies and submits its proposals and recommendations to the Board of Directors.
2. Full access to internal audit, reporting during the process of selection, appointment, renewal and removal of its director (manager), as well as establishment of remuneration and information on the budget of this internal audit department shall be ensured.
3. To familiarize and offer the selection, appointment, updating and refusal of a specific external auditor, as well as the conditions for their recruitment. These powers may not be delegated to management or any other body of the company.

4. Prepare an annual activity report to the Audit Committee for Control, which should be included in the Management Report. The necessary measures are considered - to familiarize the director of the internal audit department with the statutes, plans, measures, staffing and organizational structural functions of the internal audit (this guarantees the independence and objectivity of the internal audit, while maintaining no unreasonable restrictions or restrictions on the performance of its work), testing and hiring, replacing or dismissing the director of internal audit, evaluating the effectiveness of the internal audit and ensuring compliance with internal audit standards and norms set by IIA, verification of the attitude and professional qualification of internal auditors, regular meetings with the Director of Department to discuss issues that require confidential consideration, etc.

The dynamics of internal audit need to be highlighted not only for its progressive presence in business, but also for its ongoing review and self-criticism, both aimed at improving its tasks and adapting to the needs of the organization.

Some authors have attempted to link members of the control committee with the internal control function. The survey, which included 114 heads of internal audit services, found that those Audit Committees represented by independent directors and at least one director with knowledge of reporting were more likely to have more meetings with the head of the internal audit department.

A study conducted in Canada by 72 heads of internal audit services found that Audit Committees, consisting solely of independent directors, are more likely to meet with internal auditors and consider their work. The chairman of the internal audit units must report directly to the Audit Committee and have frequent meetings with that committee. It was shown, on the example of 18 heads of internal audit departments, that good communication between internal auditors and Audit committees was able to improve the quality of corporate governance [18].

The increasing importance that internal audit activity has provided in recent years should help to strengthen the business ethics and good corporate governance of Spanish enterprises.

It was determined that in order to enhance the positive value of the audit to ensure the economic security of the state for organizations, it is necessary to use alternative methods of business protection in addition to standard methods of audit [19]; state and business security.

### Conclusions.

For nearly 80 years (since 1941), the Institute of Internal Auditors has demonstrated its effectiveness. The components of the internal audit industry as an instrument of the institutional mechanism of financial system development are professional standards of activity, social standards of auditors' behaviour, priority of preventive measures and satisfaction of interests of the society; along with standardized techniques are the search for effective tools - models, philosophical constructions, formation of the auditor's evidence base, establishment of the proper status of the internal audit unit, development of thinking, motivation, competences and abilities of internal auditors and more. There is an assessment of the environment due to the impact on the decisions of users of the financial statements of the companies. Internal audit will help achieve the goals that today's economies need. It is important for Ukraine that the establishment of internal audit systems play an important role in the management and governance of companies, and it should have a significant impact on the legislative changes underway and on measures to improve corporate governance, combined with increased business transparency and governance.

### References

1. Global Institute of Internal Auditors – IIA.
2. Oikonomidi, S.& Paulsson, N. (2016). External Auditor's Trust in Internal Auditors The Cultural Effect - A Study Between Greece and Sweden. *Karlstad Business School, Administration Master's Thesis*.
3. Blaug, M. (1980). The methodology of economics, or, How economists explain. Moskva [in Russian ].
4. Coetzee, P. Erasmus L.J., Plant K. (2015). Global assessment of internal audit competence: Does one size fit all? *Southern African Business Review*, 19 (2).
5. Legal and methodological support of accounting in the conditions of application of the international standards of financial reporting (2013). Kyiv.
6. Francisco Javier Valencia Duque, Johnny Alexander Tamayo Arias (2017) Modelos de auditoria continua: una propuesta taxonomica. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 14 (3).
7. Grabmann, E. Hofer, D. (2014). Impact factors on the development of internal auditing in the 21<sup>st</sup> century. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 3(3), 67–80.
8. Tamosiuniene, R. Savèuk, O. (2007). Risk management in Lithuanian organizations – relation with internal audit and financial statements quality. *BUSINESS: THEORY AND PRACTICE*, 8 (4), 204–213.

9. Miñon, Jose Antonio Iturriaga, Dominguez, Manuel Borrajo (2003). Auditoría Interna: Situación actual y perspectivas de futuro. *Partida Doble*, 146, 66-75.
10. Petrascu, D. Dobre, E. The internal audit as cognitive process (2016). *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 11(188), 22-26.
11. Petrik V. (2017). Internal Audit Assignment in the area of Enterprise Knowledge Management. *Vysoká škola manažmentu, Bratislava, Slovakia*, 92-99.
12. Gacoń T. (2013). The Professionalization of Internal Auditing - cejsh - ICM. *Management and Business Administration. Central Europe*, 21, 4(123), 55-68.
13. Dobija, D. (2015). Exploring audit committee practices: oversight of financial reporting and external auditors in Poland. *Journal of Management & Governance*, 19 (1), 113–143.
14. Stanciu, V. (2016). Trends and priorities in internal audit. *Revista Audit financiar*, XIV, 9(141), 1003-1008.
15. Balafoutas, L. Czermak, S. Eulerich, M. Fornwagner, H. (2017). Incentives for dishonesty: An experimental study with internal auditors. *Working Papers in Economics and Statistics*, 6, 3-34.
16. Bostan, I., Grosu, V. (2010). The Role of Internal Audit in Optimization of Corporate Governance at the Groups of Companies. *Theoretical and Applied Economics*, V. XVII, 2 (543), 89-110.
17. Copnell, T. (2016). Improving audit committee effectiveness, *KPMG*.
18. García, L. S. Barbadillo, E.R., Perez, Ó M.O.(2004). Audit committee and internal audit and the quality of earnings: empirical evidence from Spanish companies. *J. Manag. Gov. Springer Science+Business Media, LLC. 2010*
19. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.

**Oksana Arpul**

*Candidate of Engineering Sciences, Associated Professor,  
National University of Food Technologies, Kyiv (Ukraine)*

**Olena Bloshchynska**

*Candidate of Engineering Sciences,  
Senior Lecturer, National University of Food Technologies, Kyiv (Ukraine)*

**Victor Dotsenko**

*Doctor of Engineering Sciences, Professor,  
National University of Food Technologies, Kyiv (Ukraine)*

**HOTEL BUSINESS INNOVATIONS IN UKRAINE AND IN THE WORLD**

---

**Abstract.** *The research is devoted to scientific exploring of the hospitality market in Ukraine and in the world, the role of innovation in its development and finding the weaknesses of the Ukrainian hospitality industry that is needed in improvement. The main problem and task of the research was to demonstrate the current state of Ukrainian hospitality services, compare it with global situation and find new ways to improve the offerings for guests of accommodation facilities. The number of international hotel chains and the influence of tourist flows in Ukraine on their development have been observed. The modern innovative tendencies in hotels of the leader countries of inbound and outbound tourism are investigated. It was determined that ignorance of the hotel guests' needs leads to hotel business' poor marketing strategies. The results of the research have been obtained through the literature review and study of the modern hospitality service market.*

---

**Introduction.**

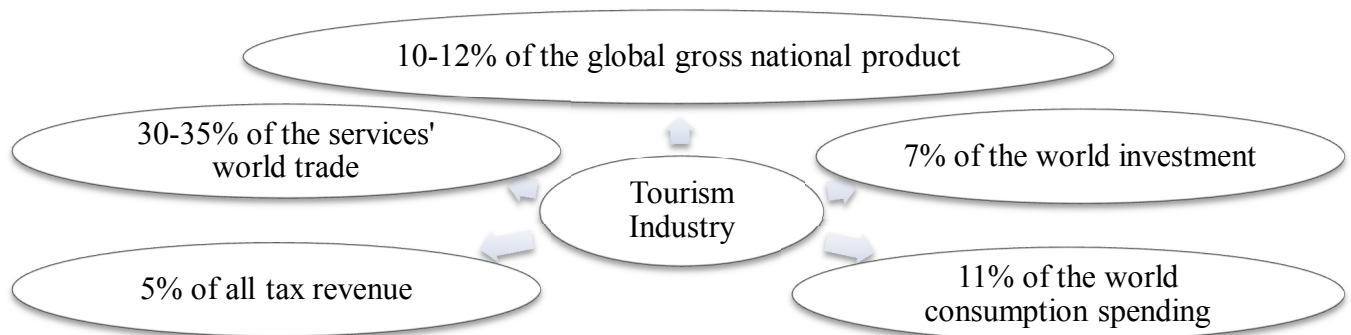
The hospitality industry is a business area that is directly dependent on the requirements of service' consumers. The requirements of the modern guest are becoming more and more demanding, and as the number of hotel establishments is growing rapidly, it is becoming increasingly difficult for a guest to choose.

The implementation of modern innovative technologies in the hotel business is cost-effective and efficient, provided that they bring marginal revenue for the accommodation facility, ensure sustainable development on the market, reduce costs, improve the service process, increase the efficiency of separate departments and of the hotel as a whole. The profitability of the hotel industry is ensured by the introduction of new hotel services or by their market promotion. Their implementation becomes the main condition for increasing the competitiveness of the enterprise and contributes to the improvement of the service quality.

A well-chosen hotel innovative development strategy will have a positive effect on the behavior of service' consumers, which is fully corresponded with the overall consumer confidence - if guests trust the hotel, they are willing to share the extra costs in exchange for quality accommodation. Nowadays, the hotel business is a rapidly developing global industry. In particular, demand for hotel services in Ukraine is not fully covered, and hotel companies are competing for new ways to attract and retain guests. Due to these conditions and in the context of changing circumstances, any accommodation facility faces the need to improve methods of business practices in order to remain a full participant of the sales market. In other words, the active development of the hotel business drives the emergence of innovations integrated by modern hotels.

### 1. Current state of tourism and hotel business in Ukraine and in the world.

Hotel companies are an integral part of the tourism industry, and the tourism industry is the one of the most profitable industries in the world with intensive development (Fig.1).



**Fig.1. Characteristics of the global economic potential of the tourism industry**

The premium accommodation facilities adapt the state-of-the-art technologies to make guests' stay in the hotel room as comfortable as it's possible. These are free Internet, mobile applications for smartphones, an assortment of touch screen devices designed to control lighting and climate in the room etc. The rooms are set with "smart" furniture – sofas installed with USB ports and office tables with built-in mobile phone chargers and cordless cell phones, featured special electronic devices memorizing the guest's preferences from indoor air temperature to music compositions.

Thus, in 2015, the international hotel chain Hilton Worldwide introduced revolutionary digital check-in technology. The innovation allows you to choose the appropriate hotel room using your smartphone, view digital floor plans, as well as independently complete check-in and check-out procedures online. With the program guests can make orders to a room. At the moment, this technology is used at some Hilton hotels in the USA and the UK. Further implementation in other hotels around the world is also planned.

However, it is too early to talk about the implementation of this technology on the territory of Ukraine, as there is currently no legal framework governing the exchange of personal data between the consumer and the hotel.

Radisson hotel chain is working on improvement of living conditions with the help of the latest technologies. For example, the company provides the most comfortable conditions for sleep. The rooms are equipped with a special sensor that monitors humidity and air temperature, noise and light levels. In the case of any violation of the sensor indicators, the device immediately signals a problem to the shift manager. This innovation is based on a study according to which a significant part of modern tourists is experiencing problems with sleeping in accommodation facilities due to noise. Regulation of humidity and air temperature will allow to create a microclimate favorable for human health, to minimize the level of bacteria' and molds' development.

TravelLine company is known to have developed a multimedia guide, a product that supports several operating modes simultaneously. Firstly, it is an electronic touch screen terminal, which is an interactive hotel' guide, that can be installed in the lobby for the convenience of guests and other visitors. The second mode is the slide show. Slides can be broadcast to screens installed in the lobby, used during exhibitions and other public events.

The benefit of a multimedia guide is a wide range of visual effects that allows to create more colorful presentations than most other tools, such as the widely used Microsoft Office PowerPoint. The materials created in the multimedia guides also can be used by posting on the Internet site.

The modular principle of programs allows to choose the most necessary areas, if the hotel does not have finances for the full software. However, with the development of the hotel software market and with the increasing of the manufacturers number, such systems are becoming more and more widely available [1].

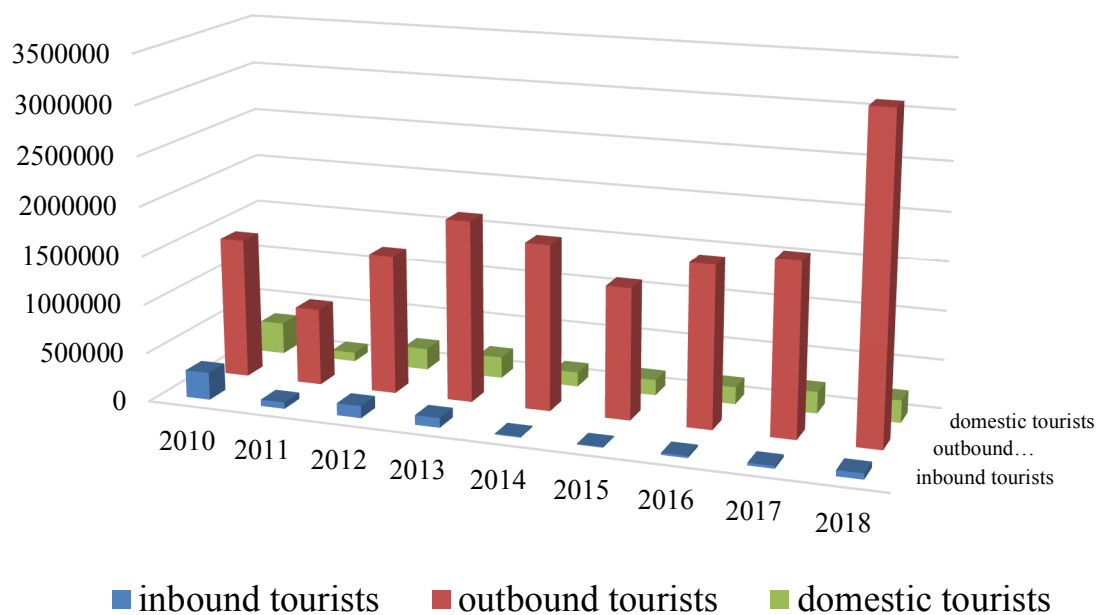
There is a direct dependence that in order to increase the number of tourists, it is necessary to create more places for their accommodation with a wide range of services. The urgency of the question of the need to improve the range of services of domestic hotel enterprises is confirmed by statistical data on changes in the number of accommodation facilities in a particular region or country (Table 1) [2].

The obtained data (Table 1) allow to state a negative tendency of decrease in the number of accommodation facilities in Kyiv in 2018 by 23% compared to 2017. Along with this, the number of places in accommodation facilities has also decreased by 5.4%. However, the positive criteria is the number of people who stayed in collective accommodation facilities, that has been growing rapidly since 2015 and is almost reaching the 2011' level. Obviously, to increase this indicator, it is necessary to increase the number of places in accommodation facilities.

**Table 1. Number of collective accommodation facilities in Kyiv (hotels, hostels, motels, etc.) in 2011–2018**

Reporting year	Number of collective accommodation facilities, units	Number of places in collective accommodation facilities, units	Number of people stayed in collective accommodation facilities
2011	198	25373	1247083
2012	185	23760	1093383
2013	177	24448	1164100
2014	194	27454	889717
2015	171	25322	1048850
2016	186	22647	1182326
2017	182	21861	1155444
2018	140	20662	1214889

Due to the established trends, the development of the hotel business in Ukraine is recognized as one of the priority areas of the national economy. World hotel corporations are actively overreaching the Ukrainian market. According to the forecasts of the Tourism State Committee, by the end of 2019, inbound and outbound tourist flows in Ukraine will increase up to 10%. In 2017, Ukraine was visited by over 28 million foreign travelers. Thus, the number of international visits to Ukraine in 2017 increased on 13% compared to 2016. However, only 2.5 million foreign tourists came to Ukraine with tourism purpose in 2017. In majority of Ukrainian cities were opened modern hotels during 2010–2017 [10]. If analyze the number of tourists in Kyiv, served by tour operators and travel agents, by the type of tourism (Fig. 2), a similar trend is observed [3].



**Fig.2. Number of tourists in Kyiv by the type of tourism in 2010–2018**



According to the results of the researches on Fig. 2, it is obvious that in general, the capital of Ukraine has seen a significant increase in outbound tourists and slow stabilization of inbound and domestic flows compared to the critical 2014th year.

However, the tourism development strategy of Kyiv and Ukraine should be promoted to a significant increase in tourist flows of all types. Thus, the WTO provided a forecast rating of the leading countries in outbound tourism for 2020, that that serve as a guidemark for Ukrainian tourism industry (Table 2) [4].

**Table 2. The leading countries of outbound tourism in 2020 (forecast of the WTO)**

Country	Number of international trips, millions	Market share, %
Germany	163,5	10,2
Japan	141,5	8,8
USA	123,5	7,7
China	100,0	6,2
Great Britain	96,1	6,0
France	37,6	2,3
Netherlands	35,4	2,2
Canada	31,3	2,0
Russia	30,5	1,9
Italy	29,7	1,9

According to the Table 2 and reports of the State Statistics Service of Ukraine [5] the number of German outbound tourists exceeds Ukraine's index by 80 times, and of Italy, which occupies the 10th place in the rating - by 14 times.

Equally important is the comparison of the inbound tourism data of Ukraine and the leading countries according to the WTO forecast (Table 3) [4].

**Table 3. The leading countries of inbound tourism in 2020 (forecast of the WTO)**

Country	Number of arrivals, millions	Market share, %
China	137,1	8,6
USA	102,4	6,4
France	93,3	5,8
Spain	70,0	4,4
Italy	52,9	3,3
Great Britain	52,8	3,3
Mexico	48,9	3,1
Russia	47,1	2,9
Czech Republic	44,0	3,0

Statistics on the inbound flow of tourists from the leading countries and Ukraine indicate a significant competitive disadvantage of our country on the tourist market. Comparing the number of travelers of this type in China and Ukraine, unfortunately, the gap is greater than 3000 times. This is evidence of the unfamiliarity of the tourist services users with the state of the Ukrainian hospitality sector development, as well as of an unadjusted state strategy for the development of this area.

## **2. Innovative approaches to development of tourism and hotel business in Ukraine and in the world.**

One of the methods to increase the numbers of tourist flows, including inbound tourist flow, is to increase the number of accommodation facilities that are part of the worldwide hotel chains with recognizable names.

Currently, in a number of cities are building accommodation facilities that will operate according to international hotel service standards. Thus, new hotels are being built in Kharkiv, Dnipro, Lviv, Zaporizhzhya, other cities and regions. In general, Ukraine has seen an annual increase in domestic tourist flow, which has caused the agiotage of construction of small hotels, especially in resort regions, as well as an increase in the number of hotels of international hotel chains in Kyiv (Table 4), Kharkiv and other major cities of the country, and also the creation of domestic hotel chains.

**Table 4. International hotel chains of Kyiv city**

Name of the hotel	Facility' category (number of stars)	Capacity of facility	Year of commissioning
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Hilton, Hilton Kyiv	5	262	2014
InterContinental, InterContinental Kyiv	5	272	2009
Hyatt, Hyatt Regency Kyiv	5	234	2007
Fairmont Raffles International, Fairmont Grand, Hotel Kyiv	5	258	2012
Marriott International, Aloft, Kyiv	4	310	2018
IHG, Holiday Inn Kyiv	4	208	2012
Radisson Blu Hotel Kyiv Podil	4	164	2013
Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre	4	255	2005
Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska	4	196	2017
Wyndham Hotel Group, Ramada Encore Kyiv	4	264	2012
Accor, IBIS Kiev Railway Station	3	281	2018
Accor, IBIS Kiev City Center	3	212	2015

The volume of investments in hotel construction in the regions of Ukraine by both foreign and domestic investors has significantly increased. Of particular note is the development of the resort and tourist complex of Odessa region. Due to this, not only the city of Odessa, but also the whole Odessa region became popular, which determines the long-term business interest in the development of tourist infrastructure of this region and the guarantee that in a few years the Black Sea coast will become a developed world-class resort center. In addition, the hotel industry is developing rapidly in the Transcarpathian, Ivano-Frankivsk, Kherson and Zaporizhzhya regions. The number of hotel rooms is expected to increase due to the development of network operators in the cities of the country. At the same time, the most active operators planning to develop networks in Ukraine are Accor, Rezidor Hotels Group, Kempinski Hotels, Hilton Hotel Corporations.

The Hilton portfolio, if all the announced projects are completed, plans to increase the number of rooms on 916, the French chain Accor has purpose to launch more than 2500 rooms, and the American InterContinental Hotel Group – to increase its room' number by 1000 rooms. Such large-scale prospects will lead to a significant change in the structure of international operators in the Ukrainian market. The French chain Accor will be the leader by 2020, which is projected to occupy 22% of the market versus 10% in 2017, dislocating InterContinental Hotel Group from the first place [6].

The use of advanced technologies in the hotel facility management system is a very important tool for the development of the hospitality industry, in particular, for energy efficiency, adaptation to customer demand, versatility, flexibility, social and environmental responsibility, regulation of operating costs, etc.

The latest innovation of the local Internet network is the development of social networks. Thus, email marketing is developing especially fast with Facebook and MySpace, etc. Now both hotel and tourism companies are involved in them. In other words, effective hotel management includes accounting of economic, environmental and functional aspects, as well as capital investment, production costs and process quality, along with comfort, health and satisfaction. This approach by international developers and investors is called the blue way. This concept has recently emerged in Ukraine, but it is widely used by hotel business professionals, due to its set of functions such as measures of saving costs, efficient planning, improving of service levels, reorientation in benefit of environmental technologies. The blue way – is a package of services, including in the hospitality industry, which is formed in accordance with the principles of energy-efficiently and environmental-friendly use. In this environmental ecology, characterized by the concept of "green", is included in the concept of the blue way [6].

One of the popular trends in the world of business and luxury hotels is the attraction of business tourists with the presence of art objects.

Hotel operators collaborate with leading galleries and museums to decorate the lobbies, restaurants and rooms with art objects and antiques, offering their guests tickets to various exhibitions [7]. For example, [7]:

- The Radisson Blu Edwardian (England, London) hotel chain is working with the Victoria and Albert Museum to offer guests a package including accommodation, breakfast and tickets to an exhibition dedicated to legendary musician David Bowie, etc.;

- The Crowne Plaza Canberra business hotel in Vienna offers tickets to exhibitions held at the National Gallery of Austria;

- The Siam Kempinski Hotel Bangkok in Thailand every three months changes the exposure of paintings by local artists, which are exhibited in parallel with works of art from the collection of the Museum of Thai Contemporary Art, that has more than 4 thousand works;

- The Alexander luxury class hotel, opened in January 2013 in Indianapolis (USA), is remarkable for its impressive paintings and installations provided by the Indianapolis Museum of Art. They exhibit unique works by Andy Warhol, Salvador Dali and Pablo Picasso, as well as works by local artists.

Are known creative hotel innovations such as:

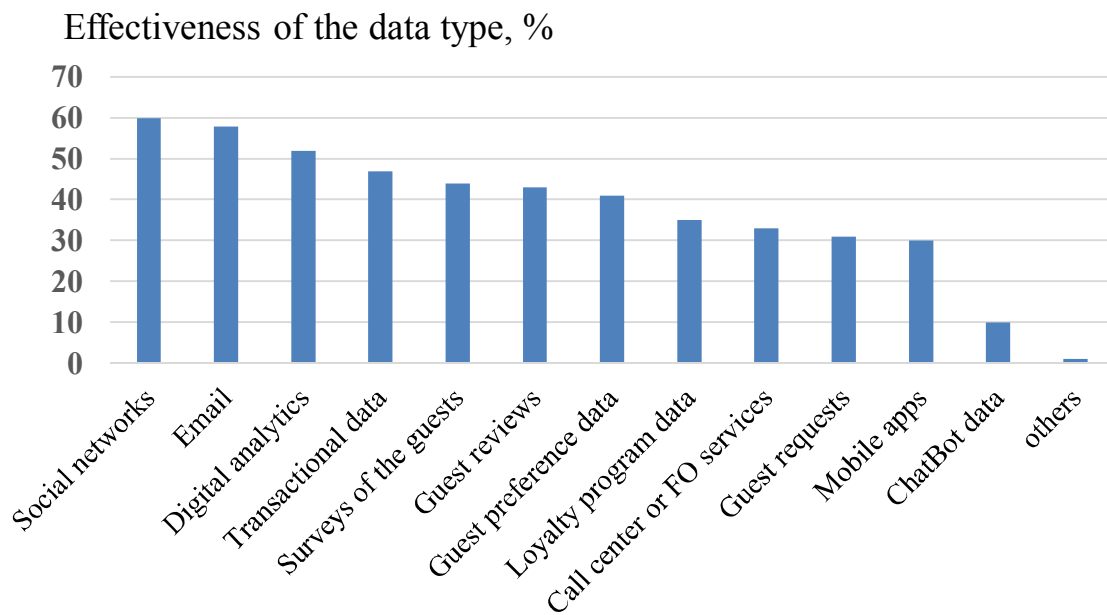
- The Bella Sky Comwell Hotel (Copenhagen) in May 2013 opened a women-only apartment floor.

- The Lady's First Hotel in Zurich welcomes everyone, but the SPA is an area allowed only for women.

- The Hyatt Hotels Corporation, after conducting of market research, found that women are increasingly traveling, and therefore focused on creating the conditions that are tailored to their interests, and launched a special program that allows to rent or purchase necessary toiletries and objects for use. Despite the fact that the new services are driven by the needs of women, all guests will be able to take advantage of the innovations. However, in domestic enterprises, this service has been proved to be unnecessary due to the inefficient arrangement and incorrect marketing policies of hotel managers.

During staying at the accommodation facilities, guests, using any of the products or services, must understand and be agreed with the collection and use of their personal data in accordance with the information provided in the Hotel Regulations. However, for the quality work of the accommodation facilities, it is necessary not only to collect and store the personal data of the guests, but also to organize them, or in other words, to rationalize them.

Data rationalization is a one more complex but urgent problem for modern hotel and restaurant establishments. Thus, nowadays the best-in-class hospitality brands are using the new fundamental principles of the data personalization: gathering the right guest' data, creating of the right technology stack for storage of the data and searching for the right solutions. Personalization of services necessitates the collection of up-to-date guest' data that can be obtained through different resources (Fig.3) [8,9].



**Fig.3. The most effective resources for collecting of the guest 'data**

According to research [8], the most effective resources for hospitality entrepreneurs to collect data about their guests are: social networks (60%), email (58%), digital analytics (52%), transactional data (47%), surveys of the guests (44%), guest reviews (43%), guest preference data (41%), loyalty program data (35%), call center or front office services (33%), guest requests (31%), mobile apps (30%), ChatBot data (10%), others (1%).

The rapid development of the hotel services market encourages accommodation facilities to respond to emerging guest requests. For example, business travelers who need to rent a room for only a few hours have become the basis for the launch of a new service – day hotels, the essence of which is to provide the guest with the opportunity to use the room (hotel services) after a long flight / trip and then leave the hotel. This service is offered by hotels at airports and train stations, and since 2010 this idea has spread to urban hotel enterprises. It is possible to book the accommodation service from morning till 7 p.m., and the prices depend on the occupancy of the hotel in the specific period and day. Payment is not hourly, but amounts to a fixed room rate per day. There are special sites for the convenience of tourists who need a day's rest at the hotel, such as the Belgian Between9and5, among which partners are the hotel chains Radisson, Hyatt, BestWestern, Marriott.

This service is operated in the French Dayuse-hotels, which cooperates with 400 hotels in nine countries – from Italy to the USA – and is constantly expanding its offers base. The service also offers the possibility of using hotel rooms for temporary offices or luggage storage.

Budget tourists for short stays in big cities are offered by capsule hotels consisted of small rooms. The space in these hotels is of two types: shared and individual, and as a compulsory requirement is a large public space. The lounge, bar, sauna, and sometimes a swimming pool are specially designed for communication. Capsule hotels operate in Tokyo (Green Plaza Shinjuku Hotel – contains 630 two-tier capsules, are functioned 80 capsule hotels), Yokohama (Sky Spa Hotel), Osaka (21 capsule hotels), Singapore (34 capsule hotels), Kyoto (18 capsule hotels), etc. [10].

European capsule hotels are more like the cabins of modern cruise ships. In this case, the capsule hotel is a direct competitor of hostels, which are consisted of multiple rooms.

Each capsule has an air supply system, memory mattress, socket 220v, gadget' charging, USB port, high-speed Wi-Fi, headphones, backlit mirror and personal lighting (blue light for relaxation, white for reading) [11]. Also, in Kyiv is planned to open a chain of futuristic Monotel hotels, which include monocapsules, capsules for two, monotransport lease and cryptocurrency settlement. The first object of the chain began to welcome guests in August 2019, near Bessarabska Square. Two more facilities will open a near the Golden Gate and on the Bohdan Khmelnytskyi Street – next to the Kyiv cycle track.

When developing a pricing strategy, it is important to develop budget hotels directly linked to the development of low cost air travel (calculated on the average tourist), which can be solved in only two ways: to minimize the range of services or to minimize the size of the room. Thus, four Yotel hotels are now open in Gatwick (London), Heathrow (London), Schiphol (Amsterdam) and New York with area of rooms 7-10 squared meters. They are equipped with a bed, office table, Wi-Fi, TV and a small bathroom. Food and beverages are available on request. Cost of living - from 50 euros for four hours [7; 12].

According to this concept and with the corresponding design are working Bubble-hotels – a hotel-sphere reminiscent of a bubble. It is located in a picturesque location on the outskirts of Paris.

### **Conclusions.**

The most popular innovation trends in today's hotel services market are technological innovations, which are mainly introduced by largest well-known hotels operating in the most solvent segments of the market. At the same time, it can be observed the emergence of a new trend - the creation of "niche" hotels that offer non-standard services aimed for a narrow segment of consumers.

The development of the domestic hotel services market is based on global trends, namely: implementation of innovative design solutions; improving service standards; formation of a unique hotel product, focused on the needs of a narrow segment of guests of hotel services; development of the latest hotel services (day and capsule hotels); applying environmental principles, reducing costs, saving resources, etc.

Lack of resources, poor marketing strategies to achieve effective management of the hotel business, ignorance of the domestic user of hotel services leads to deepening the research, adaptation and use of international experience of innovative hotel concepts pressing issues of the hotel services industry in Ukraine.

### **References:**

1. Plyaskina M.A. The main innovative trends on the hotel services market / M.A. Plyaskina, A.D. Chudnovsky // Youth Scientific Forum: Social and Economic Sciences: elektr. Collection of Art. by mat. Of XLIV Int. Stud. scientific-practical conf. № 4 (44). [Electronic resource]. – URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xliv/19985>.
2. Official site of the Main Department of Statistics in Kyiv. Statistical information. Tourism. Collective accommodation facilities (2011-2018). [Electronic resource]. – URL: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2697&lang=1>.
3. Official site of the Main Department of Statistics in Kyiv. Statistical information. Tourism. Number of tourists served by tour operators and travel agents by type of tourism. [Electronic resource]. – URL: <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=538&lang=1>.
4. Tourism Towards 2030 / Global Overview – Advance edition presented at UNWTO 19th General Assembly. – 10 October 2011. [Electronic resource]. – URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414024>.
5. State Statistics Service of Ukraine. Tourism in Ukraine in 2017. Statistical Yearbook. [Electronic resource]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Malyuga L.M. Using international experience in innovations for hotel business / L.M. Malyuga, R.B. Kozhukhivska // [Electronic resource]. – URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21\\_2018\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/23.pdf).
7. International tourism: the results of the first months of 2018 are higher than expected. [Electronic resource]. – URL: <http://media.unwto.org/fr/press-release/2018-06-25/tourismeinternational-les-resultats-des-premiers-mois-2018-sont-superieurs>.
8. Understanding travels personalization revolution. [Electronic resource]. – URL: <http://skift.com/2018/04/27/understanding-travels-personalization-revolution>.
9. The Future of Travel – New Consumer Behavior and the Technology Giving It Flight – Google. – 9 November 2017. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/new-consumer-travel-assistance/>.
10. Official site Booking.com. Capsule Transit. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.booking.com/capsule-hotel/index.uk.html>.
11. Official site HBTechno. Night in space shuttle. A chain of futuristic hotels will be opened in Kyiv. – [Electronic resource]. – URL: <https://techno.nv.ua>.
12. Developments and challenges in the hospitality and tourism sector. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.ilo.org>.

**Polina Puzyrova***Ph.D., Associate Professor,**Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business**Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine***Vita Dovbush***Ph.D., Associate Professor,**Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business**Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine*

---

**RELEVANCE OF SECURITY MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF  
ENTREPRENEURIAL ACTIVITY**

---

**Abstract.** *The article considers one of the central problems of the organization and economy of entrepreneurial activity, which concerns all areas and organizational forms of business support, in particular management, as an important factor in the success of entrepreneurial activity. The viability of entrepreneurship and the success of a business that has been started depend to a large extent on effective management. Entrepreneurship management has a complex, multifaceted nature, associated with the performance by individual managers of certain management responsibilities. The article also focuses on the safety of entrepreneurship as a universal concept that focuses on the need to protect business entities at all levels - from the state to every citizen. Therefore, an increase in the number of enterprises with a high level of economic security and its resistance to possible threats will contribute to strengthening the economic security of Ukraine.*

---

**Introduction.**

It is difficult to name a more important and multifaceted sphere of activity than management, or management, on which production efficiency and satisfaction of the population's needs for goods and services depend to a large extent. Modern management as a complex management system for firms, enterprises, organizations operating in a market economy, involves the creation of conditions necessary for their effective functioning and development of industrial and economic activities [1-2].

To date, world practice has accumulated rich management experience in the fields of industry, trade, cooperation, agriculture, etc. Although there is a lack of theoretical study of these issues. Ukraine has also accumulated significant, unique experience in successfully solving complex social and economic problems, both in stable and in extreme conditions. Domestic and foreign scientists have made a significant contribution to the formation and development of management theory and practice.



At the same time, an analysis of the domestic practice of recent decades indicates the unsatisfactory use of the accumulated domestic and world experience and theoretical developments, the inadequate use of modern models, but more often - models of firms and states with developed market economies, without taking into account modern economic conditions. This, in turn, necessitates the preparation of competitive, professional managers - managers who meet modern requirements [1,2,4].

Transformational transformations in the Ukrainian economy are characterized not only by the formation of new production capabilities, but also by a change in relations in other areas of life. Transitions to market relations have been characterized by various kinds of crises, including political, economic, and social ones. Crises are usually accompanied by various negative phenomena in the economy: the spread of unfair competition; increased crime; the emergence of corruption; an increase in the share of the criminal shadow sector of the economy. In this case, business entities are increasingly becoming targets of various kinds of threats. Thus, the need has objectively formed for the implementation of measures to protect the business aimed at creating a counter to such threats [3-4].

### **1. Management and its role in business management.**

In the period of sharp aggravation of competition in the Ukrainian and world markets, the expansion of the scale and frequency of technological, organizational and other innovations changes, successes are achieved by those entrepreneurial structures whose management is able to critically assess the state of affairs faster than others, overcome stereotypes of effective management in the past and develop a strategy for transforming their organizations and workers employed by them. In these conditions, Ukrainian entrepreneurs need to acquire new knowledge and learn how to use it in practice. An important part of this knowledge, as international experience shows, is the mastery of science and management skills [1-3].

Under the management is understood a set of methods, forms, means of managing business activities to achieve the goal. Management means management - a function, type of activity for managing people in a wide variety of business structures. Management is also a field of human knowledge that helps to carry out the function of managing business activities. Management - as generalized from managers - is the corresponding category of people, the social layer of those who carry out business management activities. The goal of management is to increase the efficiency of business and increase profits [3-4].

An entrepreneurial structure is a group of people whose activities are deliberately coordinated to achieve common goals. The role of managers is not limited to their presence only in large and ramified corporate governance structures. In a developed market economy, equally important structures of small business.

By quantity - this is more than 95% of all business enterprises, by definition - this is the closest approximation to the daily needs of consumers, at the same time it is a testing ground for technological progress and other innovations. Skillfully managing an entrepreneurial structure means surviving and thriving in a competitive environment, building up productive capacity and increasing profitability. How to achieve this is one of the main issues of management [1,3].

The manager necessarily takes a permanent position in the relevant business structure, and people are subordinate to him. The difference between a manager and an entrepreneur can be very large if the manager strives for a bureaucratic style of leadership. However, the difference to an appropriate degree disappears if the manager adheres to an entrepreneurial management style. When working in a market economy, the management structure of entrepreneurial structures should be focused on the use of methods, forms and means of management. Production management is a complex structure that consists of a number of relatively independent, but interconnected, simpler types of managerial work, which are called management functions. The distribution of the complex management process into separate functions is conditional and allows various approaches, especially in conditions of effective management of business structures. It has become widespread that there is an acceptable management process for any business structure to implement the functions that any manager should perform [1-4].

We give detailed characteristics of the general functions of managing the entrepreneurial structure [1-2].

1. The planning strategy is a set of relevant actions and decisions implemented by management, and lead to the development of specific strategies to help the company achieve its goals. The strategic regulatory process is a tool that helps provide effective management decisions. Four main types of managerial activity are identified as part of the strategic planning process. These include resource allocation, adaptations to the external environment, internal coordination, and organizational strategic foresight.

2. Planning for the implementation of the strategy is carried out by developing additional plans and specific instructions to ensure the goals using appropriate tactics, procedures and rules. Developing short-term plans consistent with an overall long-term strategy is called tactics. The strategy is always developed at the level of leadership of the entrepreneurial structure, and tactics are a plan of action for grassroots links to introduce measures into the production process.

3. Organization as a process is a function that is most obvious and directly related to the systematic coordination of many tasks and the formal relationships of people who perform them. Organization is the process of creating an enterprise structure that enables people to work together effectively to achieve their goals.

Two main aspects of the organizational process should be highlighted. One of them is the division of the business structure into units in accordance with their goals and strategies. The second fundamental aspect of building an entrepreneurial structure is the relationship of authority that connects senior management with lower levels of employees and provides opportunities for the distribution and coordination of tasks [3,4].

The means by which management builds relationships between levels of authority is through delegation. It is impossible to understand the organizational process without clarifying the concept of delegation and the associated powers and responsibilities. Delegation is the transfer of tasks and powers of a person who assumes responsibility for their implementation. It is a means by which management distributes among the employees countless tasks that must be performed to achieve the goals of the entire enterprise. Thus, delegation is an act that turns a person into a leader.

4. Building an organizational structure. Organization of work is a function that all managers should carry out regardless of their rank. The decision to choose the structure of an entrepreneurial organization is almost always made by senior management. The task of managers is to choose a structure that best suits the goals and objectives of the enterprise. The design of the structure should be based on the strategic plans of the enterprise. Since the strategy changes over time, appropriate changes may also be necessary in the organizational structures of the enterprise.

In accordance with the classical theory of organization, the structure of the enterprise should be developed from top to bottom. First, managers must distribute the business organization to broad areas, and then set specific tasks. At the same time, a certain sequence of actions is supported when designing or improving the organizational structure. Distribute the entrepreneurial organization horizontally into broad blocks that correspond to the most important areas of activity for the implementation of the strategy. Establish the correlation of powers of various posts. Distribute job duties as a set of relevant tasks and functions, entrust them to specific individuals [1,3].

5. Motivation. Managers are often called executive managers, because the main point of their activity is to ensure that the work is carried out by the relevant entrepreneurial organization. Motivation is the process of motivating oneself and others to take action to achieve personal goals or the goals of an enterprise.

6. Control. The control process consists of introducing standards, the type of results actually achieved, and making adjustments when achievements are significantly different from the standards introduced. Control is the process of ensuring that the business structure achieves its goals.

Managers begin to implement functions in control from the moment they formulate goals and objectives and create a business structure.

Without control, chaos forms and it becomes impossible to unite the activities of any groups. Control is an integral element of the very essence of any organization. One of the most important features of control, which should be considered by managers in the first place, is that control should be comprehensive. Each leader, regardless of his rank, must exercise control as an integral part of his duties. A manager can be called a person only when she makes organizational decisions or implements them through other people. Decision making, as well as information exchange, is the main part of any managerial function. The need for decision-making permeates everything that a leader does in the process of setting goals and achieving them. The solution is the choice of an alternative. The manager chooses the direction of actions not only for himself, but also for the business structure and other employees [3,4].

Making decisions is part of the manager's daily work. The nature of the manager's work depends on the level of management at which he is in the business structure. There is a difference in the nature of decisions that are made at the appropriate levels of enterprise management. An organizational decision is a choice that a manager must make in order to fulfill the duties assigned to him in accordance with the position he occupies. The purpose of the organizational decision is to ensure movement towards the tasks set for the business structure. The most effective solution is a choice that will be successfully implemented and will make a significant contribution to achieving the ultimate goal. The head of an entrepreneurial structure that works efficiently must understand that the alternative he chooses may have flaws. When analyzing decision-making processes, two points should be considered. First, making decisions is usually relatively easy. It's hard to make the right decision. Secondly, decision making is a psychological process. Human behavior is not always logical, and therefore sometimes logic drives us, sometimes feelings. The leader is constantly influenced by such psychological factors: social attitudes, accumulated experience and personal values. The decision-making process is intuitive, based on considerations, or rational. An intuitive decision is a choice made only on the basis of feelings that it is true [1-3].

Decision-based solutions are choices based on knowledge and experience. Reasoning as the basis of an organizational decision is useful because numerous situations in business structures tend to be repeated frequently. A rational decision is justified using an objective analytical process. The problem of the decision-making process is to compare the pros and cons in order to obtain the greatest economic gain. Managers who are at the lower levels of the hierarchy, but who show abilities when considering interconnected decisions, often become candidates for promotion.

## 2. Business Security.

Entrepreneurial activity is carried out under conditions of varying degrees of uncertainty at each stage of its development. It is not based on elimination, but minimization of risks, which are an integral part of this activity. Risks in entrepreneurial activity are not only economic, but also non-economic in nature, which is why uncertainties increase. Work to ensure the safety of business requires an integrated approach, in-depth analysis, forecasting, the timely adoption of measures to minimize external and internal threats, as well as significant financial costs. Each enterprise is unique and inimitable, for this reason it chooses its own form and program to ensure its safety. At the same time, there are certain invariants (standard approaches, general principles) for the implementation of the safety of entrepreneurial activity [5-7].

It is very important to understand that without constant service security, a modern business is impossible. The share of costs for its safety varies in different industries from 15 to 60%, depending on stability and risk indices. Therefore, ensuring security is an integral part of entrepreneurial activity. Moreover, the security of entrepreneurial activity cannot exist independently in isolation from management, the economy, various branches of law, psychology and sociology, forensic psychiatry, etc. Thus, this is not only the practical activity of legal entities and individuals involved in this field of business, it is an interdisciplinary branch of knowledge about how to achieve sustainable, continuous and continuous business development in the face of uncertainty [6-7].

The term “threat” is understood as the real possibility of an action of an intentional or unintentional nature that violates the functioning of the enterprise (firm), causes material or moral damage, and removes it from a state of stable equilibrium. Threats, by their origin, are divided into those that come from outside (exogenous) and those that arise within the enterprise (endogenous). In addition, these threats to human activity are divided into objective and subjective [8].

Objective - threats that are caused by natural disasters (earthquake, flood, hurricane, etc.) [9-11]. Subjective - associated with human activities. In addition, in the direction and nature of the impact, they can be divided into economic, physical and intellectual:

- economic threats can be realized in the form of corruption, fraud, unfair competition, the use of inefficient banking production technologies by banks;
- physical threats are realized in the form of thefts, robberies, breakdowns, equipment failure;
- intellectual threats are manifested in the disclosure or misuse of banking information, discrediting a bank in the banking services market, as well as in the form of various kinds of social and psychological conflicts around banking institutions or within themselves.

Thus, economic security is a universal concept that focuses on the need to protect business entities at all levels - from the state to every citizen. Therefore, an increase in the number of enterprises with a high level of economic security and its resistance to possible threats will contribute to strengthening the economic security of Ukraine. The security of entrepreneurial activity is closely associated with risks, which are an integral part of the market form of management. Risk is the ability to deviate the results of specific decisions and actions from planned ones. They can be associated with both additional income and additional costs. Therefore, risk is a type of danger that needs to be addressed. Dangers of economic activity of enterprises can be: tangible and intangible assets, finances, information, personnel [11-13].

The above list of threat areas provides an opportunity to highlight certain types of security:

1. Material and technological safety is protection against possible losses due to theft of real estate, equipment, products, inventions, programs, etc., as well as protection against possible losses due to accidents, disasters due to the use of physically obsolete equipment, low qualifications and irresponsibility of employees .

2. Financial security is protection against possible financial losses and prevention of bankruptcy of an enterprise. It is leading and decisive, since in the market conditions of management it is the "engine" of any economic system.

3. Information security is the protection of confidential information, the prevention of its leakage, the protection of software products.

4. Human security, which consists in preventing and reducing the risk of negative impact on economic security due to the actions of insufficiently qualified workers, inefficient management of the enterprise, as well as in protecting individuals (life and health) from criminal attacks [12-13].

In practice, all these types of security are carried out by the security (guard) service, which organizes access control, protection of buildings, structures, premises, equipment. Protects information from unauthorized access, provides confidentiality of documents and materials. So, the security of entrepreneurship is aimed at eliminating or reducing the risk of economic damage. Business security issues in countries with developed market economies are considered to be one of the main issues, and 10% to 15% of profits are spent on security measures in commercial structures [9-11].

In the process of achieving this goal, specific tasks are implemented that combine all areas of security. Tasks solved by the business security system: forecasting potential threats to the security of the enterprise; organization of activities to prevent possible threats (preventive measures); identification, analysis and assessment of real threats to the enterprise's security; making decisions and organizing activities to respond to emerging

threats; continuous improvement of the business security system. The organization and functioning of an integrated business security system for maximum efficiency should be based on a number of the following principles: legality, economic feasibility, continuity, a combination of preventive and reactive measures, differentiation, and the principle of coordination. The object and subject of the business security system are closely interconnected. The object of the system as a whole, as already mentioned, is the stable economic condition of the subject of entrepreneurial activity in the current and future period. The specific objects of protection are resources: financial, material, informational, personnel [11-13].

The subject of the business security system is more complex, since its activity is determined not only by the features and characteristics of the facility, but also by the specific environmental conditions that surround the subject of entrepreneurial activity. Based on this, we can distinguish two groups of entities that ensure the security of entrepreneurship: external entities and internal entities.

External entities include legislative, executive and judicial authorities designed to ensure the safety of all, without exception, law-abiding participants in entrepreneurial relations; moreover, the activities of these bodies cannot be controlled by the entrepreneurs themselves. These bodies form the legislative basis for the functioning and protection of entrepreneurial activity in its various aspects and ensure its implementation. Internal entities include individuals directly involved in protecting the security of that particular business entity. Such entities may include: employees of the company's own security service (enterprise); invited workers from specialized firms providing services for the protection of entrepreneurial activity [7-10].

Entities that ensure the security of entrepreneurship carry out their activities on the basis of a certain strategy and tactics. Strategy is a long-term approach to achieving a goal. The general security strategy is expressed through the general concept of an integrated business security system. In addition to the general strategy, special strategies are also highlighted (for example, depending on the stage of entrepreneurial activity). Finally, functional security strategies can be applied. The security strategy includes, first of all, a system of preventive measures implemented through regular, continuous, work of all departments of a business entity to check counterparties, analyze proposed transactions, examine documents, comply with the rules for working with confidential information, etc. The security service in this case acts as a controller. The strategy of reactive measures used in the event of or real implementation of any threats to the security of business. This strategy, based on the application of the situational approach and taking into account all external and internal factors, is implemented by the security service through a system of measures specific to the situation [6-8].

Security tactics involve the application of specific procedures and the implementation of specific actions in order to ensure the security of a business entity. These actions, depending on the nature of the threats and the severity of the consequences of their implementation, can be, for example: expanding the legal service of the company; taking additional measures to preserve trade secrets; creation of a computer security unit; filing claims with the offending counterparty; appeal to the judiciary; appeal to law enforcement agencies [8-10].

The main functions of the company's security service are the following: organization and implementation of protection of confidential information together with the company's divisions; verification of information about attempts to blackmail, provocations and other actions against personnel with the aim of obtaining confidential information about the activities of the company; organization of collection, accumulation, automated accounting and analysis of information on security issues; conducting inspections in the divisions of the company and providing them with practical assistance on the safety of their activities; development and implementation of a regulation on trade secrets; checking the rules for conducting closed office work; checking employees for compliance with the rules for ensuring economic, information and physical security; rendering assistance to the personnel department for working with personnel in matters of selection, placement, job transfer and staff training; collection, processing, storage, analysis of information about counterparties in order to prevent transactions with unscrupulous partners; fulfillment of instructions of the company's management, which are within the competence of the service; interaction with law enforcement agencies, taking measures to identify and prevent various types of financial and economic offenses; conducting internal investigations into the disclosure of confidential information, loss of official documents by employees of the company and actions threatening the economic security of the company [11-13].

The goals of ensuring business security are: elimination of external and internal threats to the economic well-being of the company, company, organization; ensuring favorable conditions for the implementation of the main interests enshrined in their constituent documents. The tasks of ensuring security are: timely identification of real and potential threats to the vital interests of the firm, company, corporation; effective counteraction and combating factors that impede the realization of legal rights, interests of the company, company and their employees; preservation of intellectual and material property of a company, company, corporation organization; the disclosure of internal causes and conditions conducive to causing the company, company, corporation, organization, their employees material, psychological, physical or other damage; development and implementation of a mechanism for rapid response to emerging conditions and negative trends in the development of the situation in relation to the company, company, corporation,



organization; collecting, analyzing, evaluating and presenting to management information regarding illegal actions in respect of a company, company, corporation, organization by individuals and legal entities; prevention of penetration into the structure of criminal elements; counteraction to technical penetration of illegal entities by the enterprise; physical and technical security of the company, company, corporation, organization, their territory and transport; assistance in the formation and enhancement of a positive image of a company, company, corporation, organization among partners, customers, the public and the public; localization or mitigation of the harmful effects of actions in relation to a company, company, corporation, organization by external and internal threats [6-9].

Thus, entrepreneurs should clearly realize that security is a science that needs to be studied and developed, it is an art that needs to be understood, it is a culture that businessmen need to be educated; every business is only worth something when it is reliably protected; danger is easier to prevent than to deal with it; the basis of success in business is timely received, correctly understood and skillfully used information.

### **Conclusions.**

One of the central problems of the organization and economy of entrepreneurship is the competitiveness of their own business. It applies to all areas and organizational forms of business support, in particular management (management) - an important factor in the success of entrepreneurship. The viability of entrepreneurship and the success of a business that has been started depend to a large extent on effective management. Entrepreneurial management is an art and at the same time a great science. The company's management is directly related to the forms of organization of economic activity, the size of the company, and the characteristics of the business sphere [14]. For example, if in small and in part medium-sized enterprises management is mainly performed by the owner, then in corporations it is carried out by a professional manager. Thus, the management of entrepreneurship has a complex, multifaceted nature, associated with the performance by individual managers of certain management responsibilities [15-16]. These specific areas and areas of focusing managers' efforts on fulfilling a goal or preventing a certain unpredictable situation are called management functions [17].

The realities of economic life are such that entrepreneurs in their practical activities encounter not only economic, organizational, legal difficulties in the process of creating their own business and its development, but also with the negative impact of some entities, often of an unlawful nature. This, in turn, necessitates maintaining a sufficient level of business security. The normal functioning and development of the sphere of entrepreneurship in the economy of any country requires the presence of certain conditions that ensure these processes.

One of the most important conditions is business security. Business security should be understood as the state of protection of a business entity at all stages of its functioning from external and internal threats that have negative, primarily economic, as well as organizational, legal and other consequences. Business security can be assessed using various criteria, that is, features based on which an assessment is made [16].

#### References:

1. Burbelo N. O. Analiz i klasyfikatsiia ryzykiv pidpriemnytskoi diialnosti / N. O. Burbelo // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* - 2015. - № 1. - S. 160-166.
2. Voloshenko S. S. Zasady menedzhmentu pidpriemnytskoi diialnosti u sferi silskoho turyzmu / S. S. Voloshenko // *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomika.* - 2014. - Vyp. 2. - S. 43-46.
3. Hryshchenko V.F. Ekonomichna otsinka rivnia bezpeky firmy v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu / V.F. Hryshchenko, I.V. Hryshchenko, O.A. Samofalova // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky.* - 2017. - Vyp. 23(1). - S. 74-79.
4. Zhyhir A. A. Metodolohichni osnovy upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu / A. A. Zhyhir // *Investytsii: praktyka ta dosvid.* - 2012. - № 7. - S. 29-32.
5. Zubko T. L. Metodyka vyznachennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva / T. L. Zubko // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* - 2016. - № 2. - S. 69-76.
6. Illiashenko O. V. Mekhanizm funktsionuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: pidkhid do pobudovy / O. V. Illiashenko // *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo.* - 2014. - № 26(1). - S. 160-168.
7. Kubrak O. M. Vprovadzhennia innovatsiinoho mekhanizmu yak instrumentu upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu na pidpriemstvi / O. M. Kubrak // *Molodyi vchenyi.* - 2016. - № 12. - S. 771-776.
8. Liashenko O. M. Kadrova bezpeka u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva / O. M. Liashenko, Ya. M. Kryl // *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo.* - 2013. - № 25(2). - S. 274-279.
9. Masiuk V. M. Vzaiemozv'iazok antykrizovoho upravlinnia z ryzyk-menedzhmentom ta systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva / V. M. Masiuk // *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku.* - 2013. - № 778. - S. 81-86.
10. Meita V. I. Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemnytskoi diialnosti / V. I. Meita // *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii : Ekonomika.* - 2014. - Vyp. 27. - S. 15-19.

11. Mostenska T. L. Ryzhik-menedzhment yak chynnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv / T. L. Mostenska, Yu. V. Bilan, T. H. Mostenska // Aktualni problemy ekonomiky. - 2015. - № 8. - S. 193-203.
12. Peschanska I. M. Aksiolohiia menedzhmentu v pidpriemnytskii diialnosti / I. M. Peschanska // Biznes-navihator. - 2011. - № 2. - S. 127-133.
13. Rudnichenko Ye. M. Zahroza, ryzhik, nebezpeka: sutnist ta vzaiemozv'iazok iz systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva / Ye. M. Rudnichenko // Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo. - 2013. - № 25(1). - S. 188-195.
14. Koval, V., Polyezhayev, Y., & Bezkhlibna, A. (2018). Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 105-113. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-5-105-113.
15. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.
16. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23>
17. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., & Puzyrova, P. (2019). Theoretical and Methodical Approaches to the Definition of Marketing Risks Management Concept at Industrial Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 228-238. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-20>.

**Olga Ostapenko***Candidate of Engineering Sciences, Ph.D, Associate Professor**Associate Professor of the Department of Heat Power Engineering**Vinnitsia National Technical University**Vinnitsia, Ukraine**orcid.org/ 0000-0001-9682-9419*

---

**ESTIMATION OF ENERGY-ECOLOGICAL-ECONOMIC EFFICIENCY  
OF ENERGY SUPPLY SYSTEMS WITH COGENERATION HEAT PUMP  
INSTALLATIONS IN UKRAINE, IN THE CONCEPTS  
OF GREEN LOGISTICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

---

**Abstract.** *The investigation presents the approach, aimed at estimation and increasing of the energy-ecological-economic efficiency of energy supply systems (ESS) with cogeneration heat pump installations (CHPI) in Ukraine, with taking into account the concept of green logistics and sustainable development. In our study three aspects of sustainable development were considered: economic, environmental and social. Our research aimed at determination of energy and ecological advantages and economic preconditions of usage of cogeneration heat pump installations in the frame of energy supply systems in Ukraine; evaluation of energy, ecological and economic efficiency of ESS with CHPI, with accounting the concept of sustainable development. The indexes of energy, ecological and economic efficiency evaluation of ESS with CHPI are substantiated, that aimed to the determination of energy effective, economic reasonable and ecologically safe operation of the energy supply systems, based on the CHPI. The justification of the application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient systems of energy supply with heat pumps is presented in the given research.*

---

**Introduction.**

Green logistics is a new scientific field, which provides for the use of advanced logistics technologies and modern equipment in order to minimize pollution and increase the efficiency of the use of logistics resources. The concept of sustainable development, according to [1, 3 – 4, 8, 36], aims to maintain economic advancement and progress while protecting the long-term value of the environment. The concept of sustainable development implies the optimal use of limited resources and the use of environmentally friendly nature-, energy- and material-saving technologies at all stages of the life cycle with the production of environmentally acceptable products [5 – 7, 37]. The problems of energy efficiency increase of energy generation were studied in numerous studies, published during last years in branch editions [2, 9 – 22, 24 – 35] in the world and in Ukraine.

The article [1] presents the theoretical approaches to increasing the energy efficiency of municipal heat power engineering with taking into account the concept of sustainable

development. As it is noted in [1], three aspects of sustainable development should be considered: economic, environmental and social aspects. Therefore, in order to increase the efficiency of heat power engineering, it is necessary to identify and implement a number of measures. They should ensure the needs of services and goods at the lowest economic and social costs for the required energy and protection of the natural environment in harmony with sustainable development at all levels of the state, as it is noted in [1].

Sustainable development of society is possible only in the conditions of energy saving, that is, the development of systems that use energy more efficiently, provide the same or even higher level of transport services, lighting, heating, etc. with less energy consumption. The use of fossil fuels and nuclear energy is contrary to the principle of sustainable development, since these resources are non-renewable, and their use pollutes the environment. Moving towards a sustainable society requires a slow elimination of dependence on fossil fuels. Therefore, the way to overcome the current energy crisis is to switch to the use of alternative (non-traditional) energy sources, in particular, the introduction of heat pump installations. Advantages of application of heat pump installations for the conditions of Ukraine are determined and substantiated on the basis of the results of research, published in a number of national and foreign publications [9 – 22, 24 – 35].

### **1. Application of the methods of green logistics, sustainable development and sustainable energy for the improvement of the efficiency of energy supply systems in Ukraine with using of heat pumps**

Reduction of energy consumption and application of non-traditional and renewable energy resources of natural and industrial origin are important conditions to achieve energy independence of Ukraine. It is expedient to develop and introduce in Ukraine modern technologies, aimed at usage of renewable and non-traditional sources of energy, particularly, introduction of heat pump installations. In accordance with "Energy strategy for the period till 2030" the development of heat supply system is planned to be realized by means of gradual increase of heat generation on the basis of electric thermal generators (mainly – heat pumps (HP)). Till 2030 the volume of generation of thermal energy by electric thermal generators (using heat pumps) will increase up to 180 mil. Gcal compared with 1,7 mil. Gcal in 2005. Thus, "Energy strategy" defined new conceptual approach to heat-supply of housing municipal complex of the country [2].

Application of heat pump installations (HPI), besides energy advantages, provides the reduction of environment (also thermal pollution) and decrease of harmful emissions in the atmosphere. Involvement of financial resources obtained as a result of selling of CO<sub>2</sub> emission quotas, according to Kyoto protocol, allows to improve economic efficiency of HPI implementation and reduce the term of their recoupment.

Greater energy conservation effect than from HPI, should be expected as a result of introduction of heat pump stations (HPS), where heat pumps is combined with peak source of

heat. For efficient operation of heat pump stations, natural or industrial source of low-temperature heat with rather high temperature during the whole year is required. Heat, generated by heat pump stations, can be used for heating and hot water supply of residential buildings, industrial and public buildings as well as, for technological needs [23].

Sources of low temperature heat for heat pump stations can be conventionally divided into two groups. The first group – natural sources of heat: water (surface water, deep water and thermal water), air, soil, solar radiation, etc. The second group comprises the industrial sources of heat – secondary low temperature resources: exhaust air of aeration stations; water to be cooled in the systems of process water supply of industrial enterprises; waste heat of the cooling systems of mechanisms (hydrogenerators, transformers, etc); heat, removed in technological process for cooling, is also used.

In [34], possibilities of application and energy efficiency of heat pump stations in Ukraine have been evaluated, taking into account the available sources of low-temperature heat (air, sea waters, river waters, soil, water storage reservoirs, mine water, thermal waters, sewage waters and secondary energy resources of integrated iron and steel works), volume of energy resources economy and reduction of technogenic impact on the environment as a result of heat pump stations introduction has been evaluated. In research [34] was investigated and analyzed 108 projects of heat pump stations operated on natural and industrial sources of heat in Ukraine. In [34] it was determined that greatest fuel economy is achieved at HPS, using the heat of thermal and sewage waters (58,17% and 56,09% correspondingly). The smallest fuel economy is observed at HPS, using the heat of air (20,41%). In Ukraine the heat of sewage waters and river water is planned to be used in HPS, that will allow to save 235,864 and 164,920 mil. m<sup>3</sup> per year of natural gas, correspondingly. Introduction of HPS, operating on sea water, will provide the economy of natural gas in the volume of 96,350 mil. m<sup>3</sup> per year. Introduction of heat pump stations in Ukraine, using the sources of low temperature heat, available in the regions, will allow to save 614,650 mil. m<sup>3</sup> of natural gas per year and provide the reduction of CO<sub>2</sub> emissions in the volume of 732,263 tons per year.

Introduction of heat pump stations with natural or industrial sources of low temperature heat will allow to reduce the consumption of natural gas, decrease the cost of thermal energy and reduce technogenic impact on the environment. This stipulates the importance of research aimed at investigation of energy-ecological-economic efficiency of heat pump stations.

Heat pumps may have electric and cogeneration drive (from gas-piston engine (GPE)).

Cogeneration drive of heat pumps has advantages as compared with electric one, because it enables to avoid additional losses of electric energy during transportation. Besides, application of HP with cogeneration drive of the compressor from GPE can be

considered as one of important directions of energy and resources-saving, as it provides utilization of fuel gases heat after gas engine, that provides better energy efficiency.

Considerable potential of possible economy of fuel and energy resources as a result of application of energy supply systems (ESS) with cogeneration heat pump installation (CHPI) in Ukraine and ecological advantages promote the introduction of ESS with CHPI in industry and municipal energy sector of Ukraine. Economic efficiency and recoument of ESS with CHPI with the drive from gas-piston engine does not depend on the cost of electric energy but it depends only on the cost of fuel. At the energy market of Ukraine there exists considerable price difference for natural gas for industrial enterprises and enterprises of municipal heat power branch. This causes considerable difference concerning economic efficiency as a result of introduction of ESS with CHPI in industry and municipal heat power branch and necessity to realize such assessment. Recently, a number of investigations have been carried out, aimed at efficient application of ESS with CHPI in thermal circuits of energy supply sources. In recent years a number of papers were devoted to the problems, studying energy and economic efficiency of ESS with CHPI; numerous studies, aimed at development of the methods of energy and energy-economic efficiency of combined CHPI application in thermal schemes of energy supply systems were carried out.

In recent years a number of investigations, dealing with the efficiency of usage cogeneration heat pump installations in energy supply systems were carried out [9 – 22, 24 – 35]. In our publication [33] the economical aspects of usage of ESS with CHPI of various power levels is carried out, that will allow to provide reasonable determination of economically reasonable scheme solutions and operation modes of ESS with CHPI of various power levels in energy and heat supply systems.

The methodical fundamentals for energy-economic efficiency and energy-economic-ecological efficiency assessment of ESS with CHPI are presented in our studies [19 – 22, 24, 28 – 35]. In the research [28] it is suggested to perform the comprehensive assessment of ESS energy-economic efficiency on the base of CHPI by complex generalized dimensionless criterion of energy-economic efficiency of ESS with CHPI  $K_{ESS}^{en.ec.}$ . According to [28], energy efficient and economically substantiated operation modes of ESS with CHPI will be provided on condition  $K_{ESS}^{en.ec.} > 1$ . The greater is the value of  $K_{ESS}^{en.ec.}$  index, the more energy efficient, economically efficient and competitive ESS with CHPI will be.

In our studies [21, 29] it is suggested to perform the comprehensive assessment of energy-ecological-economic efficiency of ESS with CHPI according to complex generalized dimensionless criterion  $K_{ESS}^{compl.}$  of energy-ecological-economic efficiency of ESS with CHPI. As it is noted in studies [21, 29] ecologically safe, energy efficient and economically substantiated operation modes of ESS with CHPI of various power levels will be provided

on condition of  $K_{ESS}^{compl.} > 1$ . In research [21] it is determined that the greater is the value of  $K_{ESS}^{compl.}$  index, the more economically efficient and competitive ESS with CHPI will be.

As it is noted in the study [33], the specific investments in ESS with CHPI of various power levels can be determined, according to data of manufacturing companies. The specific investments in ESS with CHPI of small and average power (up to 1000 kW) will be in the range of 290 – 1000 \$/kW of installed power of CHPI. The specific investments in ESS with CHPI of large power (over 1000 kW) will be in the range of 113 – 165 \$/kW of installed power of CHPI. Thus, the payback period of investments in ESS with large power CHPI will be almost ten times less, than the payback period of investments in ESS with small and average power CHPI.

According to [33], the investigated ESS with CHPI of various power levels can be recommended as high energy efficient, economically efficient ESS, that can be competitive with modern high efficient electric and fuel-fired boilers in heat supply and energy supply systems, as their energy efficiency more than two times exceeds energy efficiency of modern high efficient electric and fuel-fired boilers. This ESS can be competitive with modern high efficient electric and fuel-fired boilers in the systems of heat and energy supply. The payback period of investments in ESS with large power CHPI will be almost ten times less, than the payback period of investments in ESS with small and average power CHPI.

The economical aspects of usage of ESS with CHPI of various power levels, analyzed in [33], allows providing reasonable determination of economically reasonable scheme solutions and operation modes of ESS with CHPI of various power levels in the systems of heat and energy supply.

**Conclusions.** The application of the methods of green logistics, sustainable development and sustainable energy for the improvement of the efficiency of energy supply systems in Ukraine with using of heat pumps is presented in given paper. The results of the research of energy-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations, using the heat of the industrial and natural sources, are presented in the research [28]; they enable to provide the substantiated determination of energy efficient and economically efficient operation modes of ESS with CHPI and peak sources of heat in industry and municipal heat power branch of Ukraine, with usage of low-temperature heat of industrial and natural sources. In our study the application of energy efficient and economically expedient variants of ESS with CHPI, based on steam-compressor heat pumps and gas-piston engines-generators was suggested in order to improve the energy-economic operating indices of the thermal schemes of boiler houses in Ukraine. The approach, suggested in the research [28], that dealing with the study of energy-economic efficiency of



ESS with PSH and CHPI, using low-temperature heat of the industrial and natural sources, in industry and municipal heat power branch of Ukraine, enabled to provide the substantiated definition of energy efficient and economically efficient operation modes of ESS with CHPI and PSH with usage of low-temperature heat of the industrial and natural sources in industry and municipal heat power branch of Ukraine.

## **2 Application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient systems of energy supply with heat pumps**

Aim of the research [11] is the justification of the application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient systems of energy supply with heat pumps.

Nowadays it is very important for Ukraine to take into consideration main challenges, concerning the development of fuel and energy complex: critical state of energy resources base, outdated equipment and technologies of organic fuel mining, processing and burning, low level of energy efficiency and ecological safety of energy production, shortage of domestic fuel and energy resources, high cost of imported energy resources, grows of ecological requirements. Realizing of objective character of these challenges, a number of urgent measures, realization of which enables to solve the problem of provision of high level of energy efficiency and ecological safety of energy production and energy usage are to be developed. Further considerable increase of natural gas price in Ukraine and growth of tariffs for heat energy stipulate the search of new highly efficient sources of heat supply. Usage of cogeneration heat pump installations in the energy supply systems will provide the economy of fuel and protection of the environment as a result of reduction thermal pollution and amount of harmful emissions of combustion products, according to [9, 21, 30, 35].

In our studies [10, 19, 21, 28] it is suggested to perform the comprehensive assessment of energy-ecological-economic efficiency of ESS on the base of CHPI and peak sources of heat (PSH) according to complex generalized dimensionless criterion of energy-ecological-economic efficiency of ESS with CHPI and PSH:

$$K_{ESS}^{compl.} = K_{ESS} + \Delta E_i^{ESS} + \Delta EC_i^{ESS} = (1 - \beta) \cdot K_{PSH} + \beta \cdot K_{CHPI} + \Delta E_i^{ESS} + \Delta EC_i^{ESS}, \quad (1)$$

where  $K_{ESS}$  – complex dimensionless criterion of energy efficiency of ESS with CHPI and PSH, which used for the determination of highly efficient operation modes of the ESS on condition that  $K_{ESS} > 1$ ;  $\Delta E_i^{ESS}$  – is relative economic efficiency for ESS with CHPI and PSH for  $i$ -th operation mode of ESS, which used for the determination of economically valid operation modes of the ESS with CHPI and PSH on condition that  $\Delta E_i^{ESS} > 0$ ;

$\Delta EC_i^{\text{ESS}}$  – is relative ecologic efficiency for ESS with CHPI and PSH for  $i$ -th operation mode of ESS, that enables to determine ecologically safe operation modes of the ESS with CHPI and PSH on condition that  $\Delta EC_i^{\text{ESS}} > 0$ ;  $\beta$  – share of CHPI loading within the frame of ESS;  $K_{\text{PSH}}$  – dimensionless criterion of energy efficiency of PSH within ESS (hot-water fuel-fired boiler, electric boiler, solar collectors, etc.);  $K_{\text{CHPI}}$  – dimensionless criterion of CHPI within ESS energy efficiency. The relative economic efficiency (in shares)  $\Delta E_i^{\text{ESS}}$  for ESS with CHPI and PSH for  $i$ -th operation mode of ESS is determined in the following manner:

$$\Delta E_i^{\text{ESS}} = \frac{(E_{\text{SH}})_i - (E_{\text{ESS}})_i}{(E_{\text{SH}})_i}, \quad (2)$$

where  $(E_{\text{SH}})_i$  – are operation costs for  $i$ -th operation mode of the substituted source of heat (SH),  $(E_{\text{ESS}})_i$  – are operation costs for  $i$ -th operation mode of ESS. The relative ecologic efficiency (in shares)  $\Delta EC_i^{\text{ESS}}$  for ESS with CHPI and PSH for  $i$ -th operation modes of ESS is determined in the following manner:

$$\Delta EC_i^{\text{ESS}} = \frac{(EC_{\text{SH}})_i - (EC_{\text{ESS}})_i}{(EC_{\text{SH}})_i}, \quad (3)$$

where  $(EC_{\text{SH}})_i$  – is the amount of harmful emission in the atmosphere for  $i$ -th operation mode of the substituted source of heat,  $(EC_{\text{ESS}})_i$  – is the amount of harmful emission in the atmosphere for  $i$ -th operation mode of ESS with CHPI and PSH.

**Conclusions.** The justification of the application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient systems of energy supply with heat pumps is presented in the given research. According to such approach, it is determined that: ecologically safe, energy efficient and economically substantiated operation modes of ESS with combined CHPI and PSH will be provided on conditions of:  $K_{\text{ESS}}^{\text{compl.}} > 1$  and  $K_{\text{ESS}} > 1$  and  $\Delta E_i^{\text{ESS}} > 0$  and  $\Delta EC_i^{\text{ESS}} > 0$ . The greater is the value of  $K_{\text{ESS}}^{\text{compl.}}$  index, the more energy efficient, ecologically safe, economically efficient and competitive ESS with CHPI and PSH will be.

3 Examples of the application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient systems of energy supply with heat pumps

As it is noted, three aspects of sustainable development were considered in our study: economic, environmental and social. Substantiation of the method of complex assessment of energy-ecological-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations and peak sources of heat that has profound approach to the assessment of energy transformations in ESS elements is presented in [29]. The given method enables to provide the grounded definition of high energy efficient, ecologically safe and economically substantiated operation modes of ESS with CHPI and PSH on conditions of different variables: operation modes of ESS and its elements, levels of energy efficiency of ESS elements, refrigerants and sources of drive energy and topological composition of ESS. In study [29] the impact of the components of energy efficiency, economic efficiency and ecologically safety of ESS with CHPI and PSH on the value of the generalized complex index of energy-ecological-economic efficiency was illustrated.

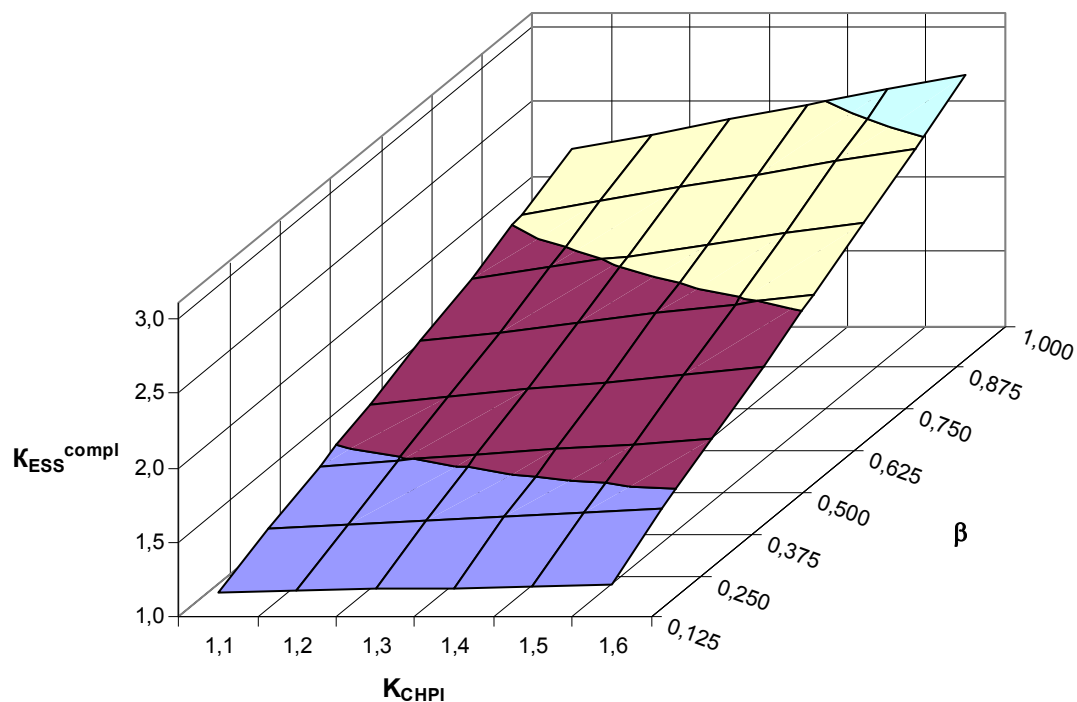
Method of complex assessment of energy-ecological-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations and peak sources of heat, suggested in the study [21], substantiates profound approach to the assessment of energy transformations in the elements of ESS, that enables to provide the substantiated determination of high energy efficient, ecologically safe and economically grounded operation modes of ESS with CHPI and PSH on conditions of the following variables: operation modes of ESS and its elements, levels of energy efficiency of ESS elements, refrigerants, sources of drive en energy and topological composition of ESS.

The research [10] contains the examples of application of the method of complex assessment of energy-ecological-economic efficiency of ESS with PSH and small power CHPI, using the heat of sewage. Efficiency of ESS with steam compressor HPI of small power with cogeneration drive from gas-piston engine-generator was studied. Electric or fuel-fired boiler houses were provided to be used as peak sources of heat in ESS. The investigated ESS can completely or partially provide auxiliary needs in electric energy and provide the consumers needs in heating and hot water supply. Schemes of investigated ESS are presented in work [23].

Methodical fundamentals for energy, ecological and economic efficiency assessment of ESS with CHPI and PSH are presented in the studies [19–22, 24, 28]. Methodical fundamentals for assessment of energy, ecological and economic aspects of ESS efficiency with CHPI on natural and industrial sources of heat are suggested in the research [9, 28, 30, 34, 35]. Principles for selection of the areas of energy-ecological-economic efficiency of ESS with CHPI and PSH are presented in the study [22]. Application of the suggested in [21] methodical fundamentals for comprehensive assessment of energy-ecological-economic efficiency of ESS with CHPI and PSH was demonstrated on the specific examples in publication [10, 29].

Fig. 1 and 2 (from [29]) show the results of assessment of energy-ecological-economic efficiency of ESS variants with CHPI and PSH. In our research the values of the dimensionless criterion of energy-ecological-economic efficiency of ESS with of CHPI and PSH are determined on conditions of CHPI loading share change in the range of  $\beta = 0,1 \dots 1,0$ . The study was carried out for energy efficient operation modes of CHPI with  $K_{CHPI} = 1,1 \dots 2,1$  (on conditions of maximum efficiency of GPE) and with  $K_{CHPI} = 1,1 \dots 1,6$  (on conditions of minimum efficiency of GPE), on the base of the research results [31].

Fig. 1 (from [29]) shows the area of energy-economical efficient and ecologically safe ESS operation, using ground heat, with CHPI of small power and peak electric boiler with the consumption of electric energy from CHPI. This area is determined by the index of energy-ecological-economic efficiency of ESS with CHPI and PSH from the formula (1) on conditions of minimal efficiency of GPE and peak electric boiler.

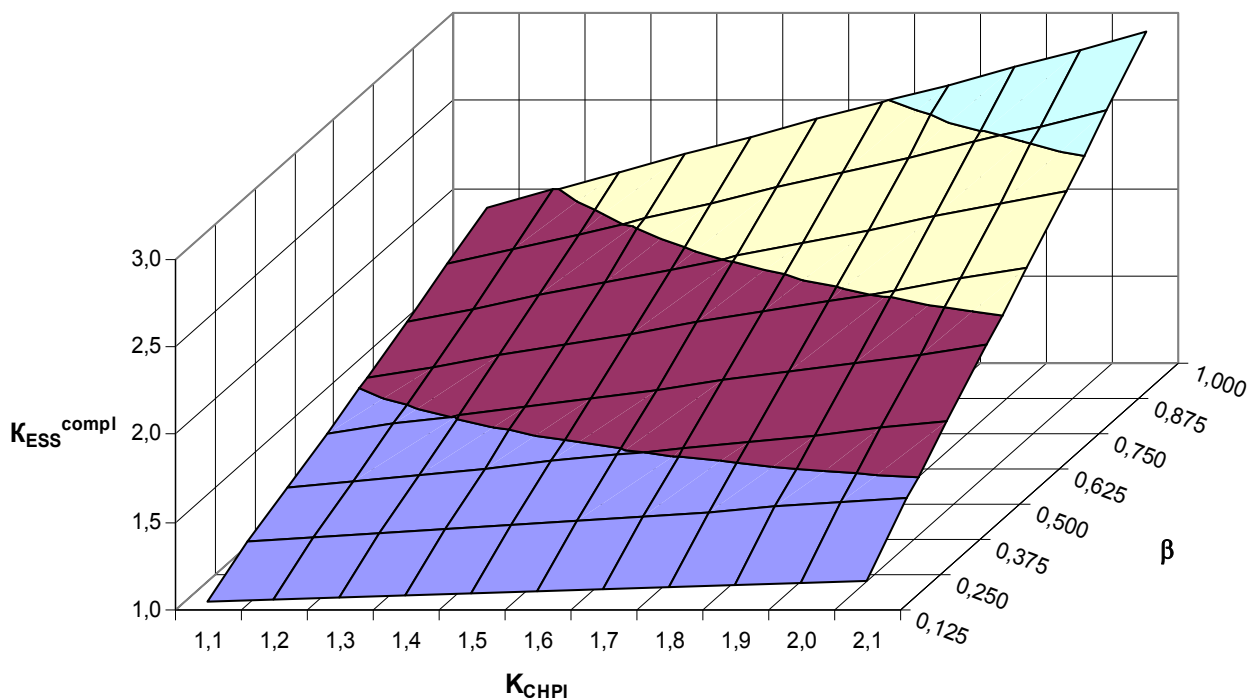


**Fig. 1. Area of energy-economical efficient and ecologically safe operation of ESS, using heat of the ground, with CHPI of small power and peak electric boiler, on conditions of minimal efficiency of GPE and peak electric boiler and consumption of electric energy from CHPI**

As it is seen from Fig. 1, on conditions of:  $K_{CHPI} > 1,1$  and  $\Delta E_i^{ESS} > 0$  and  $\Delta EC_i^{ESS} > 0$  and  $K_{ESS}^{compl.} > 1$ , dependence, shown in Fig. 1, determine the area of energy-economical efficient and ecologically safe operation of ESS, using the heat of ground, with CHPI of small power and peak electric boiler, on conditions of minimum efficiency of GPE

and electric boiler and consumption of electric energy from CHPI [29].

Fig. 2 (from [29]) shows the area of energy-economical efficient and ecologically safe operation of ESS, using the heat of sewage water, with CHPI of large power and peak gas-fired boiler. This area is defined by the index of energy-ecological-economic efficiency of ESS with CHPI and PSH from the formula (1) on conditions of maximum efficiency of GPE and peak fuel-fired boiler.



**Fig. 2. Area of energy-economical efficient and ecologically safe operation of ESS, using sewage water heat, with CHPI of large power and peak fuel-fired boiler, on conditions of maximum efficiency of GPE and peak fuel-fired boiler**

As it is seen from Fig. 2, on conditions of:  $K_{CHPI} > 1,1$  and  $\Delta E_i^{ESS} > 0$  and  $\Delta EC_i^{ESS} > 0$  and  $K_{ESS}^{compl.} > 1$ , dependence, shown in Fig. 2, determine the area of energy-economical efficient and ecologically safe operation of ESS, using the heat of sewage, with CHPI of large power and peak fuel-fired boiler, on conditions of maximum efficiency of GPE and fuel-fired boiler [29].

Under conditions:  $K_{CHPI} > 1,1$  and  $\Delta E_i^{ESS} > 0$  and  $\Delta EC_i^{ESS} > 0$  and  $K_{ESS}^{compl.} > 1$ , the above-mentioned ESS can be recommended as energy-economical efficient and ecologically safe ESS. This ESS can be competitive with modern high efficient electric and fuel-fired boilers in the systems of heat and energy supply. The examples of the application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient

systems of energy supply with heat pumps are presented in given research. The suggested in [12–22, 24–29] methodical fundamentals allow to determine the areas of high energy-economic efficiency and ecologically safe operation of ESS with CHPI and PSH and develop recommendations of high efficient operation of ESS with CHPI and PSH. For practical application of the suggested in studies [12–22] methodical fundamentals for comprehensive assessment of energy-ecological-economic efficiency of different variants of ESS with CHPI and PSH, we propose to use the results, obtained in the research [9–11, 30–35].

### Conclusions.

The investigation presents the approach, aimed at estimation and increasing of the energy-ecological-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations in Ukraine, with taking into account the concept of green logistics and sustainable development. In our study three aspects of sustainable development were considered: economic, environmental and social.

Our research aimed at determination of energy and ecological advantages and economic preconditions of usage of cogeneration heat pump installations in the frame of energy supply systems in Ukraine; evaluation of energy, ecological and economic efficiency of ESS with CHPI, with accounting the concept of sustainable development. The indexes of energy, ecological and economic efficiency evaluation of ESS with CHPI are substantiated, that aimed to the determination of energy effective, economic reasonable and ecologically safe operation of the energy supply systems, based on the CHPI.

The application of the methods of green logistics, sustainable development and sustainable energy for the improvement of the efficiency of energy supply systems in Ukraine with using of heat pumps is presented in given paper.

The justification of the application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient systems of energy supply with heat pumps is presented in the given research. According to such approach, it is determined that: ecologically safe, energy efficient and economically substantiated operation modes of ESS with combined CHPI and PSH will be provided on conditions of:  $K_{ESS}^{compl.} > 1$  and  $K_{ESS} > 1$  and  $\Delta E_i^{ESS} > 0$  and  $\Delta EC_i^{ESS} > 0$ . The greater is the value of  $K_{ESS}^{compl.}$  index, the more energy efficient, ecologically safe, economically efficient and competitive ESS with CHPI and PSH will be. The research contains the examples of the application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient systems of energy supply with heat pumps. This method has in-depth approach to the assessment of energy transformations in ESS elements and enables to provide the substantiated determination of high energy efficient, ecologically safe and economically substantiated operation modes of ESS with CHPI and PSH.

The suggested in [12 – 22, 24 – 29] methodical fundamentals allow to determine the areas of high energy-economic efficiency and ecologically safe operation of ESS with CHPI and PSH and develop recommendations of high efficient operation of ESS with CHPI and PSH. For practical application of the suggested in studies [12 – 22, 24 – 29] methodical fundamentals for comprehensive assessment of energy-ecological-economic efficiency of different variants of ESS with CHPI and PSH, we propose to use the results, obtained in the research [9 – 11, 30 – 35].

### References:

1. Brych, V. Yar., & Fedirko, M. M. (2018). Concept of Energy Efficiency in the Context of Sustainable Development of Ukraine's Municipal Heat Engineering. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, Vol. 3, 1. Retrieved from: <http://ujae.tneu.edu.ua/index.php/ujae/article/view/214/212>. [in Ukrainian]
2. Dolinskiy, A. A., Bazeyev, Ye. T., Chayka, A. I. (2006). Teplovyye nasosy v teplosnabzhenii, *Promyshlennaya teplotekhnika*, 28, 2, 99–105. [in Russian]
3. Emas, R. (2015). The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles. *Brief for GSDR 2015*. Retrieved from: <https://sustainable-development.un.org>.
4. Klarin, T. (2018). The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues, *Zagreb International Review of Economics and Business*, Vol. 21, 1, 67 – 94. DOI: 10.2478/zireb-2018-0005.
5. Koval, V., Duginets, G., Plekhanova, O., Antonov, A., & Petrova, M. (2019). On the supranational and national level of global value chain management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1922-1937. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(27\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(27)).
6. Koval, V., Slobodianiuk, O., & Yankovyi, V. (2018). Production forecasting and evaluation of investments using Allen two-factor production function. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 219–226. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-1-219-226.
7. Koval, V., Prymush, Y., & Popova, V. (2017). The influence of the enterprise life cycle on the efficiency of investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 183–187.
8. Omel'chenko, I. N., Aleksandrova, A. A., Brom, A. Ye., Belova, O. V. (2013). Osnovnyye napravleniya razvitiya logistiki XXI veka: resursoberezeniye, energetika i ekologiya. *Gumanitarnyy vestnik*, 10. Retrieved from: <http://hmbul.ru/articles/118/118.pdf>.
9. Ostapenko, O. P. (2019). *Analysis of energy, ecological and economic efficiency of steam compressor heat pump installations, as compared with alternative sources of heat supply, with accounting the concept of sustainable development*. Sustainable Development Under the Conditions of European Integration. Part II, (pp. 312 – 329). Ljubljana: Visoka šola za poslovne vede.

10. Ostapenko, O. P. (2018). Application of the method of complex assessment of energy-ecological-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations and peak sources of heat. *Science and Education a New Dimension. Natural and Technical Sciences*, 171, 51 – 54. DOI: 10.31174/SEND-NT2018-171VI19-11.
11. Ostapenko, O. P. (2019). Application of the methods of green logistics and sustainable development for the synthesis of highly efficient systems of energy supply with heat pumps. *Knowledge management, economics and Law: proceedings of the 1<sup>st</sup> International Scientific conference* (pp. 42 – 44). – Batumi: Publishing House «Kalmosani».
12. Ostapenko, O. P. (2017). Areas of high energy efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations of large power and peak fuel-fired boilers for heat supply systems. *Science and Education a New Dimension*, 132, 70-74.
13. Ostapenko, O. P. (2017). Areas of high energy efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations of small power and peak electric boilers in heat supply systems. *Science and Education a New Dimension. Natural and Technical Sciences*, 121, 77-80.
14. Ostapenko, O. (2017). Areas of high energy efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations of small power and peak fuel-fired boilers. *Science and Education a New Dimension. Natural and Technical Sciences*, 140, 64-68.
15. Ostapenko, O. P. (2017). Areas of high energy efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations of small power and peak electric boilers. *Science and Education a New Dimension. Natural and Technical Sciences*, 148, 85-89.
16. Ostapenko, O. P. (2015). Complex evaluation of energy efficiency of steam compressor heat pump plants with cogeneration drive. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 3. Retrieved from: <http://works.vntu.edu.ua>.
17. Ostapenko, O. P. (2016). Energy efficiency of energy supply systems, based on combined cogeneration heat pump installations and peak sources of heat. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 1. Retrieved from: <http://works.vntu.edu.ua/index.php/works/article/view/462/464>.
18. Ostapenko, O. P. (2016). Energy efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations and peak sources of heat in heat supply systems. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 2. Retrieved from: <https://works.vntu.edu.ua/index.php/works/article/view/472/474>.
19. Ostapenko, O. P. (2017). Methodical fundamentals of energy economical efficiency assessment of energy supply systems with cogeneration heat pump installations and peak sources of heat. *Scientific Works of Odesa National Academy of Food Technologies*, 81, 136 – 141. [in Ukrainian]



20. Ostapenko, O. P. (2015). Methodical fundamentals of complex assessment of energy efficiency of steam compressor heat pump plants with electric and cogeneration drive. *Scientific Works of Odesa National Academy of Food Technologies*, 47, 157 – 162.

21. Ostapenko, O. P. (2017). Methodical fundamentals of complex assessment of energy-ecological-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations and peak sources of heat. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 3. Retrieved from: <https://works.vntu.edu.ua>

22. Ostapenko, O. P. (2018). Principles for selection of the areas of energy-ecological-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations and peak sources of heat. *Applied Scientific and Technical Research –2018: proceedings of the Second International Scientific and Practical conference* (p. 69). – Ivano-Frankivsk: Forte Symphony.

23. Ostapenko, O. P. (2015). *Refrigeration equipment and technology. Heat pumps*. Vinnytsia: VNTU. [in Ukrainian]

24. Ostapenko, O. P. (2016). *Scientific basis of evaluation energy efficiency of heat pump plants*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing.

25. Ostapenko, O. P. (2016). Spheres of energy efficient operation of energy supply systems with cogeneration-heat pump installations and peak sources of heat. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 3. Retrieved from: <https://works.vntu.edu.ua/index.php/works/article/view/479/481>.

26. Ostapenko, O. P. (2016). Spheres of high energy efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations of large power and peak fuel-fired boilers. *Science and Education a New Dimension*, 110, 64-67.

27. Ostapenko, O. P. (2017). Spheres of high energy efficiency of energy supply systems with cogeneration-heat pump installations of small power and fuel-fired boilers in heat supply systems. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 1. Retrieved from: <https://works.vntu.edu.ua/index.php/works/article/view/497/499>.

28. Ostapenko, O. P. (2019). *Study of energy-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations, using the heat of the industrial and natural sources, in industry and municipal heat power branch of Ukraine*. Social and Legal Aspects of the Development of Civil Society Institutions Part I, (pp. 292 – 308). Warsaw: Institute of European Integration, Bmt Eridia.

29. Ostapenko, O. P. (2018). Substantiation of the method of complex assessment of energy-ecological-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations and peak sources of heat. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 1. Retrieved from: <https://works.vntu.edu.ua/index.php/works/article/view/526/524>.

30. Ostapenko, O. P., Bakum, Y. V., & Yuschishina, A. V. (2013). Energy, ecology and economy aspects of the efficiency of heat power stations operating on natural and industrial heat sources. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 3. Retrieved from: <https://works.vntu.edu.ua/index.php/works/article/view/384/382>.

31. Ostapenko, O. P., Leshchenko, V. V., & Tikhonenko, R. O. (2015). Energy efficiency of energy supply systems, based on combined cogeneration heat pump installations. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 4. Retrieved from: <http://works.vntu.edu.ua/index.php/works/article/view/451/453>.

32. Ostapenko, O. P., & Portnov, V. M. (2018). Analysis of energy-economic efficiency of energy supply systems with cogeneration heat pump installations in industry and municipal heat power branch of Ukraine. *Imperatives of Civil Society Development in Promoting National Competitiveness: proceedings of the 1<sup>st</sup> International Scientific and Practical conference* (volume I, pp. 111 – 113). – Batumi: Publishing House «Kalmosani».

33. Ostapenko, O. P., & Portnov, V. M. (2018). Economical aspects of the efficiency of usage of energy supply systems with cogeneration heat pump installations of various power levels. *Eastern European Studies: Economics, Education and Law: proceedings of the International Scientific conference* (volume II, pp. 60 – 62). – Burgas: Publishing House FLAT Ltd-Burgas.

34. Ostapenko, O. P. & Shevchenko, O. V. (2011). Perspektyvy zastosuvannya teplonasosnykh stantsiy v Ukrayini. *Suchasni tekhnolohiyi, materialy i konstruktsiyi v budivnytstvi: nauково-tekhnichnyy zbirnyk*, 2, 132-139. Vinnytsia: VNTU. [in Ukrainian]

35. Ostapenko, O. P., Valigura, I. O., & Kovalenko, A. D. (2013). Energy ecological efficiency of heat pumping stations, operating on natural and industrial sources of heat at variable operation modes. *Scientific Works of Vinnytsia National Technical University*, 2. Retrieved from: <https://works.vntu.edu.ua/index.php/works/article/view/376/374>.

36. Sustainable energy for all. Retrieved from: <https://www.seforall.org>.

37. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.

**Evgeniy Kovtun**

*PhD student, Department of World Economy and International Economic Relations,  
Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Rita Zablotska**

*Doctor of Economics, Professor, Department of World Economy and International  
Economic Relations, Institute of International Relations,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

---

**FEATURES OF DIVERSIFICATION OF ENGINEERING SERVICES IN THE  
GLOBAL MARKET AND INTEGRATION OF UKRAINIAN COMPANIES UNDER  
GLOBALIZATION**

---

**Abstract.** *The aim of the article is to analyze the international markets of engineering services through the prism of research into the market of engineering services in Ukraine. Also, the purpose of this article is to determine: (1) the main advantages of creating a diversification policy for Ukrainian engineering companies when entering international markets, factors and problems affecting the implementation of further policies; (2) analysis of the situation of the Ukrainian market of engineering services, the features of its functioning, the formation of the information approach of Ukrainian and foreign engineering companies in the context of a diversification policy. The article considers the issues of diversification into the global markets of Ukrainian companies in the field of engineering services, the features of their functioning, the formation of possible competitive advantages and an innovative base for the development of companies, as well as the essence of the Ukrainian engineering market and its difference from the engineering services market in Europe and the USA. The factors and problems that affect the implementation of the diversification policy are also considered.*

---

**Євгеній Ковтун**

*Аспірант кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин  
Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені  
Тараса Шевченка, Україна*

**Ріта Олександрівна Заблоцька**

*Доктор економічних наук, професор кафедри світового господарства і  
міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка.*

**ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ НА  
ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ТА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В  
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

## Вступ.

В даний час інжиніринг є областю людської інтелектуальної діяльності, це процес, завданням якого є проектування, створення, використання, підтримка, переробка та / або уточнення концепції, моделі, продукту, процесу, системи або технології для вирішення конкретних економічних завдань. Таким чином, актуальним напрямком для вивчення стає ринок інжинірингових послуг, або ринок інженерно-консультаційних послуг. В силу того, що в рамках такого ринку функціонують технічні дослідження і послуги, пов'язані з підготовкою виробничого процесу, а також загальне технічне сприяння, що забезпечує оптимальний процес виробництва на об'єктах, включаючи консультації та авторський нагляд за спроектованими конструкціями, будівлями, спорудами, обладнанням, і т.д., консультації економічного і фінансового характеру та ін., такий ринок має свій розвивається обсяг послуг, який особливо актуальний для вивчення в рамках глобального ринку інж інірінгових послуг, також як і в рамках ринку інжинірингових послуг України.

Сьогодні в Україні йде активна перебудова всіх економічних і соціальних процесів і систем, в рамках базису економіки країни лежить багатогалузева промисловість, сільське господарство і сфера послуг. Проблеми розвитку національної економіки України з моменту виходу країни з СНД і вибору європейського економічного підходу, є досить складними. Хаотичне реформування відносин в області інновацій, активні кроки по вибору векторів зовнішньоекономічної інтеграційної політики взаємодії, складні взаємини з міжнародними регулюючими структурами накладає певний відбиток на всі функціонуючі ринки послуг в країні, і ринок інжинірингових послуг не є винятком. Саме це робить тему дослідження інжинірингових послуг особливо актуальною.

### 1. Аналіз відповідних досліджень

Теоретичною базою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних теоретиків і практиків в області теми дослідження інжинірингу, а саме «Mental determinants of development of the national economy of Ukraine» (Honta S.V.), Ярошук А.О. «Кон'юнктура світового ринку інженерно-технічних послуг та перспективи розвитку інжинірингових центрів в Україні», Николенко П.И. «Инвестиции в инжиниринг как драйвер роста экономики», Кравченко О. О. «Інноваційний розвиток та структурні зміни в економіці», Миннекаева А. Р. «Особенности формирования южнокорейских финансово-промышленных групп», Борисова Д. Д., Кысина П. И., Анохина М. Е. Особенности развития японской модели управления «кейрецу» и южнокорейской «Чеболь» та інші автори. В роботі також використані джерела мережі інтернет.

## 2. Напрямки розвитку ринку інжинірингових послуг в Україні

На сьогодні високими темпами змінюється структура ринку інжинірингових послуг, еволюціонують нові ринки, вибудовуючи новий розподіл праці. Стає важливим автоматизація процесів, зрощування інжинірингу та виробництва, концентрація прибутку в сфері діджіталізації і IT-інжинірингу. Ринок інжинірингових послуг характеризується зростанням аутсорсингу, що пов'язано з можливостями нових розподілів інтелектуальних засобів. В умовах інтеграції України в світове економічне співтовариство питання, пов'язані з диверсифікацією виробництва, набули великого значення для вітчизняних підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічних систем, а також виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. До сих пір в Україні, як і в інших пострадянських країнах, домінуючою формою інжинірингових центрів були внутрішні підрозділи, такі як проектні інститути. Але враховуючи що диференціація ринку з часом тільки збільшується, принципово важливим стає поява «форматованих» під міжнародні стандарти інжинірингових центрів [1]. Важливо виділити деякі актуальні напрямки розвитку ринку інжинірингових послуг в Україні. Серед них:

1. *Інвестування в розвиток інжинірингу та інжинірингової інфраструктури*, що є одним з основних драйверів стимулювання темпів зростання економіки України [2]. Повинні бути структуровані і затверджені нові національні стандарти в галузі інжинірингу, повинні створюватися і безперервно модернізуватися інжинірингові центри на базі вищих навчальних закладів, в межах підтримки малого та середнього підприємництва повинні створюватися регіональні інжинірингові центри, повинна надаватися підтримка інжинірингових центрів на базі приватних компаній. Звичайно, рішення всіх поставлених урядом завдань обтяжується наявністю ряду проблем в даній сфері і не є одноразовою дією, а вимагає комплексного підходу. Однак потенціал розвитку інжинірингу в Україні, безумовно, присутній.

2. *Налагодження ефективного міжгалузевого обміну інноваціями* в межах виробничого комплексу і прийняття до уваги, що саме такий обмін забезпечує більше 60% реалізованих прикладних технологій в розвинених країнах світу. Необхідність відслідковувати світову науково-технічну думку, впроваджувати тенденції в галузі новітніх технологій, передбачати як близькі, так і більш віддалені тенденції в інноваційному процесі – це, в першу чергу, справа самих виробників, близьких до сфери інжинірингової діяльності, ніж держави [3]. Однак більшість дрібних і середніх підприємств зробити це не в змозі, тому завданням держави є моніторинг та прогнозування науково-технічного розвитку, щоб сприяти вибору вірного інноваційного курсу.

3. *Орієнтація на експорт і впровадження нових технологій*, розвиток експортного потенціалу та підтримку розвитку високотехнологічних центрів промислового інжинірингу. Для відродження нових технологій української промисловості необхідно здійснювати швидкі дії в наступних напрямках: впровадження ІТ-технологій в промисловості, Market & User Education (призначений для користувача ринок освіти на базі інтернет-комунікацій), ініціювання та розвиток промислових хай-тек кластерів. Також потрібно змінювати культуру ринку інжинірингу – інновації через комунікації-діалог-співробітництво. Нові досягнення ІТ-технологій відкривають перед автоматизацією в галузі інжинірингу нові горизонти. Нові можливості моніторингу та обробки даних з'являються завдяки розумним сенсорам, бездротових технологій і тотальній інтернетизації, хмарних технологій, таких як Big Data. Масове впровадження технологій 4.0 – це те, що може зупинити тренд деіндустріалізації країни і надати потужний імпульс українській переробної промисловості і виробництва з високою доданою вартістю. Мова йде про розвиток своїх технологій, які безпосередньо пов'язаних з ринком інформаційних послуг і НТП. На даний момент технології ввозяться з-за кордону, але розвиток своїх технологій на базі ввезених – це дуже важливий аспект. Тут може бути дуже примітний досвід Південної Кореї, наприклад Чеболь [4] (це конгломерат, усіма компаніями якого управляє основний акціонер і його сім'я), що виникли в Південній Кореї в кінці Кореїської війни і існують досі [5]. На весь світ відомі близько тридцяти Чеболів, їх основні економічні показники оголошуються щороку. Так відомо, що в 1998 році всі разом вони становили 46% всіх продажів в Південній Кореї в промисловій галузі. За підсумками 2011 року вони займали частки 5 і 20 найбільших груп у виробництві ВВП, та склали відповідно 55,7 % і 85,2 % [6].

4. *Модель диверсифікації компаній України*. Сьогодні світ опинився на порозі нового переділу, але не військово-політичного, а економічного, де головними гравцями будуть вже не держави і навіть не блоки держав, а корпорації найбільших промислово розвинених країн. Ставками ж є нові ринки, технології та надприбутки. Конкуренція в ринкових умовах є рушійною силою загального соціально-економічного розвитку, однак економічного зростання досягають лише ті країни, чії суб'єкти господарювання здатні випереджати конкурентів в боротьбі за ринки, цілеспрямовано змінювати свій ресурсний потенціал відповідно до вимог часу, брати безпосередню участь не тільки в задоволенні наявних, а й у проактивному формуванні нових потреб споживачів, з огляду на власні інноваційні можливості. Саме конкуренція змушує підприємства удосконалювати методи і інструменти управління господарською діяльністю для того, щоб підвищити їх ефективність [7].

### **3. Основні відмінності українського ринку інжинірингу з глобальним ринком за участю західних ТНК**

Зараз провідну участь в глобальних процесах відіграють ТНК США, за характером і масштабами торгово-інвестиційної експансії випереджаючи промислові й фінансові компанії інших країн. Але цей розрив поступово скорочується за рахунок посилення позицій ТНК держав Західної Європи та Японії, а також появи транснаціональних корпорацій країн, що розвиваються [8]. З огляду на досвід провідних країн і свої особливості, українським компаніям сфери інжинірингу необхідно чітко дотримуватися стратегії диверсифікації, щоб успішно конкурувати на глобальному ринку. Для досягнення успіху на світових ринках, важливим є створення інжинірингових центрів компетенції, що дозволить зменшити залежність України від іноземної експертизи, а також проведення професійних форумів міжнародного рівня і адаптування ноу-хау до специфічних умов України саме місцевими інжиніринговими компаніями. Важливим фактором також є модернізація системи професійної освіти, регулювання і адаптування до світових стандартів нормативно-правової бази, і підвищення якості інжинірингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки і промисловості [1].

Оскільки Україна вважається країною що розвивається, в подальшій перспективі повинна вдосконалюватися система навчання фахівців у відповідності з новими напрямками в діяльності інжинірингових фірм. Також потрібно приділяти увагу з підготовки фахівців з впровадження інновацій, котрі повинні вміти швидко адаптуватися до умов безперервно мінливої економіки і кон'юнктури ринку. Чубатюк Ю., Некіпелова І. в своєму виданні “Проблеми та перспективи розвитку інжинірингу в Україні” відзначають, що ”вибір економічного розвитку для інжинірингових проектів в сучасних умовах ринку вимагає залучення і використання великої кількості інформаційних даних, які включають архітектурно-конструктивні, технологічні, технічні та економічні рішення. Так як інжинірингові послуги є основною складовою інноваційної діяльності, реалізація політики впровадження інновацій в країні вимагає подальшого розвитку, оскільки на сьогодні їх рівень в Україні значно нижче ніж світовий рівень розвитку інжинірингу. У порівнянні зі США і європейськими країнами, в яких становлення інжинірингу почалося ще в середині 19-го століття, в Україні даний вид діяльності тільки зароджується і зводиться переважно до послуг, пов'язаних з підготовкою і/або управлінням будівельного процесу” [16].

Професор Українського Державного Хіміко-Технологічного Університету Вільям Задорський в своїй роботі “Проблеми інженерної освіти в Україні” зазначає, що “необхідними виявилися ті фахівці, які не тільки знають, але, в першу чергу, які вміють генерувати нові знання, знаходити нові креативні рішення. У зв'язку з цим

знадобилося провести не тільки "косметичні" реформи, а й торкнутися глибинних основ освіти і науки та їх синергетичного об'єднання з виробництвом. Перш за все, потрібно визначити чому і як слід навчати майбутнього фахівця в сучасному світі гострої конкуренції. Виявилось необхідним пройти не тільки шлях реальної інтеграції науки, освіти і виробництва, але і подолати в процесі навчання всю або майже всю ієрархічну драбину зростання свідомості людини в процесі його дорослішання» [17].

Іноземний інжиніринг має корінну відмінність від вітчизняного в підходах до виконання робіт при наданні інжинірингових послуг. У практиці економічно розвинутих країн більшу кількість інжинірингових проектів виконується при активній співпраці інжинірингових фірм і замовників інжинірингових послуг. Цікаво, що замовники інжинірингових послуг мають можливість вимагати заміни персоналу виконавця, а також зміни умов здійснення робіт. Разом з тим, Україна в цій сфері притаманний зовсім інший рівень співпраці для вітчизняних інжинірингових організацій. Найчастіше замовники дають завдання, через певний проміжок часу отримують від виконавця результат і оплачують працю. Тобто, переважно замовники не втручаються в роботу виконавців при здійсненні інжинірингових проектів. В Україні, також, рівень активності інжинірингових компаній є досить низьким, в тендерах на великі проекти беруть участь в більшості ТНК, а проектні рішення в основному приймаються без відповідного техніко-економічного обґрунтування.

Також О. Кравченко у своїй роботі «Особливості управління на ринку інжинірингових послуг в Україні» [18] виділяє основні причини виникнення проблем у розвитку сучасного ринку інжинірингових послуг в промисловості України:

1. Недостатня затребуваність комплексних послуг інжинірингу в Україні, а також помилковість в засобах реалізації ініціатив – на прикладі західних інжинірингових компаній українські власники і топ-менеджери спостерігали істотні стратегічні вигоди інжинірингу. Вони підходили до його організації з позиції стандартної процедури започаткування нового проекту, але суттєва віддаленість у часі ініціації проектів і самих результатів інжинірингу, віддаляла сам факт отримання вигод і ставила власників перед вибором: самостійний розвиток інжинірингових послуг, як малого бізнесу, з ризиком назавжди залишитися маленьким підприємством, або стати заручником інвестора і знаходити з ним компромісні рішення щодо подальшого розвитку. Обидва варіанти не були на 100% прийнятними для розвитку інжинірингу в Україні.

2. Невизначеність принципів державної політики країни в інноваційній сфері щодо функціонування ринку інновацій і технологій, формування інноваційної культури, а також відсутність системного підходу щодо визначення пріоритетів державної політики в інноваційній сфері, державного замовлення на інноваційну продукцію та ін.



3. В Україні поки що не створена система власного ліцензування фахівців, яка практикується в усьому світі. Ліцензія – як дозвіл на ведення певного виду діяльності, яка видається спеціально уповноваженим органом. У подальшій перспективі в Україні, як і в розвинених країнах Європи і США, повинна вдосконалюватися система навчання фахівців у відповідності з новими напрямками в діяльності інжинірингових фірм. Так організації та підприємства систематично проводять відбір винаходів та інших науково-технічних досягнень для продажу на них ліцензій на всіх стадіях планування та проведення НДР (науково-дослідної роботи), ДКР (дослідно-конструкторської роботи) і промислового освоєння розробок. Так, всі винаходи, що патентується за кордоном з метою продажу ліцензій, а також інші науково-технічні досягнення, як правило, включаються міністерствами в проекти річних або перспективних планів розвитку народного господарства і плани галузей. Плануються також щорічні надходження від продажу ліцензій по міністерствах і закупівля зарубіжних ліцензій. Вимоги, що пред'являються до предмету ліцензії: висока техніко-економічна ефективність, промислове впровадження, стан патентного захисту і патентна чистота, можливість демонстрації іноземним фірмам. Одним з основних умов успішного продажу ліцензій є техніко-економічні переваги в порівнянні з кращими відомими зарубіжними досягненнями, що визначають значною мірою комерційну цінність ліцензії. Одночасно з відбором об'єктів ліцензій та інжинірингу необхідно визначати можливість експорту окремих видів продукції (машин, устаткування, матеріалів, оснащення та ін.), а також надання покупцеві різної технічної допомоги. Перевірці на патентну чистоту підлягають всі види ліцензій, що продаються в іноземні держави, в тому числі: ліцензії на «ноу-хау» та інші науково-технічні досягнення, не захищені за кордоном патентами українських організацій (безпатентні ліцензії); ліцензії на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, захищені за кордоном патентами українських організацій (патентні ліцензії); ліцензії на захищені за кордоном винаходи (корисні моделі, промислові зразки) разом з незахищеними патентами науково-технічними досягненнями («ноу-хау»), послугами типу «інжиніринг» та іншої допомогою, такий як змішані ліцензії або «ліцензійний комплект» (Основи патентознавства) [19]. Так, увага має приділятися підготовці фахівців з впровадження інновацій. Вони повинні вміти швидко адаптуватися до умов економіки і кон'юнктури сучасного ринку інжинірингових послуг.

4. Відсутність серйозного досвіду здійснення техніко-економічного співробітництва із зарубіжними контрагентами і використання підприємствами інжинірингу з метою ефективного розвитку. Коріння цієї проблеми відходять у минуле і пов'язані з орієнтацією науково-дослідних і промислових підприємств на виконання державних замовлень і відсутністю можливості самостійного визначення напрямку розвитку.

У зв'язку з тим, що методологічні розробки в цій сфері практично відсутні, підприємства стикаються з різними труднощами в ході модернізації в рамках техніко-економічного та міжнародного інжинірингу. Промислові підприємства стикаються з проблемами обробки, підготовки та підписання контрактів на виконання операцій по здійсненню міжнародного інжинірингу, розрахунку вартості інжинірингових послуг. Згодом західні компанії почали локалізуватися, великі холдинги стали оголошувати довгострокові програми розвитку. Це все сталося раніше, ніж на ринку України, утворився хоч якийсь видимий ринок інжинірингових послуг. Саме тому так складно конкурувати із західними фірмами, які представляють собою транснаціональні холдинги. Сильними сторонами українського інжинірингу є: потужний потенціал (виробничі активи, ресурси, розробки, і т.д.); значна галузева присутність (наявність пропозицій майже в кожній галузі); висока загальна репутація українських інженерів в світі, в деяких випадках - завдяки іміджу просунутого сектору IT-інжинірингу; значний досвід експорту інжинірингових послуг в різні країни; достатня присутність в країнах СНД.

Слабкими сторонами ринку інжинірингових послуг в Україні вважається те, що провідні фахівці галузі відзначають нестачу коштів і ресурсів на організацію експорту інжинірингових послуг, відсутність стратегій експорту та професійного маркетингу, зокрема в галузі моніторингу можливостей на ринку, в більшості випадків слабку адаптованість пропозиції вимогам високо конкурентних ринків, розрізненість і відсутність будь-якого галузевої взаємодії (обміну досвідом, використання можливостей міжнародних брендів, присутніх в Україні, і тому подібне), недостатні компетенції щодо рівня послуг приватних експортних агентств тощо.

#### **4. Переваги та особливості українського ринку інжинірингових послуг**

Успішна реалізація стратегії диверсифікації надасть підприємствам України можливість розширити межі своєї присутності на різних ринках, проникаючи в інші сфери діяльності, забезпечити зростання доходів і прибутку, мінімізувати ризики господарської діяльності, досягти більшої мобільності в реагуванні на ринкові виклики, тим самим посилюючи свою конкурентоспроможність не тільки на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках. Однак, для повноцінного використання потенціалу диверсифікації в посиленні конкурентоспроможності підприємств України необхідно в систему управління ввести ті інструменти, які підвищать ефективність реалізації обраної стратегії, збільшуючи силу конкурентних переваг підприємств у планованій перспективі.

Для визначення можливостей інжинірингових підприємств України, щоб зміцнювати свою конкурентоспроможність важливо вірно ідентифікувати детермінанти вибору конкурентних стратегій та основні види специфічних ресурсів, необхідних для їх успішної реалізації диверсифікації. Щоб забезпечити міжнародну

конкурентоспроможність, конкурентні переваги інжинірингових підприємств повинні формуватися переважно на досягненні інноваційної монополії на цільових ринках. Це можна досягти наступним чином:

1. По-перше, інжинірингові компанії України можуть зробити конкуренцію за ціною і якістю. Якщо за ціною українські компанії з впевненістю зможуть конкурувати з міжнародними ТНК, то за рівнем якості послуг ринок ще вимагає наполегливого розвитку українського інжинірингу. Також, українські інжинірингові компанії цілком можуть конкурувати набравши обсяг послуг. Єдина умова при цьому – потрібні інвестиції, готові працювати кадри, так як Україна має дуже великі нематеріальні активи

2. По-друге, наприклад, українська компанія стає одним з інвестованих з-за кордону підприємств. В межах свого досвіду компанія повинна набрати ряд конкурентних переваг, таких як: ціна, строки, фахівці.

3. Вихід на нові міжнародні ринки повинен йти як в секторі бізнес-бізнес, так і в секторі бізнес-клієнт. Маркетингова стратегія: мережа інтернет, вірусна політика боротьби, реклама, популярні соціальні мережі.

4. Аутсорсинг послуг колл-центрів в режимі 24/7/365 (наприклад, Teleperformance Ukraine – один з найбільших аутсорсингових контактних центрів світу, представлений на українському ринку з 2009 року, і має в своєму розпорядженні майданчиками в Києві і Черкасах та інших регіонах країни). Це дозволить створити нову споживчу цінність, і відкрити на цій основі нові напрямки діяльності, де можна буде реалізувати стратегію диверсифікованого зростання вітчизняних підприємств в глобальному економічному середовищі.

Існує ряд істотних відмінностей функціонування інжинірингових компаній України і компаній ринку СНД від інших зарубіжних країн. В першу чергу це обумовлено тим, що в Україні залишився величезний промисловий потенціал з часів радянської епохи, причому цей потенціал залишився в усіх галузях промисловості. Всі існуючі підприємства за своїми потужностями здатні конкурувати з найбільшими інжиніринговими ТНК. На додаток до цього, в Україні також оперують більшість міжнародних інжинірингових ТНК. Так згідно Світового рейтингу List of World Top Engineering Companies by Market Capitalization топ 10 інжинірингових компаній світу представлений в 2019 році наступним чином [9]:

1. Honeywell international Inc
2. Siemens AG
3. General electric company
4. Air liquide
5. ABB LTD

6. Roper technologies inc
7. Bilfinger Tebodin
8. Hitachi, LTD
9. Drees & Sommer
10. Samsung C&T

Так, на ринку України веде бізнес компанія «Сіменс Україна» – дочірнє підприємство концерну Siemens AG, яка є однією з провідних технологічних компаній України. Компанія постачає обладнання, технології та комплексні рішення для ключових галузей української економіки: промисловості, енергетики, транспорту та охорони здоров'я. Компанія Siemens AG активно веде бізнес на ринку СНД і спільно з вірменською компанією ЗАТ «Редінет» реалізує в Вірменії проект впровадження нової системи автоматичного управління та збору даних SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition) [10]. Також, Siemens AG активно функціонує в Грузії, впроваджуючи, наприклад, технології цифровізації на другій лінії Тбіліського метрополітену та інших невеликих проектах Грузії [11]. Розглянемо також функціонування інших великих інжинірингових компаній на ринку України та інших зарубіжних країн, їх подібності та відмінності. ПП «Білфінгер Тебодін Україна» – консалтингова та інжинірингова компанія, яка оперує на українському ринку з 1993 року, є дочірнім підприємством голландської компанії Tebodin Consultants & Engineers B.V, яка була частиною Royal Van Group – однієї з найбільших будівельних холдингів в Європі. З 2013 року Tebodin входить до складу групи компаній Bilfinger SE. З огляду на ринок України, в межах якого діє компанія, існує деяка нестійкість і проблеми, які створюють ряд труднощів для функціонування компанії. Існує безліч відгуків на діяльність компанії в мережі Інтернет, які, в першу чергу, формують фокус на кадровому потенціалі [12]. В Україні компанія представлена трьома офісами – в Києві – 90 фахівців, Львові – 45 фахівців і Харкові – 15 фахівців [12].

Ще одна велика інжинірингова компанія Drees & Sommer [13] також працює на міжнародному рівні. В Україні Drees & Sommer Ukraine знаходиться в Києві. Крім того, компанія має офіси в Європі, США, Азії та інших країнах. Головний офіс компанії знаходиться у Німеччині в Штутгарті. Компанія впроваджує на ринку України міжнародні стандарти в галузі надання послуг в сфері інжинірингу. Разом з тим, як в Україні, так і в країнах СНД компанія стикається з проблемами нормативної бази та кадрового потенціалу.

Складність, полягає і з самим трактуванням інжинірингу в економіці країни. Предметом угоди великих компаній ринку інжинірингу може бути весь комплекс послуг, пов'язаних з проектуванням і будівництвом об'єкта, такий як ЕРСМ контракт (від техніко-економічного дослідження до пуску об'єкта в експлуатацію), або одна або

кілька стадій цього комплексу. Великі компанії, які надають інжинірингові послуги в країнах з розвинутою економікою, мають дуже потужний творчий і науково-технічний потенціал, а також вони здатні виконувати інжинірингові проекти «під ключ».

Зарубіжні інжинірингові фірми мають в своєму розпорядженні сформовану і досить сильну інформаційну базу по постачальникам технологій і обладнання, на високому рівні готують проектне фінансування всіх необхідних робіт в межах інжинірингу, сучасне спеціалізоване програмне забезпечення, здійснюють при необхідності швидке формування проектних груп, що займаються постійним моніторингом кожної стадії проекту. В Україні ж не всі суб'єкти підприємницької діяльності, які називають себе інжиніринговими компаніями, реально є такими. Значна їх частина спеціалізуються тільки на наданні окремих послуг, що входять до складу інжинірингу [14].

### **Висновки.**

Перспективами подальших досліджень напрямку диверсифікації інжинірингових послуг має бути розробка методичних підходів до сутності інжинірингу в діяльності підприємств національної економіки, та розробка методології управління інжиніринговим бізнесом на основі досвіду провідних зарубіжних корпорацій [15]. Проведемо порівняння ринку інжинірингових послуг України з ринком розвинених країн. В межах розвинених країн можна виділити наступні тенденції:

1. Прагнення до зовнішньоекономічної експансії великих ТНК, що використовують своє ім'я та репутаційну експертизу, як один із засобів проникнення в економіку інших країн;
2. Конкуренція, що посилюється на міжнародному ринку, змушує інжинірингові фірми шукати нові напрямки своєї діяльності;
3. Зростає практика використання низьковитратних аутсорсингових інжинірингових центрів в країнах, що розвиваються, перш за все в Індії та інших країнах Південно-Східної Азії;
4. Інжинірингові фірми стають ще більшими і глобальними за характером своєї діяльності, так як триває процес злиттів і поглинань;
5. Виділяється певна тенденція щодо диверсифікації діяльності ТНК за межі своїх традиційних інжинірингових послуг.

Таким чином важливо відзначити, що в сучасних економічних умовах формування глобальної конкурентоспроможної та високотехнологічної промисловості, диверсифікація своїх інжинірингових послуг є пріоритетним напрямком України. Зараз на світовій арені Україна має ряд очевидних переваг, однак, поки що наша держава представляється як наздоганяльна сторона, ніж локомотив.

Отже, щоб бути на рівні зі світовими технологічними лідерами, в Україні необхідно створити інфраструктуру, яка забезпечить перехід економіки повністю до інноваційного типу і стане основою розвитку всіх галузей промисловості.

В Україні створено безліч програм розвитку промисловості, спрямованих на оновлення і будівництво виробничих потужностей. Слідуючи сучасним світовим тенденціям, ці процеси повинні здійснюватися українськими інжиніринговими компаніями. Саме інжиніринг є ключовим механізмом, який стане сполучною ланкою між наукою і бізнесом.

### Список літератури

1. Ярощук А.О. «Кон'юнктура світового ринку інженерно-технічних послуг та перспективи розвитку інжинірингових центрів в Україні» // [http://ej.kherson.ua/journal/economic\\_11/130.pdf](http://ej.kherson.ua/journal/economic_11/130.pdf)
2. Николенко П.И. «Инвестиции в инжиниринг как драйвер роста экономики» // Форум молодых ученых. 2018. № 12-3 (28). С. 558-562.
3. Кравченко О. «Інноваційний розвиток та структурні зміни в економіці»: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.01 / О. О. Кравченко. – Київ, 2011. – 18 с.
4. Миннекаева А. Р. «Особенности формирования южнокорейских финансово-промышленных групп» // Казанский вестник молодых учёных. – 2018, № 1. - С. 38-44
5. Борисова Д. Д., Кысина П. И., Анохина М. Е. Особенности развития японской модели управления «кейрецу» и южнокорейской «Чеболь» // Бюллетень науки и практики. – 2017, № 10. - С. 223-227
6. Особенности становления развития южнокорейских Чеболей на примере Hyundai // <https://elibrary.ru/item.asp?id=26604395>
7. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/>
8. Транснаціональні корпорації та Україна // <http://www.geograf.com.ua>
9. List of World Top Engineering Companies List by Market Capitalization as on July-01-2019 // <https://www.value.today/>
10. Глава Комитета: Лицензия на эксплуатацию хранилища отработанного ядерного топлива Армянской АЭС продлена на 30 лет // [https://finport.am/full\\_news.php?id=38928&lang=2](https://finport.am/full_news.php?id=38928&lang=2)
11. Сименс внедрил системы сигнализации и электронной блокировки Trackguard Westrace Mk II в Тбилиском метрополитене // <https://promdevelop.ru/news/simens-vnedril-novye-tehnologii-v-tbilisskom-metropolitene/>
12. Тебодин Украина // <https://madjob.ru/tebodin-ukraina>

13. Drees & Sommer // <https://www.dreso.com/en/>
14. Смирнова Т. А., Петренко Н. А. «Інжинірингова діяльність у світі: стан, проблеми і перспективи» // [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10\\_smirnova\\_petrenko.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10_smirnova_petrenko.htm)
15. Жежуха, В. Й. Городиська Н. А. «Стан інжинірингової діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств» [Текст] // Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2014. Том 16. – № 2. – С. 58-64.
16. Чубатюк Ю. В., Некіпелова І. В. «Проблеми та перспективи розвитку інжинірингу в Україні» // <http://conf.vntu.edu.ua/allvntu/2010/inbtegp/txt/Chubatiuk.pdf>
17. В. Задорський «Проблеми інженерної освіти в Україні» // <https://blog.liga.net/user/vzadorskiy/article/28820>
18. Кравченко О. О. «Особливості управління на ринку інжинірингових послуг в Україні» // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». - 2019. - № 2 // <https://www.inter-nauka.com/issues/2019/2/4698>
19. Основи патентознавства // <https://studfiles.net/preview/635722/>
20. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.
21. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforz, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72.
22. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.
23. Borychenko, K., Hudz, A., Koval, V., Golubkova, I., Mazur, A. (2019). European standards for social protection of internally displaced persons. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 88.
24. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>
25. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotiienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.
26. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.

**Kateryna Kostetska***Institute of Market Problems and**Economic and Ecological Research NAS of Ukraine,**Department of Economic Management of Natural Resources***Iryna Sedikova***Doctor of Economics, Associate Professor**Department of Management and Logistics,**Odessa National Academy of Food Technologies***FORMATION OF THE MAIN GOALS OF INCLUSIVE ENVIRONMENTAL  
MANAGEMENT BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE**

---

**Abstract.** *The relevance of the article is based on the fact that state-level strategic documents are oriented on declarative definition of the inclusive goals and objectives and not have a well-defined vision of inclusive growth in general, and environmental management in particular. Therefore, it is advisable to analyze the international experience of shaping the vision of inclusive growth and adopted foreign documents with the definition of the main goals of inclusive nature management. It is substantiated that existing international approaches in the areas of inclusion implementation are more program-oriented and decentralized. However, neither country has opted for an ecosystem or multifunctional approach, which should be taken into account given the focus of the Millennium Development Goals. Adhering to the inclusive nature management goals will lead to a more harmonious development of the state, namely to increase the prosperity and productivity of the economy in connection with the increase of well-being in society and the preservation of the environment.*

---

**Костецька К.О.,**

*к.е.н., с.н.с. відділу економічного регулювання природокористування Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України*

**Седікова І. О.**

*Доктор економічних наук, доцент,*

*Кафедра менеджменту і логістики*

*Одеська національна академія харчових технологій*

**ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ЦІЛЕЙ ІНКЛЮЗИВНОГО  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ**



## 1. Аналіз підходів до визначення інклюзивного зростання

Для визначення теоретичних та методологічних засад формування інклюзивної методології у сфері природокористування нами було проаналізовано міжнародні підходи щодо визначення дефініцій інклюзивного зростання. Теоретичні підходи до визначення поняття інклюзивність вперше було визначено в 1929 р. як включення [11]. У словнику (Merriam Webster) [11] надаються існуючі тлумачення інклюзивності, що використовують сьогодні, а саме: Le Sport визначає це поняття як покриття або призначене для покриття всіх предметів, витрат або послуг. (Yen Kein) - пакети з єдиною ставкою, що охоплюють спа-процедури, проживання, всі страви, напої, водні види спорту та теніс. (Narendra Modi) – включення людей до соціуму, які історично були виключені (як через їх расу, стать, сексуальність чи здібності). (Sylvia Ann Hewlett) - спільнота, де людям комфортно бути самими собою. Associated Press розглядає інклюзивність через призму освіти чи відношення до неї, в рамках якої студенти з обмеженими можливостями включаються до загального студентського навчання; аудиторії, де діти, які не потребують спеціальних освітніх послуг, навчаються разом із учнями з порушеннями спектру аутизму, синдромом Дауна, затримкою у навчанні чи іншими вадами. (Erin Duffy) - студентів навчають за тією ж навчальною програмою, а студенти з обмеженими можливостями отримують такі послуги, як трудотерапія протягом навчального процесу; з політичної точки зору, (John Kalver) усунення застарілих правил партії задля досягнення більшої справедливості та всебічної участі у виборі кандидата.

Аналіз міжнародних підходів дозволяє виділити наступні віхи розвитку «інклюзивності» за напрямками впровадження у практику та організаціями, які пропонують своє бачення та відповідне тлумачення цього поняття.

Так, азіатська компанія «Be inclusive» [12] пропонує визначення інклюзії, як розвиток для кожного керівника та бізнес-лідера шляхом підвищення обізнаності та навчання працівників та інших зацікавлених сторін навичкам, адаптованим до азіатського бізнес-середовища. Допомога інклюзивним компаніям привернути до себе найкращих спеціалістів та залучити більше кола клієнтів за допомогою коаліції спільних партнерів Be Inclusive.

У 2015 році засновник компанії «Be inclusive» Laurindo Garcia [12] створив програму інклюзивного розвитку за трьома напрямками:

- для бізнесу: допомога компаніям Азії щодо залучення найкращих спеціалістів, приваблення клієнтів та зміцнення репутації бізнесу в контексті інклюзивної ділової практики;
- для споживачів: спрощення процедур пошуку роботи для бідних верств населення Азії в компаніях, що займаються інклюзивним бізнесом.

- для громад: створення міцніших альянсів між організаціями, які керують громадами.

Програма розвитку ООН у Стратегії інклюзивного та сталого розвитку 2017 р. [13] інклюзивне зростання визначає як зростання власного капіталу особистості, що виникає внаслідок економічного розвитку.

ОЕСР визначає інклюзивне зростання як економічне зростання, яке справедливо розподіляється у всьому суспільстві і створює можливості для всіх.

Результати, які було отримано 20.09.2019 р. за виступом заступника генерального секретаря НАТО Роуз Готтемюллер [14] констатують про реальний прогрес щодо досягнення інклюзивності. Так 85% країн НАТО залучають жінок до збройених сил. Також, у 7 державах НАТО жінки очолюють посади міністрів оборони, 8-виступають послами Північноатлантичної ради НАТО. Тобто досягнення НАТО інклюзивного зростання вбачається через соціальне включення та гендерну рівність.

У Стратегічному плані 2017/18-2020/21 Союзу Британської співдружності нації зазначено, що однією з трьох цілей є інклюзивне зростання та сталий розвиток, задля досягнення економічного зростання та процвітання [15]. Серед основних результатів досягнення інклюзивного зростання виділяють:

- впровадження ефективних механізмів щодо нарощування обсягів торгівлі, підвищення рівня зайнятості та зростання бізнесу через покращення диверсифікації експорту;

- просування позицій співдружності в міжнародний розвиток через фінансові та інвестиційні механізми, особливо в напрямі економічної допомоги державам, що розвиваються;

- на національному рівні ефективно управління державним боргом через впровадження відповідного законодавства та інституційних структур, розвитку внутрішніх ринків державних облігацій, формулювання та реалізація боргових стратегій в рамках управління ризиками;

- сталий розвиток морських та інших природних ресурсів, включаючи синю економіку шляхом розвитку законодавчих, комерційних та екологічних ініціатив, а також фіскальних інструментів, здійснення політики залучення інвестицій, сприяння створенню нових робочих місць.

G-77 та Китай [16] у своєму офіційному документі акцентують увагу на тому, що стійке зменшення бідності потребує інклюзивного зростання, яке дозволяє соціуму робити свій внесок в економічний та соціальний прогрес. Це вимагає постійного збільшення виробництва та продуктивності праці, що, в свою чергу, залежить від диверсифікації економіки країн, від сільського господарства до супутніх послуг.

Інклюзивне зростання в довгостроковій перспективі повинно ґрунтуватися на декількох секторах тому вирішальну роль відіграють структурна трансформація та економічна диверсифікація [16].

Балтійська асамблея у своєму плані дій на 2018-2019 рр. [17] щодо співробітництва з Північною радою зазначає, що інклюзивність та розвиток Північно-Балтійського регіону потребує створення нових робочих місць, сприяння мобільності робочої сили, розвитку навичок. Для цього необхідно створити сталу інфраструктуру, сталий й безпечний ринок енергії, всеохоплюючу охорону здоров'я та соціальну політику. Ціллю програми виступає посилення взаємодії між законодавчою та виконавчою владою з метою кращого представлення спільних регіональних інтересів, розвитку інклюзивного регіонального співробітництва.

У доповіді Азіатського банку розвитку [18] зазначено, що хоча розвиток є суспільною метою, економічне зростання є засобом її досягнення. При цьому, розвиток має бути соціально справедливим та екологічно стійким. Інклюзивне зелене зростання визначено як просування соціальної справедливості та покращення управління довкіллям, що сприятиме довготривалому економічному зростанню, зменшенню бідності, розширенню середнього класу, створенню робочих місць та підвищенню якості життя.

Організація Міжнародного інклюзивного розвитку [19] спрямована на просування соціальної, економічної та екологічної справедливості підтримуючи громади всього світу у захисті своєї землі, навколишнього середовища та своїх прав. Через свої дослідження та адаптовану політику організація об'єднує установи політичного та фінансового напрямку, агенції розвитку, які розвиваються згідно інклюзивного напрямку, а саме - з відповідальністю за права людини, навколишнє середовище. Така політика забезпечує створення більш справедливої економічної системи.

На наш погляд, методологія інклюзивного розвитку пройшла наступні віхи (таблиця 1). Якщо розглядати інклюзивне зростання загалом, то можна констатувати, що інклюзивне економічне зростання, що базується на використанні природних ресурсів дещо суперечить інклюзивному природокористуванню. А саме, зараз у переважній більшості зростання ВВП на душу населення пов'язане зі збільшенням викидів вуглекислого газу, тоді орієнтація на раціональне використання природних ресурсів сприймається як чинник, що гальмує зростання ВВП.

Таблиця 1. Віхи інклюзивного зростання

Віхи інклюзивного зростання	Сутність
Соціальне включення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вузьке бачення інклюзивного розвитку (1929 р.), як включення людей з обмеженими можливостями у життя спільноти;</li> <li>- спільнота, де людям комфортно бути самими собою;</li> <li>- освіта чи відношення до неї, в рамках якої студенти з обмеженими можливостями включаються до загального студентського навчання;</li> <li>- соціальне включення та гендерна рівність;</li> <li>- розвиток шляхом підвищення обізнаності та навчання працівників та інших зацікавлених сторін навичкам, адаптованим для існуючого бізнес-середовища</li> </ul>
Соціальне та економічне включення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стійке зменшення бідності, яке дозволяє соціуму робити свій внесок в економічний та соціальний прогрес;</li> <li>- зростання власного капіталу, що виникає внаслідок економічного розвитку;</li> <li>- економічне зростання, яке справедливо розподіляється по всьому суспільству і створює можливості для всіх;</li> <li>- структурна трансформація та економічна диверсифікація</li> </ul>
Соціальне, економічне та екологічне включення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- просування соціальної справедливості та покращення управління доквіллям, що сприятиме довготривалому економічному зростанню, зменшенню бідності, розширенню середнього класу, створенню робочих місць та підвищенню стійкості</li> </ul>
Соціальне, економічне, екологічне та політичне включення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- об'єднання організацій політичного напрямку, фінансових установ, агенцій розвитку щодо забезпечення відповідальності за права людини, навколишнє середовище, створюючи більш справедливу економічну систему;</li> <li>- посилення взаємодії між законодавчою та виконавчою владою з метою створення сталої інфраструктури, сталого й безпечного ринку енергії, всеохоплюючої системи охорони здоров'я та соціальної політики.</li> </ul>

\*складено за джерелами [11,12,13,14,15,16,17,18,19]

Наприклад, у Китаї нарощування темпів зростання ВВП призвело до погіршення стану довкілля, що створило соціальні та екологічні проблеми. На наш погляд, методологічні засади, що сформовані в міжнародних стратегічних документах та практиці ведення бізнесу дозволять нам сформувані наукові підходи до інклюзивного природокористування.

## **2. Формування цілей інклюзивного природокористування**

Цілі інклюзивного природокористування практично не визначаються у стратегічних документах проте опосередковано висвітлюється в них, зокрема взаємозв'язок між стратегією сталого розвитку, зеленою економікою та інклюзивним ростом доведено у доповіді G20 2019 року [20].

В цій площині своє бачення інклюзивного розвитку кожна країна розглядає через різні підходи:

Напрями інклюзивного природокористування Австралії здійснюються у таких програмних рішеннях, що погоджені з Цілями сталого розвитку (ЦСР): Ініціатива "Закриття прогалини" має на меті покращити результати в галузі охорони здоров'я, зменшити екологічне навантаження на довкілля, освіти та працевлаштування для корінних австралійців; Національна схема страхування по інвалідності підтримує людей у формуванні навичок для подальшого працевлаштування; підтримка безпеки жінок здійснюється через гарантоване надання освіти та рівності.

Бразилія на виконання ЦСР загалом та інклюзивного зростання зокрема, зосередила досягнення міжнародних вимог шляхом створення розумних міст та муніципальних програм їх фінансування.

Канада має універсальний та інтегрований підхід, який включає: здоров'я та права жінок та дітей; еколого- економічне зростання та зміну клімату; управління, плюралізм та права людини. Урядом Канади також було обрано децентралізований підхід у сприянні розвитку громад. Так, на розвиток інфраструктури закладено 8,4 мільярда доларів, включаючи 2 млрд. доларів на інфраструктуру води, стоків та моніторинг резерву питної води.

Китай у плануванні подальшого економічного розвитку опирається на інклюзивність та відкритість, суверенітет та добровільні дії, а також загальні, але диференційовані напрями. Головний акцент при цьому робиться на створенні формуванні новітніх технологій задля екологічного та економічного зростання.

Франція задекларувала інклюзивне зростання в реалізацію ЦСР на 2030 рік, а саме в формування національної стратегії екологічного переходу до сталого розвитку, а також національної програми реформ, пов'язаних з цим.

Німеччина бачить інклюзивне зростання у прозорій та всеосяжній участі громадянського суспільства на всіх рівнях господарювання та управління з

врахуванням соціальних, екологічних та економічних вимог. На думку (Horn G., 2019) [4] - у жорсткому економічному розумінні, інклюзивне зростання означає, що додаткова додана вартість економіки повинна врешті-решт принести користь усім групам населення. Це може бути досягнуто не одразу, але врешті-решт макроекономічний приріст купівельної спроможності має відчутти кожне домогосподарство. Отримати такий ефект дозволить цілеспрямована регіональна політика, яка пов'язана з удосконаленням діяльності державних інституцій.

В дослідженнях німецьких вчених (Falkner T., Gohl C., Goldshmit N., & Hertin Y., 2018) [5], метою інклюзивного зростання є зниження безробіття до мінімуму та найбільш повна участь суспільства в соціальному житті з прив'язкою до отримання користі від цього процесу. Одну з перших позицій інклюзивного зростання посідає технологічний прогрес, який створює екологобезпечне середовище для життя суспільства. Таким чином, у Німеччині інклюзивне зростання розглядають «знизу в гору» (тобто від корпоративного рівня до державного) з включенням екологічної складової до концепції розумного зростання.

Індія сприяє інклюзивному зростанню через формування розумних міст та чистих міст.

Ініціатива Індонезії полягає у фіскальній реформі, а саме - в усуненні економічно-екологічно затратного субсидіювання для мобілізації внутрішніх економічних та екологічних ресурсів.

Італія активно поширює інклюзивне зростання через інституціональне забезпечення. Так підготовлений національний «Зелений закон», передбачає врегулювання внутрішньої екологічної системи управління й впровадження національної стратегії сталого розвитку.

Японія фінансує інклюзивне зростання з урахуванням питань забезпечення здоров'я та людського капіталу нації. Крізь призму здоров'я населення інклюзивний розвиток передбачає: фінансування системи охорони здоров'я – досягнення кращого рівня здоров'я – скорочення бідності – збільшення людського капіталу – підвищення конкурентоспроможності країни - зростання численності середнього класу – збільшення фінансової ємності держави.

Республіка Корея, прагнучі досягти максимальної синергії взаємодії між різними суб'єктами як громадського, так і неурядового секторів, встановило принцип "інклюзивної співпраці" У своїх дослідженнях в'єтнамські вчені (Chan-Yuan W., Keun L.) [1] аналізують напрями інклюзивного зростання в країнах, що розвиваються шляхом пошуку балансу між економічним зростанням та соціальним благополуччям. Дана проблематика розглядається за допомогою методу теорії акторської мережі, який включає взаємну конвергенцію між наукою, технологією та суспільством.

Окремий акцент у роботі зроблено на інституційне забезпечення інклюзивного зростання, що має забезпечити компроміс між виробничою діяльністю та розподілом його доходної частини. Процес прийняття управлінських рішень в ході формування стратегії інклюзивного зростання досліджується в роботі (Hampton M., Jeayacheya J. Long P., 2018) [2]. Автори приділяють увагу цим процесам в рекреаційно-туристичній діяльності, а саме: ланцюги поставок, економічні зв'язки, власність, зайнятість та витрати на прикладі курортів В'єтнаму. Авторами наголошено, що стратегія інклюзивного зростання в рекреаційно-туристичній галузі неможлива без включення малого бізнесу та інституціонального забезпечення місцевої інфраструктури.

Задачами пошуку компромісу та вигод для соціуму від інклюзивного зростання присвячена робота (Walby S., 2018) [3]. Автор припускає включення соціальної рівності в усі віхи інклюзивного зростання та наголошує, що людський капітал має займати центральне місце в питаннях економічного зростання. Тут державне регулювання заключається в інвестуванні в економіку знань. Пропонується бачення економічного зростання як продукту суспільства, а не лише економічної діяльності.

**Таблиця 2. Напрями інклюзивного зростання в міжнародному розрізі\***

Країна	Напрямок	Сутність
Австралія	Соціально-екологічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення результатів в галузі охорони здоров'я;</li> <li>- зменшення екологічного навантаження на довкілля;</li> <li>- освіта та працевлаштування для корінних австралійців;</li> <li>- підтримка безпеки жінок шляхом надання освіти та забезпечення рівності</li> </ul>
Бразилія	Створення надійної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення розумних міст;</li> <li>- фінансування муніципальних програм;</li> <li>- інвестування у бізнес</li> </ul>
Канада	Розвиток громад	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здоров'я та права жінок і дітей;</li> <li>- чисте економічне зростання та зміни клімату;</li> <li>- фінансування (2 мільярди доларів) на інфраструктуру води та стоків та моніторинг резерву запасів питної води</li> </ul>
Китай	Економічний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування новітніх технологій задля екологічного та економічного зростання</li> </ul>
Франція	Формування стратегічних екологоорієнтованих	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування національної стратегії екологічного переходу до сталого розвитку;</li> </ul>

	програмних рішень розвитку держави	- впровадження національної програми реформ
Німеччина	Участь громади в прийнятті рішень на всіх етапах господарювання	- розвиток інституціонального забезпечення; - технологічний прогрес, який створює екологічнобезпечне середовище для життя суспільства
Індія	Еколого-економічний розвиток	- створення «розумних міст»; - формування чистих міст
Індонезія	Фіскальна реформа	- усунення економічно- та екологічно- витратного субсидіювання для мобілізації внутрішніх економічних та екологічних ресурсів
Італія	Інституціональне забезпечення	- підготовка національного «Зеленого закону», який ретельно перегляне внутрішнє екологічне регулювання та процес впровадження його на національному рівні
Японія	Розвиток людського капіталу та здоров'я населення	- фінансування системи охорони здоров'я; - ріст конкурентоспроможності країни за рахунок розвитку людського капіталу; - досягнення високого рівня економічної незалежності країни
Республіка Корея	Економічне зростання та соціальне благополуччя	- досягнення максимальної синергії суб'єктами господарювання як громадського, так і неурядового секторів шляхом впровадження принципу "інклюзивної співпраці"
В'єтнам	Інституційне забезпечення	- взаємна конвергенція між наукою, технологією та суспільством при їх взаємодії; - забезпечення компромісу між виробничою діяльністю та розподілом його доходної частини
Англія	Розвиток людського капіталу	- державне інвестування в формування економіки знань
США	Екологізація розумного зростання	- впровадження комбінованого показника, що вимірює зростання, процвітання та включення для найбільших мегаполісів США для моніторингу прогресу на шляху досягнення успішних траєкторій еколого - економічного розвитку та підвищення рівня життя всіх людей

\*складено за джерелами [1,2,3,4,5,6,7,16,18,20]



Перехід США до інклюзивного природокористування пов'язаний з боротьбою з корупцією, а саме виведенням з «тіні» нерезидентів та оприлюдненням переліку власників офшорних фондів, які за рахунок державних коштів (в рамках фінансових програм) проводили видобуток природних ресурсів [20]. У США також перейшли до екологізації «розумного» зростання.

Даний показник використовується для моніторингу прогресу на шляху досягнення успішних траєкторій еколого - економічного розвитку та підвищення рівня життя всіх людей країни.

Міжнародний досвід впровадження інклюзивного природокористування дозволяє нам визначити основні підходи щодо напрямів впровадження інклюзії:

- Інституціональний: Німеччина, Італія, В'єтнам.
- Програмно цільовий: Австралія, Англія, Франція, Індонезія, Японія.
- Децентралізація: Бразилія, Канада, Індія, Республіка Корея.
- Інноваційно-Технологічний: США, Китай.

Аналіз свідчить, що більш поширеними методами є програмно-цільовий та децентралізація. Однак жодна з країн не обрала екосистемного або ж поліфункціонального підходу, що має враховуватись зважаючи на спрямованість виконання «ЦСР 2030».

Аналіз документів та програмних рішень розвинених країн щодо інклюзивного зростання дозволяє нам виокремити окремі положення інклюзивного природокористування, та зіставити основні цілі з українським законодавством, а саме проектом «Стратегії сталого розвитку України до 2030 р.», Законом України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2020 року (зі змінами до 2030 р. які вступають в дію з 01.01.2020)», Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення безперешкодного доступу громадян до узбережжя водних об'єктів для загального водокористування» та Програмою діяльності КМУ України, 2019 р. (табл. 3), в якій зазначається, що надходження до бюджету будуть розподілені за принципом 70/30, де 70% має інвестуватися в розвиток економіки, а 30% буде витрачено на соціальне забезпечення [21].

При цьому 1% інклюзивного економічного зростання дає нам приблизно 15 млрд. грн. надходжень до державного бюджету. Цілі даної програми охоплюють усі сфери життєдіяльності людини. Формування таких державних зрушень передбачає огляд методичних міжнародних підходів до визначення інклюзивного зростання загалом та природокористування зокрема.

**Таблиця 3. Визначення цілей природокористування з урахуванням інклюзивного підходу в зарубіжних та вітчизняних документах**

Країна	Документ	Сутність	Документи України
США	Стратегічний план ЕРА (агентство з охорони навколишнього природного середовища) 2018-2022	Ціль 1: Більш чисте та здорове навколишнє природне середовище: 1.1. Поліпшення якості повітря 1.2. Забезпечення чистою та безпечною водою 1.3. Збереження землі як ресурсу та запобігання її забрудненню; 1.4. Забезпечення хімічної безпеки; Ціль 2: Більш ефективне партнерство: 2.1. Посилення вимог до загальної підзвітності; 2.2. Підвищення прозорості та участі громадськості; Ціль 3: Більш висока впевненість, відповідальність та ефективність; 3.1. Дотримання всіх вимог законодавства на всіх рівнях господарювання; 3.2. Створення послідовності та визначеності ціле покладання; 3.3. Визначення пріоритетів розвитку НДДКР; 3.4. Впорядкування та модернізація; 3.5. Підвищення ефективності та інклюзивності	<i>Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 р.</i> Ціль 1. Сприяння інклюзивному збалансованому низьковуглецевому економічному зростанню та життєстійкій інфраструктурі <i>Ціль 2. Забезпечити інклюзивну та справедливу якісну освіту і сприяти можливостям навчатися впродовж усього життя для всіх</i> Ціль 3 Зробити міста та населені пункти інклюзивними, безпечними, життєстійкими та збалансованими <b>Закон України про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2020 року (зі змінами до 2030 р. які вступають в дію з 01.01.2020)</b> Ціль 1. Формування в суспільстві екологічних цінностей і засад сталого споживання та виробництва Ціль 2. Забезпечення сталого розвитку природно-ресурсного потенціалу України Ціль 3. Зниження екологічних ризиків з метою мінімізації їх впливу на екосистеми, соціально-економічний розвиток та здоров'я населення <i>Цілі Програми діяльності КМУ</i> <i>Ціль 1. Українці живуть в державі, яка передбачувано розпоряджається публічними фінансами</i>
Великобританія	<b>Рекомендації комісії з інклюзивного зростання, документ Making our economy work for everyone, 2017</b>	Ціль 1. Промислові регіональні стратегії мають забезпечити продуктивність та якість робочих місць, керованих бізнесом, враховуючи вимоги сталого навколишнього природного середовища для розвитку та безпечного існування населення; Ціль 2. Розробка національних стандартів, які були б гнучкими для місцевого розвитку задля об'єднання бюджетів та співпраці з громадськістю в напрямі інклюзивного розвитку; Ціль 3. Максимізація впливу в довгостроковій перспективі, а саме кожний регіон несе повну відповідальність за економічні та соціальні	

		результати своєї території, забезпечуючи місцеву координацію всіх державних витрат в галузі охорони здоров'я та ресурсозбереження; Ціль 4. Інклюзивне зростання в основі державних інвестицій задля концентрації асигнувань в місцевий інклюзивний розвиток. Максимізація позитивних естерналій використання загальних місцевих ресурсів.	<i>Ціль 2. Бізнес та громадяни мають доступ до значно дешевших фінансових ресурсів</i> <i>Ціль 3. Українець живе у сприятливому та чистому навколишньому середовищі, через поширення контролю і відповідальності за порушення у сфері екологічного законодавства.</i> Ціль 4. Українці менше страждають від накопичення відходів, шляхом активізації українського бізнесу у сфері поводження відходів та покращення життя українців за рахунок зменшення екологічної шкоди від відходів <i>Ціль 5. Українці більш ефективно та оцядливо використовують природні ресурси</i> <i>Ціль 6. Українці живуть у комфортних містах та селах</i> <b>ЗУ Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення безперешкодного доступу громадян до узбережжя водних об'єктів для загального водокористування</b> Ціль 1. Громадянам забезпечується безперешкодний та безоплатний доступ до узбережжя морів, морських заток, лиманів та островів у внутрішніх морських водах у межах пляжної зони, до берегів річок, водойм та островів для загального водокористування Ціль 2. У межах пляжної зони прибережних захисних смуг забороняється влаштування огорож або
Шотландія	Дослідження щодо забезпечення інклюзивного зростання Delivering Inclusive Growth in Scotland, 2019	Ціль 1. Забезпечення більш справедливої економіки та зайнятості; Ціль 2. Скорочення нерівностей через процес економічного зростання; Ціль 3. Зосередження на децентралізації; Ціль 4. Досягнення сталого ресурсокористування як екологічної перспективи економічного розвитку.	
Німеччина	Інклюзивне зростання: виробничі та соціальні перспективи Inclusive Growth – an Agenda for Germany Five action areas for a new growth strategy, 2017	Ціль 1. Цілеспрямовані інвестиції в довгостроковій перспективі на побудову суспільної інфраструктури, що передбачає якісні природні ресурси; Ціль 2. Побудова не лише цифрових мереж, а й публічних цифрових просторів, з доступом до них всіх верств населення та можливістю обговорення існуючої інформації. Ця сфера потребує нормативно-правової бази "публічного права" та інвестицій; Ціль 3. Економіка в період переходу до засад інклюзивності вимагає адаптивних систем ресурсно-соціального забезпечення.	
Ізраїль	Внесок бізнесу в інклюзивне зростання Ізраїлю IMF, Article IV Israel Country Report, No. 17/75, 2017	Поширення нової моделі капіталізму через корпоративну практику для сприяння більш інклюзивного зростання загалом та у природокористуванні зокрема.	
Китай	Сприяння стійкому, інклюзивному та рівномірному зростанню,	Ціль 1. Внесок соціуму у процес прийняття економіко-екологічних рішень; Ціль 2. Диверсифікація	

	створенню робочих місць, виробничому інвестуванню та торгівлі, 2012 р., Group of 77 and China: Promoting sustained, inclusive and equitable growth, job creation, 2012	економіки щодо виробництва екологічно чистих товарів та надання екологоорієнтованих послуг	інших конструкцій, що перешкоджають доступу громадян до узбережжя морів, морських заток, лиманів та островів у внутрішніх морських водах, крім випадків, передбачених законом.
Польща	Законодавча резолюція Європейського парламенту від 27 березня 2019 року щодо пропозиції щодо регулювання Європейського парламенту та Ради про створення Інструменту сусідства та міжнародного співробітництва та розвитку (COM (2018) 0460 - C8-0275 / 2018 - 2018/0243 (COD))	Ціль 1. Посилення взаємодії між законодавчою та виконавчою владою з метою кращого представлення спільних регіональних інтересів, розвитку інклюзивного регіонального співробітництва; Ціль 2. Зростання потреби системи, яка заохочує природоохоронні інновації, сприяє екологічній діяльності фірм для створення економічної цінності та робочих місць.	

\*складено за джерелами [14,15,16,17,18,20,21, 22, 23, 24]

Сучасні принципи інклюзивного зростання без врахування напрямів природокористування, в довгостроковій перспективі приведе до значних диспропорцій в розвитку країни. Інклюзивне природокористування може сприяти посиленню економічної трансформації при забезпеченні оптимального використання та більш сталого розподілу ресурсів задля забезпечення кращої якості навколишнього середовища [25-32]. Постає необхідність формування принципів інклюзивного природокористування й адекватного їх впровадження за існуючими напрямами експлуатації природноресурсного потенціалу і заходів щодо його збереження, а саме за етапами: *вилучення*, *споживання*, *охорони* та *відтворення*. Узагальнюючи міжнародні принципи інклюзивного зростання та цілі інклюзивного природокористування, а також виходячи із головних процесів, що супроводжують повний цикл природокористування можна виділити такі класифікаційні ознаки інклюзивного природокористування [33-50]:

За економічною ознакою, яка розраховується та дає пріоритет у визначені сфери господарської діяльності, зокрема рекреаційної. Головним при цьому є розташування природних ресурсів та їх економіко-екологічна цінність. При виборі напряму ведення господарської діяльності необхідно враховувати не лише прибуток, а й збиток від вилучення або ж забруднення природного ресурсу на території підприємства.

Функціональна ознака інклюзивного природокористування висвітлює які саме природні ресурси, розташовані на території ведення господарської діяльності, більш доцільно використовувати. При цьому, цільове використання певних ресурсів, наприклад рекреаційних не перешкоджає їх використанню за іншим цільовим призначенням.

Для соціальної ознаки характерними особливостями мають виступати добробут людей та їх включення у процес природокористування, а саме взаємозалежність емності бізнесу у природокористуванні та доступу до отримання благ від природних ресурсів громадськістю.

Законодавча ознака інклюзивного природокористування забезпечує «розумне» фіскальне регулювання господарської діяльності, відповідно цінності ресурсу, який використовується. А також нормативне регулювання доступу громадськості до ресурсного потенціалу території із встановленням певних обмежень для суб'єктів господарювання на цій території.

Тому, з метою систематизації наукових та нормативно-законодавчих здобутків до визначення цілей інклюзивного природокористування було визначено основні підходи, такі як: інституціональний, програмно-цільовий, децентралізації, інноваційно-технологічний. Однак відсутній екосистемний або ж поліфункціональний підходи, що має враховуватись зважаючи на спрямованість виконання ЦСР 2030 та передбачення його в таких стратегічних документах України, як Проекті Стратегії сталого розвитку України до 2030 р., Закон України про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2020 року (зі змінами до 2030 р. які вступають в дію з 01.01.2020), Цілі Програми діяльності КМУ, ЗУ Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення безперешкодного доступу громадян до узбережжя водних об'єктів для загального водокористування.

#### Список використаних джерел:

1. Chan-Yuan W., Keun L. Projecting the Arena of Inclusion: The Case of South Korea in Pursuing a Phased Inclusive Growth Process. Review of Policy Research. 2018, Vol. 35, № 4. P.590-616. DOI: 10.1111/ropr.12286
2. Hampton. M., Jeyacheya J.. Can Tourism Promote **Inclusive Growth**? Supply Chains, Ownership and Employment in Ha Long Bay, Vietnam. Journal of Development Studies. Vol. 54, № 2. P. 359-376, 2018. DOI: 10.1080/00220388.2017.1296572.
3. Walby S. The concept of inclusive economic growth. Journal: Soundings. Vol. 68. P. 138-154., 2018.

4. Horn G.. Growth for all., 2018. [Online]. Available: <http://www.progressives-zentrum.org/agenda/innovation-nachhaltigkeit/neue-wege-zu-inklusive-wachstum/> Accessed on: September 15, 2019.
5. Falkner T., Gohl C., Goldshmit N., & Hertin Y., etc. Inclusive growth! For a new connection of future teachers. Productivity and social participation. 2018. [Online]. Available: <http://www.progressives-zentrum.org> Accessed on: September 10, 2019.
6. Gupta J., Pouw N. Towards a trans-disciplinary conceptualization of inclusive development Current Opinion in Environmental Sustainability. 2017, Vol. 24, P. 96-103. DOI: 10.1016/j.cosust.2017.03.004
7. OECD Framework for Inclusive growth. Paris: OECD. 2014. [Online]. Available: [http://www.oecd.org/mcm/IG\\_MCM\\_ENG.pdf](http://www.oecd.org/mcm/IG_MCM_ENG.pdf). Accessed on: May 5, 2019.
8. Базилюк А.В. Жулин , О.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. Економіка та управління на транспорті. 2015. Вип. 1. С. 19–29. [Online]. Available: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2015_1_5). Accessed on: September 25, 2019.
9. Naik Singru R., Lindfield M. Enabling Inclusive Cities Tool Kit for Inclusive Urban Development. Asian development bank. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TIM157428>
10. UNDP'S strategy for inclusive and sustainable growth : [Online]. Available: <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/UNDPs%20Inclusive%20and%20Sustainable%20Growth-final.pdf>. Accessed on: September 25, 2019.
11. Американський словник Меріам-Вебстер: : [Online]. Available: Merriam-webster.com. Accessed on: October 15, 2019.
12. Сайт азіатської компанії «Be inclusive»: [Online]. Available: <https://be-inclusive.com/> Accessed on: October 15, 2019.
13. Програма розвитку ООН у стратегії для інклюзивного та сталого розвитку 2017: [Online]. Available: [https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/undp\\_s-strategy-for-inclusive-and-sustainable-growth.html](https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/undp_s-strategy-for-inclusive-and-sustainable-growth.html) Accessed on: October 5, 2019.
14. R. Gottemoeller. Remarks by NATO at the Institute of International and European Affairs (IIEA), Dublin (Ireland).: [Online]. Available:[https://www.nato.int/cps/uk/natohq/opinions\\_169074.htm?selectedLocale=uk](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/opinions_169074.htm?selectedLocale=uk) Accessed on: November 3, 2019.
15. Commonwealth Secretariat Strategic Plan 2017/18 – 2020/21 Commonwealth Secretariat 2017: [Online]. Available: <https://thecommonwealth.org>: Accessed on: August 3, 2019.

16. M. Benmehidi Statement on behalf of the Group of 77 and China: Promoting sustained, inclusive and equitable growth, job creation? Productive investment and trade. New York, 12 March 2012. [Online]. Available: <http://www.g77.org/statement>. Accessed on: September 18, 2019.
17. Action Plan for Cooperation between the Baltic Assembly and the Nordic Council 2018 – 2019. [Online]. Available: <https://www.baltasam.org>. Accessed on: October 1, 2019.
18. S. Jha, S. Chand, R. Wachirapunyaont. Inclusive green growth index a new benchmark for quality of growth. October, 2018. Asian Development Bank. [Online]. Available: DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS189570-2> Accessed on: October 21, 2019.
19. Сайт Організації Міжнародного інклюзивного розвитку [Online]. Available: <https://www.inclusivedevelopment.net> Accessed on: September 2, 2019.
20. G20 contribution to the 2030 Agenda progress and way forward. [Online]. Available: <https://www.undp.org> Accessed on: November 12, 2019.
21. Програма діяльності КМУ України. [Online]. Available: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-20#n2> Accessed on: November 15, 2019
22. Проект Стратегії сталого розвитку України 2030. [Online]. Available: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html) Accessed on: March 13, 2019
23. Закон України Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. [Online]. Available: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2697-19> Accessed on: March 25, 2019
24. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення безперешкодного доступу громадян до узбережжя водних об'єктів для загального водокористування. [Online]. Available: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/233-20> Accessed on: Nov. 22, 2019
25. Koval, V., Duginets, G., Plekhanova, O., Antonov, A., & Petrova, M. (2019). On the supranational and national level of global value chain management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1922-1937. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(27\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(27))
26. Yeshchenko, M., Koval, V., & Tsvirko, O. (2019). Economic policy priorities of the income regulation. *Espacios*, 40 (38), 11.
27. Luchaninova, O., Koval, V., Deforz, H., Nakonechna, L. & Golovnia, O. (2019). Formation of communicative competence of future specialists by means of group work. *Espacios*, 40 (41), 11.
28. Koval, V., Slobodianiuk, O., & Yankovyi, V. (2018). Production forecasting and evaluation of investments using Allen two-factor production function. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 219–226. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-1-219-226

29. Bublyk, M., Koval, V., & Redkva, O. (2017). Analysis impact of the structural competition preconditions for ensuring economic security of the machine building complex. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 229–240. doi:10.21272/mmi.2017.4-20
30. Koval, V., Prymush, Y., & Popova, V. (2017). The influence of the enterprise life cycle on the efficiency of investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 183–187. doi:10.30525/2256-0742/2017-3-5-183-187
31. Koval, V., Polyezhayev, Y., & Bezhlibna, A. (2018). Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 105-113. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-5-105-113
32. Koval, V., Petrashevskaya, A., Popova, O., Mikhno, I., & Gaska, K. (2019). Methodology of ecodiagnosics on the example of rural areas. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(1), 139-144. doi: 10.21307/ACEE-2019-013
33. Ciula J., Gaska K., Iljuczzonek L., Generowicz A., & Koval V. (2019). Energy efficiency economics of conversion of biogas from the fermentation of sewage sludge to biomethane as a fuel for automotive vehicles. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(2), 131-140. doi: 10.21307/ACEE-2019-029
34. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23>
35. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.
36. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforz, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-05>
37. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.
38. Borychenko, K., Hudz, A., Koval, V., Golubkova, I., Mazur, A. (2019). European standards for social protection of internally displaced persons. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 88.
39. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>



40. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotiienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.
41. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.
42. Luchaninova, O., Koval, V., Markina, L., Zhovnirchuk, Y., Mishchenko D. (2019). Development of entrepreneurial competence of vocational professionals by means of communicative management. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 132.
43. Kvitka, S., Borodin, E., Koval, V., Yemelyanov, V., Ivashova, L. (2019). Innovative mechanisms of the cross-sectoral interaction between business and public authorities in conditions of information society's transformation. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 133.
44. Gubanova E., Kupinets L., Deforz H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108. doi: 10.21307/ACEE-2019-055
45. Koval, V., Sribna, Y., Gaska, K. (2019). Energy Cooperation Ukraine-Poland to Strengthen Energy Security. *E3S Web Conference*, 132, 01009.
46. Ciula, J., Gaska, K., Siedlarz, D., Koval, V. (2019). Management of sewage sludge energy use with the application of bi-functional bioreactor as an element of pure production in industry. *E3S Web Conference*, 123, 01016. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912301016>
47. Koval, V., Mikhno, I., Hajduga, G. & Gaska, K. (2019). Economic efficiency of biogas generation from food product waste. 1th Conference on Interdisciplinary Problems in Environmental Protection and Engineering EKO-DOK 2019. Polanica-Zdrój, Poland, April 8-10, 2019. *E3S Web Conf.* 100, 00039.
48. Koval, V., Kovshun, N., Plekhanova, O., Kvitka, S., & Haran, O. (2019). The role of interactive marketing in agricultural investment attraction. 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019, 19(5.3), 877-884.
49. Koval, V.; Sribna, Y.; Mykolenko, O.; Vdovenko, N. (2019). Environmental concept of energy security solutions of local communities based on energy logistics. 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019, 19(5.3), 283-290.
50. Prystupa L., Koval, V., Kvach, I. and Hrymalyuk, A. (2019). Transformation of cycles of state regulation in international trade. *AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research*. Atlantis Press: France. 95, 277-280.

**Olga Slobodyanyuk**

*DrSc. (Economics), Associate Professor;*

*Head of the Department of finance, banking and insurance*

*Odesa Trade and Economic Institute of*

*Kyiv National University of Trade and Economics, Odessa, Ukraine,*

*orcid.org/0000-0003-2678-4707*

---

**THEORY OF FINANCIAL MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF A  
VOLUNTARY INSURANCE SEGMENT**

---

**Abstract.** *The purpose of this work is to unveil and substantiate theoretical financial mechanisms for the development of health and property insurance in Ukraine. The paper describes the basic concepts of functioning and development of health and property insurance in Ukraine. The analysis of the insurance market from these types is made. Ways of strategic development of these species are suggested. The restructuring of the health care economy must begin with the strengthening of the financial base of the industry, with the change of the general financing scheme, which implies a mandatory transition from a budgetary system of financing to a mixed budgetary-insurance system, which is financed with the active participation of enterprises, institutions and organizations different forms of ownership with elements of voluntary health insurance. The Ukrainian health insurance market has prospects for development to the European level by introducing a mandatory insurance model for financing medicine, raising the salaries of medical workers, improving the quality of health care delivery, better public awareness, especially in rural areas, etc. As for establishing an effective system of property insurance protection, which is the basis for ensuring the stability and effectiveness of economic relations, improving the standard of living of the population and social stabilization, creating a strong system of protection of both the state's finances and the interests of individual citizens and businesses, this is possible only through effective state policy aimed at regulating the insurance market in Ukraine. Thus, consideration of the development of the general segments of voluntary types of insurance makes it possible to offer active ways of development of the insurance market in Ukraine.*

---

**Слободянюк О. В.,**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,*

*Одеський торговельно-економічний інститут*

*Київського національного торговельно-економічного університету,*

*м. Одеса, Україна*

*orcid.org/0000-0003-2678-4707*

---

**ТЕОРІЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ СЕГМЕНТІВ  
ДОБРОВІЛЬНИХ ВИДІВ СТРАХУВАННЯ**

### Постановка проблеми.

Страховання є однією зі сфер, яка розвивається найбільш стрімко. На сьогоднішній день одним з підгалузей страхування, яке є найважливішим і розвинутим видом є страхування майна. Майно служить обов'язковим елементом господарської діяльності юридичних осіб і життєдіяльності людей, тому забезпечення страхового захисту майна є пріоритетним у системі страхових відносин. Це пояснюється тим, що вартість майнових об'єктів досить висока і в разі пошкодження або знищення майна, власнику дуже важно, а іноді навіть неможливо, відновити його за рахунок власних коштів. Майнове страхування демонструє високі показники розвитку такі як: створення дієвої системи майнового страхового захисту для забезпечення стабільності та ефективності економічних відносин, підвищення рівня життя населення та соціальної стабілізації, створення міцної системи захисту як для фінансів держави, так й для інтересів окремих громадян та підприємництва, що можливе лише шляхом проведення ефективної державної політики.

Таким чином, актуальністю розвитку даного виду та його фінансових механізмів є необхідність функціонування та розвитку страхування майна в нашій державі, яка викликана тим, що воно є ефективним, мотивованим та доступним засобом захисту майнових інтересів як юридичних, так і фізичних осіб.

Сьогодні в Україні, як і в інших країнах, традиційною системою забезпечення населення медичними послугами є національна охорона здоров'я, відповідно до якої послуги охорони здоров'я оплачуються державою. Інший можливий спосіб забезпечення громадян медичними послугами – система обов'язкового (ОМС) і добровільного (ДМС) медичного страхування.

В умовах ринкових відносин медичне страхування є найважливішою складовою частиною системи охорони здоров'я, покликаної усувати або пом'якшувати вплив ряду непередбачених обставин, які виникають в житті людини і негативно відбиваються на його здоров'я, шляхом повного або часткового відновлення працездатності. На даний момент в Україні медичне страхування користується низьким попитом та є малодоступним для населення.

Тому важливим на цьому етапі є якнайповніше визначення сутності та розвитку медичного страхування, що сприятиме розширенню кола користувачів послуг медичного страхування, зростанню попиту на цьому ринку та ефективного його розвитку. Організація і здійснення страхового бізнесу не можлива без забезпечення різного роду інформації, яка використовується усіма учасниками страхового бізнесу. Тому вплив інформаційних технологій на діяльність страховика, використання їм їх у своїй професійній діяльності, а для страхувальника – при підписанні договорів страхування є актуальним і своєчасним питанням сьогодення.

Без прозорості та транспарентності діяльності страховиків немає довіри до них із боку страхувальників. Потребують розробки механізми їх забезпечення та контролю з метою ефективного розвитку вітчизняного страхового ринку.

В умовах підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС актуальним є вивчення європейського досвіду регулювання страхового ринку. Євроінтеграція розширює не лише міжнародне співробітництво, але і надає можливість створювати систему міжнародної фінансової безпеки, активізувати створення повноцінного страхового ринку як важливого атрибуту ринкової економіки. Залучення іноземного капіталу на страховий ринок сприяє його динамічному розвитку, вдосконаленню менеджменту, розробці сучасних технологій, освоєнню нових видів страхових послуг і продуктів. Забезпечення стабільного функціонування страхового ринку можливе за умов подальшого зміцнення і вдосконалення фінансового потенціалу, ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності на основі стійкого розвитку страховиків.

Питання розвитку страхових ринків світу знаходяться у центрі уваги зарубіжних учених, таких як: Д. Бреннан [*D. Brennan*], М. Грін [*M. Green*], Ц. Клейн [*C. Klein*], П. Конгстведт [*P. Kongstvedt*], М. Моррісей [*M. Morrissey*], Л. Норріс [*L. Norris*], Р. Пукала [*R. Pukala*]. Актуальні проблеми розвитку вітчизняного страхового ринку досліджуються такими вітчизняними вченими, як: Л. Алексеєнко, С. Ачкасова, П. Баласанов, Н. Балдич, В. Виговська, Н. Внукова, О. Воронкова, О. Гаманкова, І. Горіславська, А. Дегтяр, Н. Добош, О. Журавка, Д. Загорська, О. Залетов, Г. Ільченко, Ю. Клапків, О. Козьменко, Т. Косова, В. Лагутін, Н. Липовська, М. Мовчан, Т. Моташко, С. Навроцький, В. Нечипоренко, С. Онишко, К. Павлюк, В. Плиса, Л. Рибальченко, С. Рубан, В. Рудик, Т. Сініцина, Н. Супрун, Т. Татаріна, К. Третяк, С. Феденько, Л. Чиж, А. Шолойко, О. Язвінська. Високо оцінюючи науковий доробок указаних авторів, слід визнати недостатню розробку проблем формування моделі вітчизняного страхового ринку та його розвитку з урахуванням інституціональних умов фінансового ринку.

Метою є розкриття, розгляд та обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку сегментів добровільних видів страхування та їх фінансових механізмів: майнового та медичного.

### **1. Виклад основного матеріалу.**

Майнове страхування є однією з галузей страхування. Його значення зумовлене тим, що майно служить обов'язковим елементом господарської діяльності юридичних осіб і життєдіяльності людей, тому забезпечення страхового захисту майна є пріоритетним у системі страхових відносин.

*Майнове страхування (страхування майна)* – це галузь страхування, предметом якого є майнові інтереси, що не суперечать законодавству України, пов'язані з володінням, користуванням і розпорядженням майном.

Економічне призначення майнового страхування полягає у відшкодуванні збитків, заподіяних страхувальнику внаслідок пошкодження або знищення майна при настанні страхових випадків. Мета даного страхування – компенсування шкоди.

Предметом страхування майна є майнові інтереси, що пов'язані з володінням, користуванням та розпорядженням майном [11].

*Об'єктами цієї галузі* є матеріальні цінності у широкому понятті - майно громадян, основні й оборотні засоби підприємств, організацій та установ, транспортні засоби тощо. Призначення майнового страхування полягає у відшкодуванні збитку, що виражається при загибелі й ушкодженні яких-небудь предметів через настання стратегічного випадку. Страхувальником виступає власник майна. Максимальний розмір страхового відшкодування визначається страховою сумою і виплачується при повній загибелі майна. При ушкодженні майна відшкодування складає частину страхової суми, в залежності від ступеня ушкодження і методу відшкодування витрат.

Раніше майнове страхування поширювалося тільки на об'єкти особистого споживання. У зв'язку з цим все майно громадян розподілялось на дві категорії:

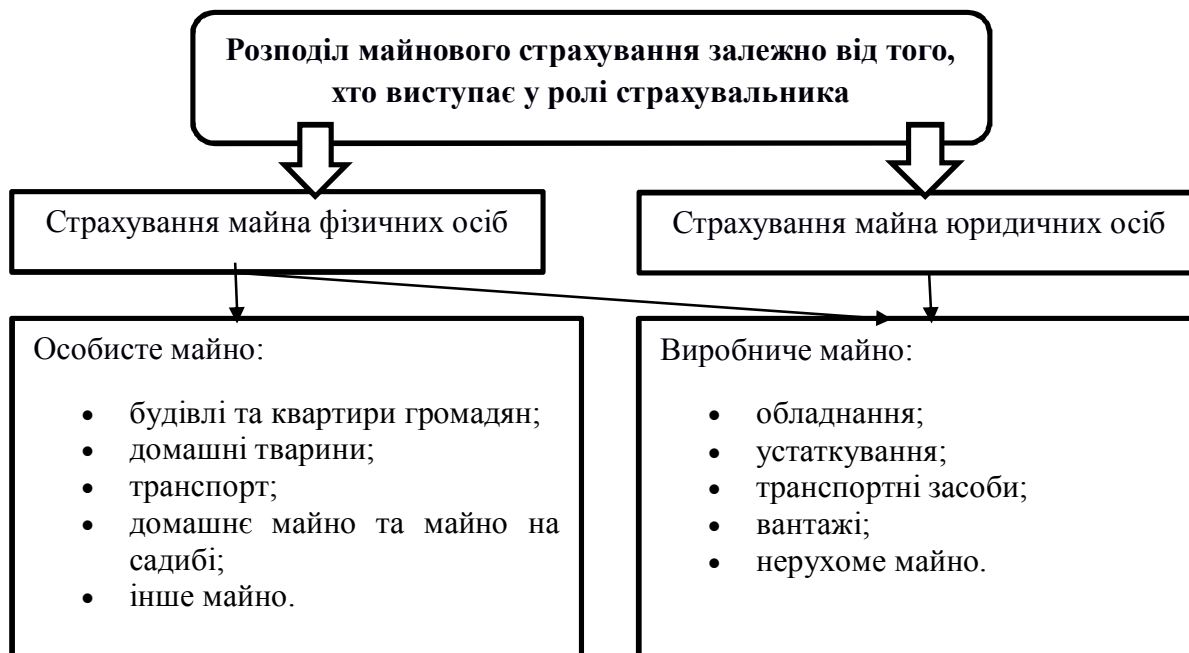
- перша категорія — пріоритетне майно, втрата якого зачіпає інтереси не тільки власника-громадянина, а й суспільні інтереси (житло, сільськогосподарські тварини);
- друга категорія — майно, втрата якого зачіпає насамперед особисті інтереси громадян [39].

Майнове страхування – це найбільш значний сегмент страхового ринку. В майновому страхуванні об'єктом страхових відносин є майнові інтереси, що не суперечать законодавству України, пов'язані з володінням, користуванням і розпорядженням майном юридичних осіб або фізичних осіб, які здійснюються на підставі добровільно укладеного договору між страховиком і страхувальником [32].

Сьогодні майнове страхування займає значний сегмент на ринку страхових послуг. Розвиток цієї галузі є надзвичайно важливим, адже в державах із розвинутою ринковою економікою, майнове страхування, не тільки звільняє бюджет від видатків на відшкодування збитків під час настання страхових випадків, але й є одним із найстабільніших джерел довгострокових інвестицій.

Під майном у майновому страхуванні розуміють як конкретні предмети: вантажі, транспортні засоби, так і групу речей - предметів, виробів, тощо.

Страховальниками у майновому страхуванні можуть бути юридичні й (або) фізичні особи. Залежно від того, хто виступає у ролі страховальника, ця галузь страхування охоплює дві підгалузі (рис. 1.).



**Рис. 1. Класифікація майнового страхування**

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [5, с. 125].

До майна відносять:

- 1) матеріальні цінності, речі, що перебувають у володінні, користуванні чи розпорядженні юридичних та фізичних осіб. Речове майно поділяють на дві групи: нерухоме (земля та прикріплені до неї об'єкти) і рухоме (транспортні засоби та інші речі, що можуть переміщуватись у просторі);
- 2) майнові права і зобов'язання фізичних і юридичних осіб щодо користування землею, водою, корисними копалинами, іншими природними ресурсами, а також будівлями, спорудами, обладнанням і т. ін., товарними знаками, правами, торговельними марками тощо [3].

За своєю суттю майнове страхування є найбільш розвинутим і складним видом страхування. Саме з цього виду страхування розпочалася історія страхування. Майнове страхування зокрема і страхування в цілому, є важливим джерелом довгострокових інвестицій та зменшує навантаження на бюджет держави у разі настання страхових випадків.

Виокремлення раніше двох підгалузей, які пов'язані з істотними розбіжностями у практиці проведення страхування майна юридичних і фізичних осіб.

***Залежно від виду страхових подій майнове страхування класифікують на такі групи:***

- страхування майна при пожежі та стихійного лиха (вогневе страхування);
- страхування сільськогосподарських культур від стихійних явищ;
- страхування тварин на випадок загибелі в результаті хвороби і нещасних випадків;
- страхування засобів транспорту від аварій та небезпек;
- страхування кредитних та фінансових ризиків.

***Залежно від ризику, який страхується, розглядають такі типи договорів страхування:***

- страхування від вогню, удару блискавки, вибуху;
- комплексне або розширене страхування, яке включає, крім ризиків пожежі та вибуху, додатково такі страхові події: землетрус; зсув; обвал; буря; ураган; повінь; град; злива; осідання ґрунту; затоплення; шторм; цунамі; туман; пошкодження майна водою з водопровідних, каналізаційних, опалювальних систем; крадіжки зі зломом (пограбування);
- від ризиків, що виникають під час ведення експериментальних та дослідницьких робіт [41].

Страхування майна в Україні здійснюється в добровільній і обов'язковій формах (рис. 2). В добровільному страхуванні майна на сьогодні найбільш актуально є страхування заміської нерухомості – котеджів, дачних будинків. У перспективі очікується посилення інтересу споживачів страхових послуг і до страхування квартир, особливо їх устаткування, ремонту. Це пов'язано з так званим “ремонтним бумом”, який останнім часом охопив українців: ремонтні і обробні роботи стають все більш складними і витратними, тому природно, що власник житла хоче гарантувати, що вкладені засоби не підуть прахом через те, що його сусіди зверху забудуть закрити кран [2; 44-57].



**Рис. 2. Форми страхування майна в Україні**

*Джерело: складено автором за даними електронного ресурсу [5, с. 178].*

Страховання майна фізичних осіб здійснюється в основному в добровільній формі, тоді як значна частина майна юридичних осіб страхується в обов'язковій формі.

Насамперед це стосується тих об'єктів, які мають високу вартість та зачіпають майнові інтереси не тільки окремих суб'єктів господарювання, але й національні інтереси.

**Добровільне страхування** — це страхування, яке здійснюється на основі договору між страхувальником і страховиком.

Загальні умови і порядок проведення добровільного страхування визначаються правилами страхування, що встановлюються страховиком самостійно відповідно до вимог Закону "Про страхування". Конкретні умови визначаються при укладенні договору страхування відповідно до законодавства [11].

Відповідно до ст. 6 Закону України «Про страхування», видами добровільного майнового страхування, на які видається ліцензія, є:

- страхування залізничного транспорту;
- страхування наземного транспорту (крім залізничного);
- страхування повітряного транспорту;
- страхування водного транспорту (морського внутрішнього та інших видів водного транспорту);
- страхування вантажів та багажу (вантажобагажу);
- страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ;
- страхування іншого майна.

**Обов'язкове страхування** - це страхування, яке здійснюється відповідно до законодавчих норм, згідно з яким страховик зобов'язується страхувати відповідні об'єкти, а страхувальники — вносити належні страхові платежі (страхування майна сільськогосподарських підприємств, страхування пасажирів і військових).

Протягом останніх років до обов'язкових видів майнового страхування включено: страхування предмета іпотеки від ризиків випадкового знищення, пошкодження або псування; майна, переданого в концесію; будівельно-монтажних робіт (забудовником); ліній електропередач та перетворюючого обладнання передавачів електроенергії від пошкодження внаслідок стихійних лих та від протиправних дій третіх осіб.

Також характерним для страхування майна є виділення ризиків, що не пов'язані між собою ієрархічно, тобто страхування майна від вогню, страхування сільськогосподарських культур від засухи та стихійних лих, страхування тварин від вимушеного забою, страхування транспортних засобів від аварій, викрадення та інших небезпек [7].



Сьогодні з кожним днем все більше людей розуміють, що найцінніше майно потрібно застрахувати, оскільки навряд чи варто сподіватись на те, що держава зможе відшкодувати збиток, який заподіяний дачі, квартирі або гаражу повінь, пожежа або протиправні дії злочинців.

На ринку страхових послуг відбувається збільшення попиту на всі види послуг в секторі страхування нерухомого і рухомого майна, що належить громадянам. Більшість експертів вважають, що зміни, які відбуваються на ринку майнового страхування, пов'язують із зростанням страхової культури населення. Бажання населення застрахувати своє майно теж пов'язано з тим, що вони його отримують в результаті вкладення власних коштів, а не за муніципальними програмами.

Але існують чинники, які гальмують розвиток цього виду страхування на ринку страхових послуг України. Один з них - це недовіра населення до страхових компаній. Іншими, які є не менш важливими, є проблеми, пов'язані з державною реєстрацій нерухомості, низький рівень доходів населення (рис. 3).



**Рис. 3. Причини недовіри населення до страховиків**

*Джерело:* розроблено на основі джерела [5, с.260]

Сьогодні всі види майнового страхування затребувані в основному у достатньо забезпеченої категорії громадян. Ці види страхування розвиватимуться в першу чергу шляхом збільшення вартості об'єктів, що приймаються на страхування, — страхові суми будівель, наприклад, будуть наближені до реальних цін їх відновлення. Проте сьогодні найбільш перспективні на цьому сегменті ринку юридичні особи — підприємства малого і середнього бізнесу.

Якщо ж порівнювати кількість страхових випадків, по яких проходили виплати, то тут лідирують пожежі. Як і раніше, найбільшого збитку майну громадян завдають пожежі.

Сьогодні для кожного громадянина України дуже важливо застрахувати своє майно, адже дані статистики пожеж з кожним роком зростають і показують невтішні показники (табл. 1.). Страхування від вогню (пожежі) - основний вид страхування майна, який традиційно забезпечує відшкодування збитків, завданих застрахованому майну внаслідок пожежі, удару блискавки, вибуху та інших причин, які зумовили загорання застрахованого майна.

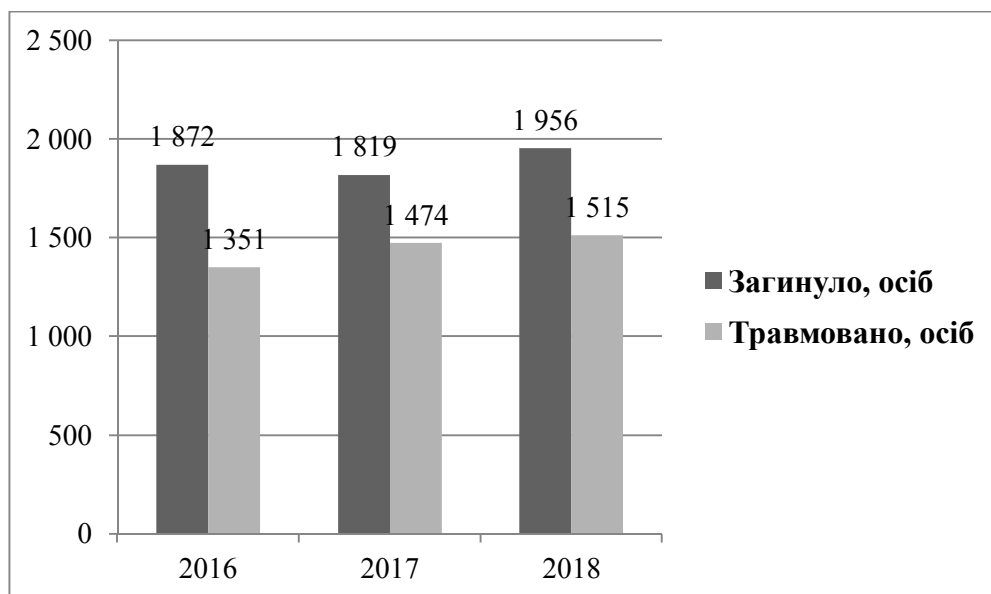
**Таблиця 1. Основні показники статистики пожеж по Україні за 2016 - 2018 роки**

Показник	2016	2017	2018
Кількість пожеж	74 221	83 116	78 608
Загибло людей у наслідок пожеж - у т. ч. дітей та підлітків до 18 років	1 872	1 819	1 956
Травмовано людей на пожежах	1 351	1 474	1 515
Знищено, пошкоджено будівель і споруд (од.)	21 277	24 891	25 399
Знищено, пошкоджено техніки (од.)	3 879	4 366	4 697

*Джерело:* побудовано за даними [19]

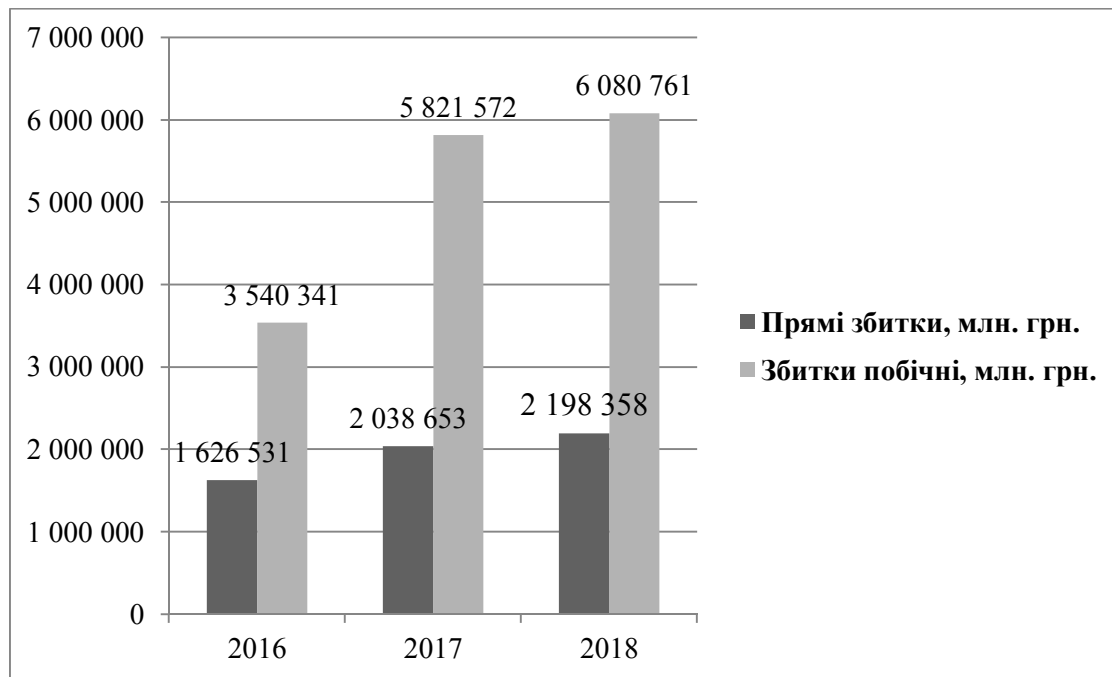
З таблиці видно, що кількість пожеж з 2016 року по 2017 рік значно збільшилися, тоді як в 2018 році вони зменшилися. Однак при цьому чисельність травмованих та загиблих людей навпаки збільшується, що говорить про не дієвість вжитих заздалегідь заходів безпеки серед населення.

Протягом 2016 - 2018 років кількість пожеж зросла з 74 221 од. до 78 608 од., у результаті чого було знищено, пошкоджено 25 399 од. будівель і споруд та 4 697 од. знищеної, пошкодженої техніки. Чисельність людей, загиблих унаслідок пожеж, протягом 2016-2018 років збільшилась до 84, а чисельність травмованих до 164 (рис. 4).



**Рис. 4. Статистика загиблих та травмованих осіб через виникнення пожеж за 2016 - 2018 роки**

*Джерело:* побудовано за даними [19]



**Рис. 5. Прямі та побічні збитки, завдані через виникнення пожеж за 2016 - 2018 роки**

*Джерело:* побудовано за даними [19]

Прямі збитки, завдані через виникнення пожеж зросли із 1 626 531 млн. грн. у 2016 році до 2 198 358 млн. грн. у 2018 році. Схожу тенденцію має динаміка побічних збитків, які також збільшилися з 2016 по 2018 рік на 2 540 420 млн. грн.

Основними причинами виникнення пожеж (табл. 2.) залишаються необережне поводження з вогнем, порушення правил пожежної безпеки під час влаштування та експлуатації електроустановок, печей, теплогенеруючих агрегатів та установок.

**Таблиця 2. Основні показники причин виникнення пожеж по Україні за 2016 - 2018 роки, од.**

Показник	2016	2017	2018
Підпал	2 960	2 984	2 995
Несправність	169	173	173
Порушення правил безпеки при влаштуванні та експлуатації:			
- електроустановок	12 777	13 056	11 684
- печей, теплогенеруючих агрегатів та установок	5 272	5 049	5 921
Необережне поводження з вогнем	50 392	59 197	52 019
Пустощі дітей з вогнем	541	557	609
Інші причини	2 110	2 100	2 941

*Джерело:* побудовано за даними [19]

Проте потенційні клієнти — фізичні особи ще не сприймають страхування як інструмент, який їм допоможе пережити фінансові проблеми після настання страхового випадку, швидше, навпаки, вважають страхові компанії здатними тільки збирати внески і затягувати виплати.

Важливим напрямом розвитку було і буде впровадження зарубіжного досвіду організації страхування і ефективного функціонування страхового ринку, оскільки страхові компанії в розвинутих країнах добре знають сильні і слабкі сторони клієнтів, мають певний досвід ринкових перетворень, вимушені постійно оцінювати ризик і прогнозувати страхові події, розробляти рекомендації по підвищенню ефективності роботи страховиків і страхувальників та по виконанню страхових зобов'язань по заключених договорах [1].

Отже, в даний час в Україні є застрахованими не більше 10% відсотків ризиків, тоді як в Західній Європі, США і Японії цей показник складає не менше 95%. Ринок майнового страхування знаходиться в даний час на підйомі, а у думці громадян поступово складається уявлення щодо необхідності майнового страхування як однієї з форм захисту від будь – яких неприємностей.

Медичне страхування є важливою складовою соціальної інфраструктури кожної розвиненої країни і розглядається як альтернативна модель організації охорони здоров'я. Воно дає змогу раціональніше використовувати кошти, призначені для забезпечення охорони здоров'я, і в той самий час підвищувати якість цих послуг і рівень забезпеченості ними населення. Основними його учасниками є страхові компанії, які пропонують відповідні послуги, страхувальники (фізичні і юридичні особи), страхові посередники, асистуючі компанії, медичні установи.

Розглядаючи сучасний механізм фінансового забезпечення охорони здоров'я в Україні загалом, і, зокрема, медичного страхування, неможливо оминати той факт, що стаття 49 Конституції гарантує права громадян на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування та сприяє розвитку лікувальних закладів усіх форм власності. У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно, а отже існуючу мережу таких закладів не може бути скорочено. [36]

Медичне страхування - це спеціальний самостійний вид страхування, цілями якого є гарантування громадянам отримання медичних послуг (медичної допомоги) у разі настання страхового випадку за рахунок коштів, накопичених у централізованих фондах, а також фінансування профілактичних заходів.

Медичне страхування – це вид особистого страхування, який гарантує при виникненні страхового випадку (хвороби) отримання медичної допомоги та компенсації витрат на придбання медикаментів за рахунок страхової компанії.

Простіше кажучи, в теорії медичне страхування спрямоване на те, щоб покращити наше життя, убезпечити його від непередбачених ситуацій, заховати від самих себе невелику частину грошей, аби мати заощадження у не найкращі часи. При цьому страхування дозволяє отримати допомогу в будь-який час і без черг.[33]

Медичне страхування є складовою нормативного функціонування системи охорони здоров'я, економічну основу якої складає фінансування із спеціальних страхових фондів, що формуються за рахунок грошових внесків підприємств, закладів і організацій різних форм власності і які призначені для фінансування надання медичної допомоги населенню в рамках страхових програм, контролю за обсягом і якістю.

Об'єктом медичного страхування є майнові інтереси, пов'язані з життям і здоров'ям громадян, а його метою - забезпечення застрахованим особам при виникненні страхового випадку права на отримання медичної допомоги за рахунок нагромаджених коштів та фінансування профілактичних заходів.

Страховими ризиками в медичному страхуванні є захворювання застрахованого, а страховими випадками - його звернення в медичну установу і надання застрахованому лікувальних послуг.

Основними завданнями медичного страхування є:

1) посередницька діяльність в організації та фінансуванні страхових програм із надання медичної допомоги населенню;

2) контроль за обсягом та якістю виконання страхових медичних програм лікувально-профілактичними, соціальними закладами і окремими приватними лікарями;

3) розрахунок з медичними, соціальними установами та приватними лікарями за виконану роботу згідно з угодою через страхові фонди, які формуються за рахунок грошових внесків підприємств, закладів, організацій, громадян. [21]

Медичне страхування трактується як система економічних відносин, і тому характерним для нього є наявність декількох суб'єктів страхової діяльності. Суб'єктами медичного страхування є: страховики, страхувальники; застраховані особи; медичні заклади.

Страховиками (страхові медичні організації, компанії, фонди) визнаються юридичні особи, які створені і функціонують у формі акціонерних, повних, командитних товариств або товариств з додатковою відповідальністю у відповідності

до чинного законодавства країни, а також отримали у встановленому порядку ліцензію для здійснення цієї діяльності.

Видача ліцензії на всі види медичного страхування здійснюється органами управління охороною здоров'я згідно із законодавством країни.

Обов'язок страховика полягає в тому, що він:

1) укладає договори щодо надання гарантованого обсягу медичної допомоги застрахованому з обов'язкового медичного страхування з лікувально-профілактичними закладами та самостійно практикуючими медичними працівниками;

2) укладає договори щодо надання медичних послуг з добровільного медичного страхування з будь-яким медичним або соціальним закладом та окремими особами, акредитованими у встановленому порядку;

3) контролює якість медичної допомоги, що надана застрахованій особі згідно з договором медичного страхування;

4) не має права відмовити страхувальнику в укладанні договору, якщо його умови відповідають діючим правилам страхування;

5) контролює доцільність використання страхових коштів виробниками медичних послуг;

6) несе економічну відповідальність перед застрахованим за своєчасне і якісне надання необхідного обсягу медичних послуг;

7) для забезпечення стабільності страхової діяльності зобов'язаний створити резервні фонди та фонди профілактичних заходів.

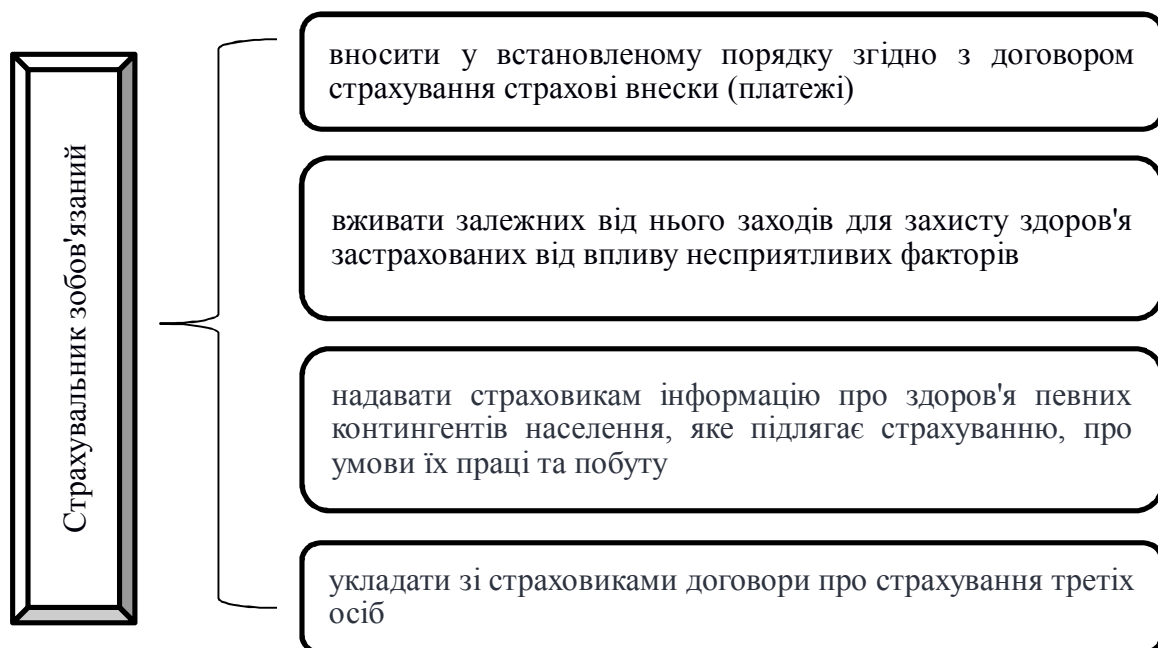
Фінансово-економічна діяльність страхових організацій спрямовується на виконання зобов'язань перед застрахованими.

Страховальниками визнаються юридичні особи та дієздатні громадяни, які уклали зі страховиками договори страхування.

При обов'язковому медичному страхуванні страхувальниками для працюючого населення виступають підприємства та роботодавці, а для непрацюючого - місцеві органи влади.

При добровільному страхуванні страхувальниками є підприємства, громадські, благодійні організації та інші юридичні особи, а також працездатні громадяни. Страховальники мають право вибору страховика, а також при укладанні договору страхування призначати громадян або юридичних осіб для отримання страхових сум.

Застрахований - це особа, яка бере участь в особистому страхуванні, чие життя, здоров'я та працездатність є об'єктом страхового захисту.



**Рис. 6. Обов'язки страховальників**

*Джерело:* побудовано за даними [14]

Застрахований має право:

- 1) на обов'язкове і добровільне медичне страхування;
- 2) на вибір страхової організації, медичного закладу, лікаря у відповідності до договору про обов'язкове і добровільне медичне страхування;
- 3) отримання медичної допомоги на всій території країни, у тому числі й за межами постійного проживання;
- 4) отримання медичних послуг згідно з умовами договору страхування належної якості та обсягу;
- 5) подання позову страховальнику, страховій медичній організації, медичному закладу, в тому числі на матеріальне відшкодування збитків, що з їх вини завдані застрахованому;
- 6) повернення частини страхових внесків при добровільному медичному страхуванні, якщо це обумовлено умовами договору. [18]

Порушення умов договору застрахованою особою може потягти за собою повне або часткове віднесення витрат за медичні послуги на рахунок її особистих коштів. За зловмисне приховування при укладанні договору добровільного медичного страхування наявного захворювання застрахована особа несе повну відповідальність.

Важливою особливістю медичного страхування є те, що відшкодування збитків застрахованому при настанні страхового випадку здійснюється не грошима, а медичними послугами. Ці послуги надає четвертий суб'єкт медичного страхування - медичний заклад, вони є самостійними суб'єктами господарювання.

Вони укладають угоди з медичними страховими організаціями і працюють згідно з ними. Медичні заклади, що надають послуги у системі медичного страхування, повинні отримати ліцензію на їх здійснення. Вони мають право на видачу документів, що засвідчують тимчасову непрацездатність застрахованих, а також право отримувати від страховика оплату вартості медичних послуг, що надані застрахованому згідно з медико-економічними стандартами, право вимагати розгляду претензій до медичних закладів комісіями за участю незалежних експертів.

Медичні заклади зобов'язані надавати застрахованому необхідну допомогу і послуги в обсягах, видах, формах та за умовами, визначеними медико-економічними стандартами лікування, подавати страховику звіти про обсяги надання медичної допомоги застрахованим. [15] У ЗУ «Про страхування» зазначено, що страхування може здійснюватися в обов'язковій і добровільній формах. Щодо медичного страхування вказано, що воно може бути як обов'язковим, так і добровільним. [7]

Медичне страхування поділяється за формами на обов'язкове і добровільне. Обов'язкове медичне страхування (ОМС) є частиною системи соціального страхування і основною формою медичного страхування у країнах з ринковою економікою. Добровільне медичне страхування (ДМС) є доповненням до обов'язкового і гарантує оплату медичних послуг, що надані понад його програму.

В основу обох форм медичного страхування покладені різні організаційно-правові та економічні принципи (табл. 3). [9]

**Обов'язкове медичне страхування (ОМС)** є частиною системи соціального страхування і основною формою медичного страхування у країнах з ринковою економікою. Обов'язкове медичне страхування – коли вас страхує ваш роботодавець або держава. Однак дефініцій змісту та принципів медичного страхування немає. У статті 4 цього Закону зазначено, що медичне страхування є різновидом особистого страхування.

Основні принципи обов'язкового медичного страхування закріплені в Законі України «Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування». У Законі зазначено, що медичне страхування є видом загальнообов'язкового державного соціального страхування, яке визначається як «система прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає надання соціального захисту, що включає матеріальне забезпечення громадян у разі хвороби, повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в ін. випадках, передбачених законом, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків власником або уповноваженим ним органом, громадянами, а також бюджетних та інших джерел, передбачених законом».



У статті 25 Закону зокрема зазначено, що за загальнообов'язковим державним соціальним медичним страхуванням можна отримати такі соціальні послуги як діагностика, стаціонарне та амбулаторне лікування, надання лікарських засобів та виробів, забезпечення медичної реабілітації. Водночас підкреслено, що обсяг послуг, що надаються за рахунок коштів обов'язкового медичного страхування, визначається базовою та територіальними програмами обов'язкового медичного страхування, які затверджуються в порядку, встановленому законодавством [10].

**Таблиця 3. Принципи медичного страхування**

<b>Принцип</b>	<b>Суть принципу</b>
<b>Добровільне медичне страхування</b>	
<b>Добровільність</b>	Страховик і клієнт самостійно, на добровільній основі, приймають рішення про необхідність і можливість укладання договору страхування, а також добровільно беруть на себе відповідальність за дотримання умов договору
<b>Доступність</b>	Будь-яка фізична або юридична особа має можливість укласти договір добровільного медичного страхування зі страховою компанією, яка надає такі послуги
<b>Обов'язкове медичне страхування</b>	
<b>Загальність</b>	Кожен громадянин незалежно від статі, віку, стану здоров'я, місця проживання, рівня особистого доходу має право на отримання медичних послуг, включених до програм обов'язкового медичного страхування
<b>Державність</b>	Кошти обов'язкового медичного страхування є власністю держави, що виступає страховиком для непрацюючого населення і здійснює контроль за збором, перерозподілом і використанням коштів фондів обов'язкового медичного страхування, забезпечує фінансову стійкість системи обов'язкового медичного страхування, гарантує виконання зобов'язань перед застрахованими особами.
<b>Некомерційний характер</b>	Весь прибуток від операцій з обов'язкового медичного страхування спрямовується на збільшення фінансових резервів
<b>Обов'язковість</b>	Місцеві органи виконавчої влади і юридичні особи повинні здійснювати відрахування у встановленому розмірі в територіальний фонд обов'язкового медичного страхування в певному порядку, а також нести адміністративну відповідальність за порушення умов сплати страхових платежів

Суб'єктами ОМС є страховальники, застраховані особи, фонди обов'язкового медичного страхування, страховики і лікувально-профілактичні установи.

Страховальниками при ОМС для працюючого населення виступають юридичні особи (підприємства, установи, організації), а для непрацюючого - держава.

ОМС проводиться на основі двох програм - базової і територіальної.

Базова програма у відповідності до законодавчих актів опрацьовується Міністерством охорони здоров'я і затверджується на рівні держави. Вона охоплює мінімально необхідний перелік медичних послуг для кожного громадянина.

На основі базової програми органи державного управління розробляють і затверджують територіальні програми ОМС. Ними передбачаються мінімальні обсяги медичної допомоги, гарантовані державою, та розрахунки їх вартості.

Обсяг та умови надання медичної допомоги, що передбачаються територіальними програмами, не можуть бути меншими від встановлених у базовій програмі. Медичні заклади, що залучені до програм ОМС, несуть економічну та юридичну відповідальність перед страхувальниками за надання медичних послуг, передбачених договором страхування, щодо обсягу і якості.

Система ОМС зобов'язує страхувальників укладати відповідні договори, згідно з якими вони мають право на одержання медичних послуг.

При укладанні договору страховик видає страхувальникові страховий договір, а застрахованому - страховий поліс, який має силу договору.

У договорі ОМС визначається, що страхова організація бере на себе зобов'язання з оплати медичних та інших послуг, наданих застрахованим. У свою чергу, страхувальник зобов'язується своєчасно сплачувати страхові внески, розмір, строки і порядок внесення яких обумовлені в договорі.

Страховий поліс ОМС є гарантом соціального захисту громадян. Застраховані особи мають право на отримання медичної допомоги, вільний вибір медичної установи і лікаря, висунення претензій страховику, страховій медичній організації, у тому числі і на матеріальну компенсацію завданої шкоди здоров'ю. [9]

Держава встановлює обов'язкове страхування в тому випадку, коли захист тих чи інших об'єктів пов'язаний з інтересами не лише окремих страховиків, а й усього суспільства, тобто за наявності публічного інтересу (у цьому разі - з боку держави щодо здоров'я населення). [13] ОМС охоплює практично все населення і задовольняє основні першочергові потреби, але воно не може охопити весь обсяг ризиків. Тому незадоволений страховий інтерес реалізується організацією добровільного медичного страхування, що доповнює обов'язкове.

**Добровільне медичне страхування (ДМС)** забезпечує страхувальникові (застрахованому) гарантії повної або часткової компенсації додаткових витрат, які виникають при зверненні у медичні заклади. Основна мета ДМС - гарантувати застрахованим особам при виникненні страхового випадку оплату вартості медичних послуг за рахунок коштів страхових резервів, а також фінансувати профілактичні заходи. Виходячи із загальної мети ДМС, можна відокремити такі його завдання як охорона здоров'я населення; забезпечення відтворення населення; розвиток системи медичного обслуговування; фінансування системи охорони здоров'я, покращання її матеріальної бази; перерозподіл коштів, що спрямовані на оплату медичних послуг, між різними верствами населення.

Добровільна форма медичного страхування має свої особливості:

1) добровільне медичне страхування є частиною особистого страхування;

2) цей вид страхування є важливим ринковим компонентом і ефективним доповненням до системи соціального страхування та обов'язкового загальнодержавного медичного страхування;

3) у добровільному медичному страхуванні застосовується принцип страхової солідарності, який визначається тим, що застрахована особа отримує ті види медичної допомоги та у тих розмірах, за які було сплачено страховий платіж;

4) програми можуть обиратися за бажанням страхувальника та реалізують потреби кожною громадянина, що передбачає для нього: амбулаторне лікування; стаціонарне лікування; стоматологічне обслуговування; спеціалізовану діагностику захворювань; придбання ліків; відвідування лікарів-фахівців; протезування; придбання окулярів, контактних лінз; витрати, пов'язані з вагітністю та пологами тощо.

Предметом ДМС є здоров'я застрахованої особи, що підлягає ризику його пошкодження у результаті несприятливих подій або захворювання застрахованого, що викликають необхідність звернення в медичні заклади за отриманням медичної допомоги. [9]

Добровільне медичне страхування базується на залученні вільних коштів підприємств, організацій і населення до сфери охорони здоров'я.

Суб'єктами ДМС, як і обов'язкового медичного страхування, є страховики, страхувальники, застраховані особи і медичні установи.

Страхувальниками при ДМС є як юридичні, так і фізичні особи.

Страховиками у сфері ДМС є незалежні страхові компанії, які мають статус юридичної особи і ліцензію на право здійснення цього виду страхування. ДМС здійснюється у межах створених страховою компанією правил і може бути як індивідуальним, так і колективним.

Для колективної форми страхування характерним є те, що страхові внески сплачуються за рахунок коштів юридичних осіб, а при індивідуальній - джерелом сплати внесків є доходи окремих громадян.

За строками укладання договору ДМС може бути коротко-або довгостроковим.[10] Договір ДМС укладається, як правило, на один рік на підставі заяви страхувальника і засвідчується видачею страхового поліса.

Перед укладанням договору заповнюється декларація про стан здоров'я, здійснюється медичне обстеження майбутнього застрахованого, виявляються хвороби або схильність до них. На підставі цього йому пропонується медична програма захисту здоров'я та визначається страхова сума.

На страхування не приймаються особи, що стоять на обліку в психоневрологічних, туберкульозних та шкірно-венеричних диспансерах, а також ВІЛ-інфіковані та інваліди першої групи.

Страхові внески залежать від обраної програми медичного страхування, рівня страхового забезпечення, строку страхування, тарифної ставки та інших умов, передбачених договором страхування.

Страхові внески встановлюються у відсотках до страхової суми і часто дорівнюють 30-50% і більше.

Тарифи на медичні та інші послуги з ДМС встановлюються за згодою страховика та медичних установ, що надають відповідні послуги.

Страховий поліс, що видається застрахованій особі, є основним документом, який засвідчує її право щодо отримання медичної допомоги чи послуг.

Добровільна форма медичного страхування в порівнянні з обов'язковою забезпечує більшу доступність, якість і повноту щодо задоволення потреб населення в наданні медичних послуг. (табл. 4.)

Добровільна форма медичного страхування передбачає здійснення медичного страхування громадян, що виїжджають за кордон.

**Таблиця 4. Особливості обов'язкового та добровільного медичного страхування**

<b>Обов'язкове медичне страхування</b>	<b>Добровільне медичне страхування</b>
Некомерційне	Комерційне
Один із видів соціального страхування	Один із видів особистого страхування
Здійснюється державними страховими організаціями або організаціями, які контролюються державою	Здійснюється страховими організаціями різних форм власності
Правила страхування визначаються державою	Правила страхування визначаються страховими організаціями
Страховальники - держава і працююче населення	Страховальники - юридичні і фізичні особи
Джерела фінансування - внески державного бюджету, роботодавців та працюючого населення	Джерела фінансування - особисті доходи громадян, прибуток роботодавців (юридичних осіб)
Програма (гарантований мінімум медичних послуг) затверджується органами влади різних рівнів	Програма визначається договором страховика і страховальника
Тарифи на страхування встановлюються за єдиною затвердженою державою методикою	Тарифи на страхування встановлюються у відповідності до договору страхування
Система контролю за якістю визначається державними органами	Система контролю за якістю договірна
Прибутки можуть бути використані тільки для основної діяльності	Прибутки можуть бути використані для будь-якої комерційної чи некомерційної діяльності

Це новий вид страхування на випадок захворювання, тілесних пошкоджень застрахованої особи внаслідок нещасного випадку, а також смерті під час перебування за кордоном. Ця форма страхування дістала назву *асистанс*.

Необхідність його застосування зумовлена двома причинами.

По-перше, щороку все більше і більше громадян виїжджає за кордон на відпочинок, відраджження, лікування чи працевлаштування.

По-друге, ряд країн, зокрема Німеччина, Франція, США, не дають дозволу на в'їзд у країну без страхового поліса, що гарантує надання і оплату медичної допомоги.

Головна мета *асистансу* - негайне реагування в надзвичайних обставинах, надання клієнтові моральної, медичної, а також технічної допомоги.

Договір *асистансу* може передбачати відповідальність страховика при потребі медичного транспортування хворого до найближчої або спеціалізованої лікарні, транспортування в країну проживання з медичним супроводом, репатріацію тіла застрахованого, дострокове повернення, надання екстреної стоматологічної допомоги, юридичної допомоги та інше.

Проте він не відшкодовує вартість цілеспрямованого лікування за кордоном, лікування захворювань, які були відомі страхувальникові на момент укладання договору, вартість лікування хронічних захворювань, стоматологічного протезування тощо. При укладанні договору страхування страхові компанії встановлюють максимальний розмір страхової суми, яка може бути виплачена у разі настання страхового випадку і розмір франшизи. [18]

**Таким чином зробимо висновки:** За останні роки ми бачимо позитивні тенденції у розвитку добровільного медичного страхування на теренах вітчизняного страхового ринку. Усе активніше цікавляться цим видом страхування вітчизняні підприємства, що турбуються про соціальний захист своїх працівників, тоді як раніше серед покупців були переважно іноземці. В результаті проведених реформ страхова медицина з дивини для більшості українців перетвориться в таку ж звичну послугу як абонемент у фітнес-клуб. Страхові компанії постійно працюють над тим, щоб страховий поліс ДМС був доступний кожному українцю, а якість послуг, що надаються було на гідному рівні. На сьогодні простежується тенденція, що ринок страхових послуг залишається найбільш капіталізованим серед інших небанківських фінансових ринків. Він має два типи страхування – СК“Life” та СК “non - Life”. СК “Life” – страхові компанії, що здійснюють страхування життя та СК “non - Life” – страхові компанії, що здійснюють страхування видів, інших, ніж страхування життя (табл. 5).

**Таблиця 5. Кількість страхових компаній**

Кількість страхових компаній	Станом на 31.12.2016	Станом на 31.12.2017	Станом на 30.09.2017	Станом на 30.09.2018
Загальна кількість	310	294	294	281
в т. ч. СК “non - Life”	271	261	261	251
в т. ч. СК “Life”	39	33	33	30

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [23].

Загальна кількість страхових компаній станом на 30.09.2018 року становила 281, у тому числі СК “non - Life” – 251 компаній та СК “Life” – 30 компанія. З таблиці видно, що загальна кількість страхових компаній має тенденцію до зменшення. Станом на 30.09.2018 р. порівняно з 31.12.2016 р. кількість страхових компаній зменшилася на 29 компаній. Це має позитивне значення, адже значна частина компаній на страховому ринку України не мають достатніх розмірів активів і гарантійних фондів, відповідно не можуть якісно виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками. А це в свою чергу посилює недовіру населення України до інституту страхування. Скорочуючи кількість страхових компаній регулятор захищає ринок від неплатоспроможних компаній.

Страховий ринок є досить важливим елементом у фінансовій системі України, оскільки за допомогою нього забезпечується перерозподіл ризиків в економіці, формується більш сприятливе для розвитку підприємства зовнішнє середовище, знижується загальний рівень ризику.

Страхові послуги займають провідне місце на ринку небанківських фінансових послуг. Домінуючими фінансовими послугами на вітчизняному фінансовому ринку є банківські послуги. Упродовж 2016 - 2018 років на друге місце за часткою наданих послуг у валовому внутрішньому продукті найшли страхові послуги, вагомою складовою яких є послуги зі страхування майна. Упродовж 2016 - 2018 років частка премій зі страхування майна у валовому внутрішньому продукті України залишається незмінною на рівні 0,3%. При цьому за ці всі роки спостерігається стійка тенденція падіння частки як наданих банківських кредитів, так і залучених депозитів у валовому внутрішньому продукті України.

**Таблиця 6. Частка фінансових послуг у валовому внутрішньому продукті України за 2016 - 2018 роки, %**

Показники	2016	2017	2018
Частка страхових премій	1,48	1,46	1,39
Частка страхових премій зі страхування майна	0,28	0,29	0,31
Частка банківських кредитів	41,49	34,08	30,16
Частка банківських депозитів	36,21	33,29	30,13
Частка внесків у недержавні пенсійні фонди	0,10	0,08	0,06
Частка вартості лізингових угод, укладених лізинговими компаніями	1,32	0,96	0,75
Частка фінансових кредитів під заставу, наданих фінансовими компаніями	0,63	0,70	0,55

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [23].

Протягом 2016 - 2018 років спостерігається тенденція до зростання розміру валових та чистих страхових премій зі страхування майна в Україні.

Це свідчить про підвищення якості діяльності страхових компаній України, їх здатність оперативно реагувати на потреби ринку. Зокрема, було відкориговано тарифну політику, посилено вимоги до оцінки ризиків, збільшено кількість крос-продажів. В структурі валових страхових премій за договорами страхування майна переважають платежі від юридичних осіб. Це обумовлено необхідністю для підприємств забезпечувати безперервність своєї діяльності через убезпечення від непередбачуваних обставин. Упродовж 2016 - 2018 років також відбувалося зростання частки валових страхових премій зі страхування майна у загальному обсязі зібраних страхових премій в Україні. Водночас упродовж зазначеного періоду мала місце тенденція зростання валових та чистих виплат зі страхування майна.

Тенденція зміни основних показників діяльності страхового ринку за останні три роки свідчать про наявність таких зрушень на ринку (табл. 7).

**Таблиця 7. Показники діяльності страхових компаній України у 2016 - 2018 рр., млн. грн.**

Показник	2016	2017	2018	Темпи приросту, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Валові страхові премії	35 170,3	43 431,8	49 367,5	23,5	13,7	40,4
Валові страхові виплати	8 839,5	10 536,8	12 836,4	19,2	22,1	45,2
Чисті страхові премії	26 463,8	28 494,4	34 424,3	7,7	20,8	30,1
Чисті страхові виплати	8 561,0	10 256,8	12 432,6	19,8	21,2	45,2
Обсяг сформованих страхових резервів	20 936,7	22 864,4	26 975,6	9,2	18,0	28,8
Сплачено на перестраховання	12 668,7	18 333,6	17 940,7	44,7	-2,1	41,6
Загальні активи страховиків	56 075,6	57 381,0	63 493,3	2,3	10,7	13,2
Обсяг сплачених статутних капіталів	12 661,6	12 831,3	12 636,6	1,3	-1,5	-0,2

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [24].

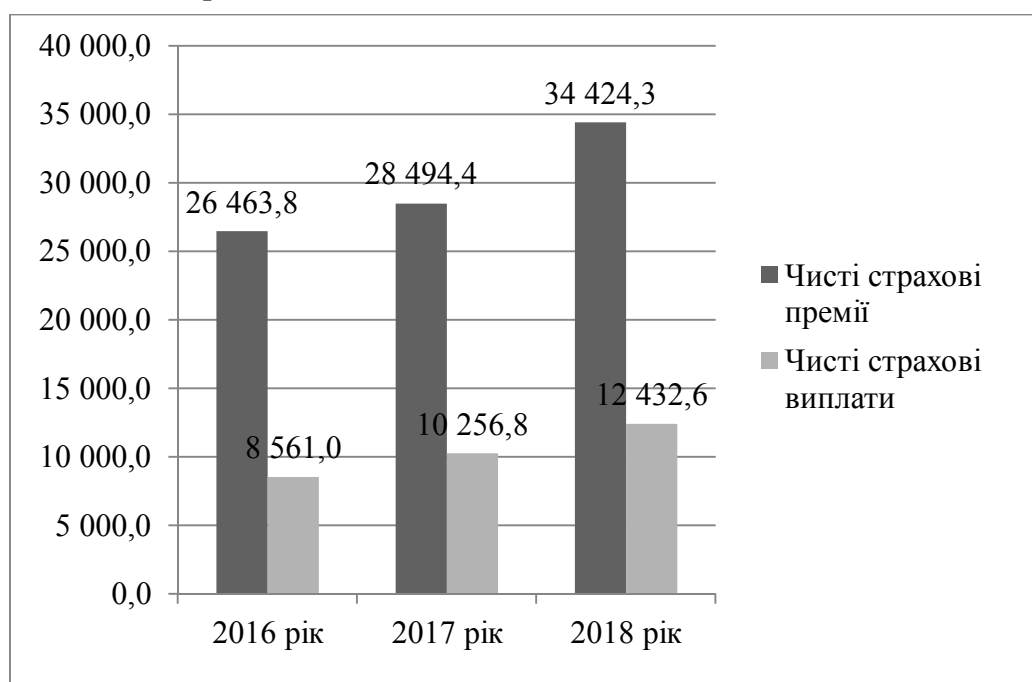
Обсяги валових та чистих страхових премій протягом 2016 - 2018 років поступово збільшувалися і до 2018 року вони збільшилися на 40,4%. Це пояснювалося підвищенням ефективності діяльності страховиків та конкуренції на страховому ринку. Валові та чисті страхові виплати протягом 2016 - 2018 років також зросли на 45,2% за рахунок збільшення відшкодування з автострахування та окремих видів майнового страхування.

Обсяги страхових резервів з 2017 по 2016 рік зросли на 1 927,7 млн. грн., тобто на 9,2%. Тоді як з 2018 по 2017 рік зросли на 4 111,2 млн. грн., тобто на 18%, а в 2018 році вони збільшилися 28,8%.

Обсяги коштів сплачених премій у перестраховування з 2017 по 2016 рік збільшилися на 5 664,9 млн. грн., тобто на 44,7%. Тоді як з 2018 по 2017 рік вони зменшилися на 392,9 млн. грн., тобто на (-2,1%), а в 2018 - збільшилися на 41,6%.

Позитивною тенденцією досліджуваного періоду стало значне збільшення обсягів активів страховиків що пов'язано з поступовим зменшенням кількості страхових компаній. А саме станом на 2017 рік у порівнянні з 2016 роком загальні активи страховиків збільшилися на 1 305,4 млн. грн., тобто на 2,3%. А в 2018 році у порівнянні з 2017 роком активи збільшилися аж на 6 112,3 млн. грн., тобто на 10,7%, в 2018 - збільшилися на 13,2%. Тоді як обсяг сплачених статутних капіталів то збільшувався, то зменшувався. У порівнянні 2017 з 2016 роком статутний капітал збільшився на 169,7 млн. грн., тобто на 1,3%. А в 2018 році у порівнянні з 2017 роком статутний капітал зменшився на 194,7 млн. грн., тобто на (-1,5%) і в 2018 році у порівнянні з 2016 роком вони зменшилися на (-0,2%).

Виходячи з таблиці, розглянемо більш наглядно збільшення чистих страхових премій та чистих страхових виплат.



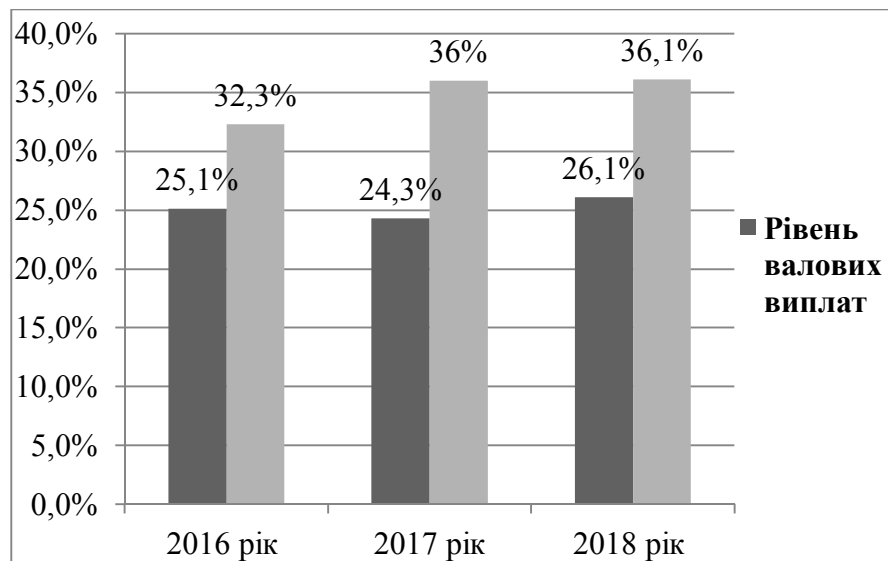
**Рис. 7. Динаміка чистих страхових премій та виплат зі страхування майна за 2016 - 2018 рр., млн. грн.**

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [24].

З рисунка видно, що чисті страхові премії та чисті страхові виплати протягом 2016 - 2018 рр. стрімко збільшувалися. Це свідчить про якісну роботу страхових компаній України, їх здатність оперативно і правильно реагувати на кон'юнктуру ринку. Своєю чергою, виплати за договорами майнового страхування становлять незначну суму порівняно з платежами.



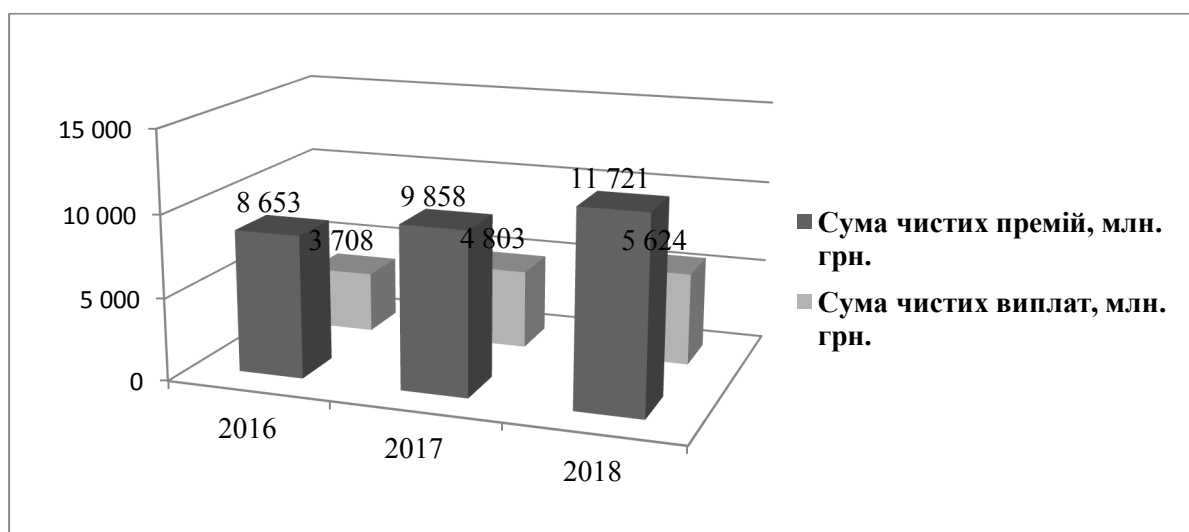
Наступним кроком в аналізі ринку страхування в Україні буде визначення рівня валових та чистих виплат страхових компаній.



**Рис. 8. Динаміка рівнів валових та чистих виплат страхових компаній України з 2016 по 2018 рр., %**

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [24].

Незважаючи на занижене у порівнянні із розвинутими ринками порогове значення рівня валових страхових виплат (30%), більшість вітчизняних страховиків не можуть його досягти. Рівень валових виплат у 2017 році у порівнянні з 2016 роком зменшився на 0,8%, тоді як у 2018 році у порівнянні з 2017 роком виплати збільшилися на 1,8%. Рівень чистих страхових виплат у 2018 році у порівнянні з 2016 роком збільшився на 3,9% та становить 36,1%. В структурі чистих страхових премій зі страхування майна значну частку займає автомобільне страхування (КАСКО, ОСЦПВ).



**Рис. 9. Частка чистих страхових премій, виплат по договорах автострахування за 2016 - 2018 рр.**

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [24].

Аналізуючи таблицю, видно, що частка чистих страхових премій по автомобільному страхуванню з року в рік зростає. Це зумовлено завдяки деяким факторам:

- активним розвитком автокредитування нових автомобілів;
- зростанням цін на автомобілі у зв'язку із ростом курсу долара (як наслідок, збільшується страхова сума);
- обов'язковістю деяким видів автомобілів.

Щодо страхових виплат, то спостерігається також дуже значна частка виплат. Це пояснюється мабуть зростанням вартості автозапчастин в цей період, а також відсутністю ефективного механізму здійснення виплат по страхуванню нерухомого майна.

При залученні іноземних інвесторів, розмір участі іноземного капіталу в статутних капіталах українських страхових компаніях буде постійно збільшуватися.

На сьогодні майнове страхування визнають як найбільшу частку страхового ринку України за обсягами страхових премій та виплат, які в структурі займають більше 70 відсотків.

Ринок страхування майна України має ще невикористанні резерви. Для порівняння: процент страхування ризиків в Україні становить 10%, у той час як у Європі цей показник досягає 90 – 95%. Також, хоча населення в Україні складає 7% населення Європи, частка українського ринку в загальноєвропейському становить лише 0,05%.

Значну загрозу номінальній діяльності майнового страхування в Україні становить тенденція до монополізації страхового ринку в інтересах окремих фінансово – промислових груп, міністерств або місцевих адміністрацій.

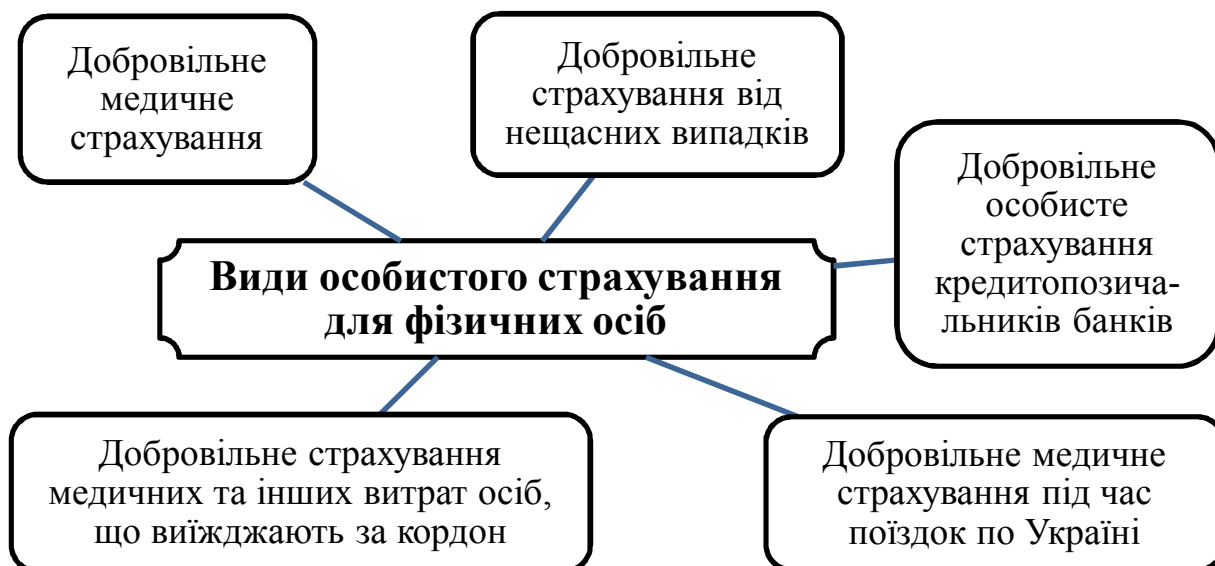
Найпотужнішою страховою компанією на страховому ринку України є Національна акціонерна страхова компанія (НАСК) «Оранта», яка надає послуги як із медичного так і майнового страхування.

Підтвердження рівня рейтингу фінансової стійкості ПАТ «НАСК «ОРАНТА» обумовлено входженням компанії в число найбільших учасників страхового ринку України, достатнім рівнем високоліквідних активів у категоріях активів, якими представлені страхові резерви, високими показниками платоспроможності, а також стабільною динамікою залучених страхових премій. В свою чергу, має місце невисока диверсифікація страхового портфеля, висока частка резервів заявлених, але не виплачених збитків, у загальних страхових резервах, нестабільність операційного середовища, мінливість регуляторного поля, а також чутливість дохідної бази компанії до зміни ситуації в реальному секторі. [42]

*Місія компанії* - бути універсальною страховою компанією з високим рівнем корпоративної культури, лідером у всіх сегментах страхового ринку, орієнтованим на якнайкраще задоволення потреб страхувальників, інтересів акціонерів та забезпечення добробуту працівників.

НАСК «Оранта» реалізує стратегію збереження позиції лідера класичного страхового ринку з одночасною диверсифікацією ризиків страхового портфеля.

*Основні принципи діяльності НАСК «ОРАНТА»:* сумлінність та відповідальність; стабільність, прозорість, сучасні принципи організації діяльності; якісне комплексне обслуговування клієнтів; надання якнайширшого спектра доступних страхових послуг; спрямованість на довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами і партнерами; високий рівень корпоративної культури; постійний розвиток персоналу Компанії; інноваційні продукти та методики управління.



**Рис. 10. Види особистого страхування для фізичних осіб НАСК «ОРАНТА»**

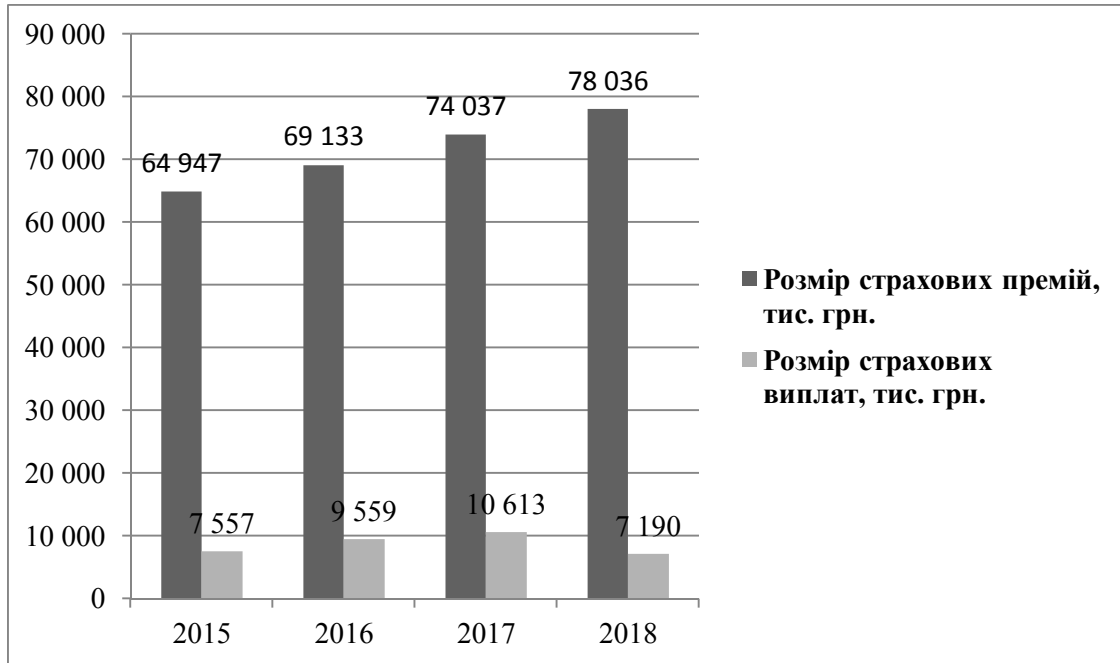
Протягом 2015 - 2018 рр. НАСК «ОРАНТА» щорічно входила в ТОП - 5 страхових компаній по розміру страхових премій та виплат з страхування майна від вогню та стихійних лих.

**Таблиця 8. Показники розміру страхових премій та виплат по страхуванню майна від вогню та стихійних лих НАСК «ОРАНТА» протягом 2015 - 2018 років**

Показник	2015	2016	2017	2018
Розмір страхових премій, тис. грн.	64 947	69 133	74 037	78 036
Розмір страхових виплат, тис. грн.	7 557	9 559	10 613	7 190
Рівень виплат, %	11,64	13,8	14,3	9,2

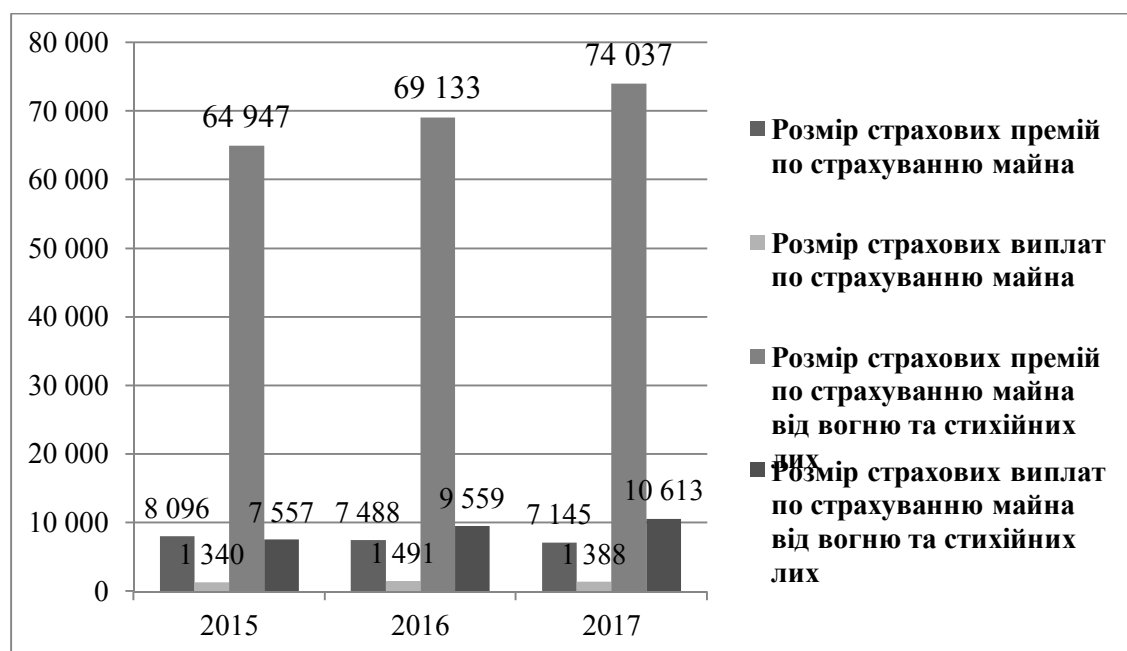
*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [43].

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити такі висновки, що розмір страхових премій з кожним роком збільшувався і на кінець 2018 року він становив 78 036 тис. грн., що на 13 089 тис. грн. більше ніж у 2015 році. Тоді як страхові виплати з 2015 року по 2017 рік мали темп до збільшення і становили 10 613 тис. грн., а в 2018 році різко впали до 7 190 тис. грн., тобто зменшилися за весь період на 367 тис. грн.



**Рис. 11. Динаміка страхових премій та виплат по страхуванню майна від вогню та стихійних лих НАСК «ОРАНТА» протягом 2015 - 2018 рр.**

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [43].



**Рис. 12. Порівняльний аналіз страхування майна та страхування майна від вогню та стихійних лих НАСК «ОРАНТА» протягом 2015 - 2017 рр.**

*Джерело:* складено автором за даними електронного ресурсу [43].

*НАСК «ОРАНТА» пропонує надання послуг з добровільного страхування від нещасних випадків.* Страхування від нещасного випадку гарантує, що страхова компанія здійснить страхову виплату, якщо з Застрахованою особою станеться нещасний випадок, що призведе до розладу здоров'я (травмування, ушкодження, порушення функцій організму тощо) або спричинить смерть Застрахованої особи.

*НАСК «ОРАНТА» пропонує надання послуг з добровільного особистого страхування кредиторозичальників банків.*

Страхові ризики:

- Смерть Застрахованої особи внаслідок нещасного випадку.
- Смерть Застрахованої особи внаслідок нещасного випадку або гострого захворювання.
- Смерть Застрахованої особи або стійка втрата Застрахованою особою працездатності. (встановлення первинної інвалідності I або II групи) внаслідок нещасного випадку .
- Смерть Застрахованої особи або стійка втрата Застрахованою особою працездатності (встановлення первинної інвалідності I або II групи) внаслідок нещасного випадку або гострого захворювання.

***Добровільне страхування медичних та інших витрат осіб, що виїжджають за кордон.*** Виїжджати за кордон із полісом страхування від непередбачених витрат на медичну та іншу допомогу - це стандарт для завбачливої цивілізованої людини. Багато посольств закордонних країн (зокрема - усі посольства країн Шенгенської угоди) вимагають разом із документами на отримання візи обов'язково наявності відповідного страхового поліса на час подорожі. Залежно від країни, до якої планується поїздка, можна обрати страховий поліс, що буде покривати передбачені договором страхування витрати на загальну суму від 10 000 USD/EURO до 100 000 USD/EURO

Сума страхового внеску за одну добу страхування залежить від країни відвідування та терміну страхування і знаходиться у діапазоні від 0,15 до 1,80 USD/EURO (оплата за курсом НБУ).

***Добровільне медичне страхування під час поїздок по Україні.*** Саме цей вид страхування дає змогу надати Застрахованій особі медичний захист під час поїздок по території України у разі розладу її здоров'я внаслідок як нещасного випадку, так і раптового захворювання.

На сьогодні НАСК «ОРАНТА» - це могутня організація, що має найбільшу в країні агентську і представницьку мережу, що забезпечує виняткову доступність страхових послуг найширшим верствам населення та пропонує ринку 33 види страхування, які задовольняють потреби практично всіх категорій клієнтів.

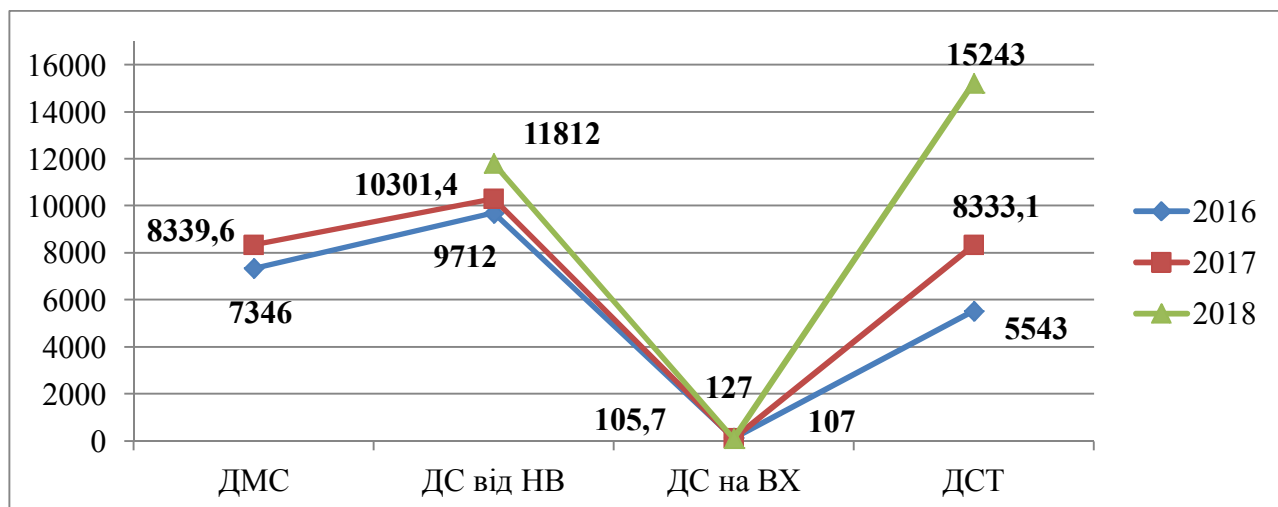
В таблиці 9. наведено динаміку страхових премій та виплат НАСК «ОРАНТА» добровільного особистого страхування за 2016-2018 рр. і розраховано рівень страхових виплат по відношенню до страхових премій.

**Таблиця 9. Динаміка добровільних видів особистого страхування в НАСК «ОРАНТА» за 2016-2018 роки**

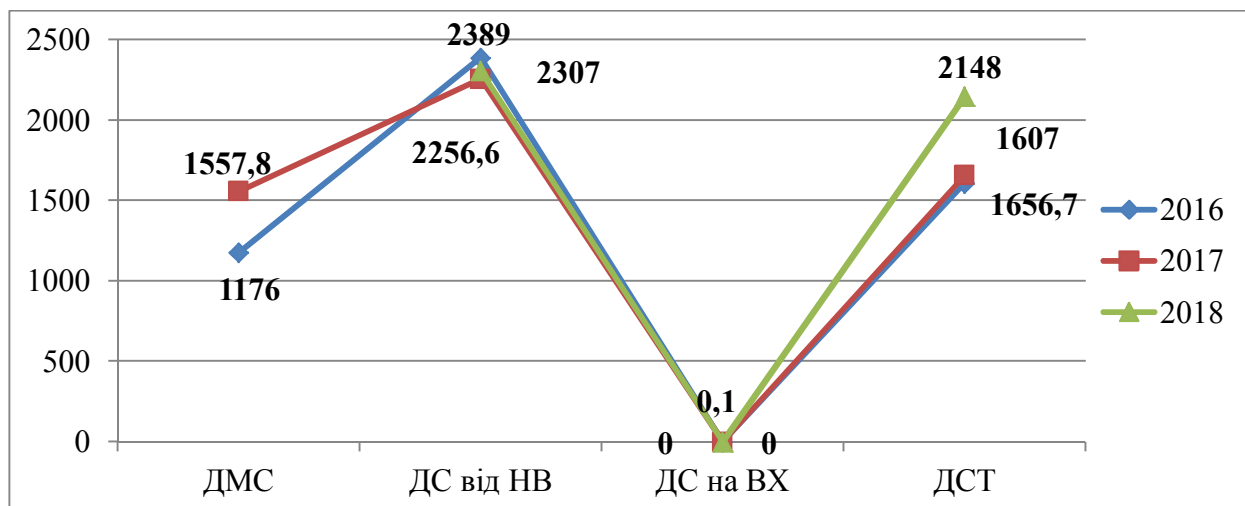
Види особистого страхування / показник	Добровільне медичне страхування (ДМС)	Добровільне страхування від нещасних випадків (ДМ від НС)	Добровільне страхування на випадок хвороби (ДС на ВХ)	Добровільне страхування туристів (ДСТ)
<b>2016 рік</b>				
Премії, тис. грн.	7346	9712	127	5543
Виплати, тис. грн.	1176	2389	-	1607
Рівень виплат, %	16,0	24,6	0,0	29,0
<b>2017 рік</b>				
Премії, тис. грн.	83339,6	10301,4	105,7	8333,1
Виплати, тис. грн.	1557,8	2256,6	0,1	1656,7
Рівень виплат, %	18,68	21,91	0,09	19,88
<b>2018 рік</b>				
Премії, тис. грн.		11812	107	15243
Виплати, тис. грн.		2307	-	2148
Рівень виплат, %		19,53	0,0	14,09

*Джерело:* побудовано автором на основі [43]

Аналіз показників особистого страхування відбувається завдяки надходжень страхових премій, страхових виплат та рівнем виплат по видам особистого страхування показано нижче на рис. 13 та 14.

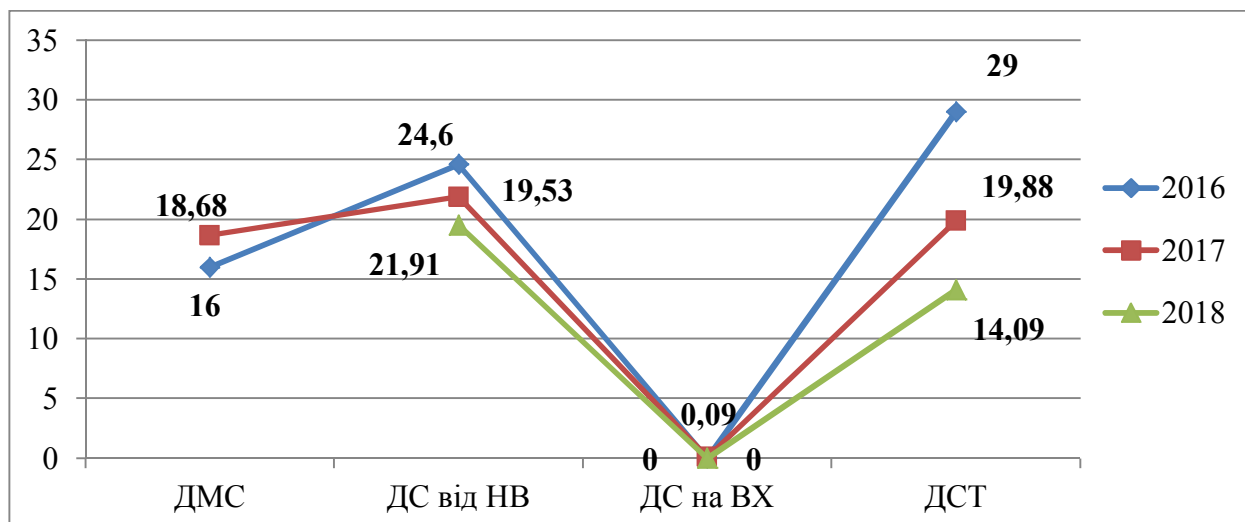


**Рис. 13. Надходження з особистого страхування НАСК «ОРАНТА» за 2016 - 2018 роки, тис. грн.**



**Рис. 14. Виплати з особистого страхування НАСК «ОРАНТА» за 2016-2018 роки, тис. грн.**

Проаналізувавши основні види особистого страхування, що надаються НАСК «Оранта» ми бачимо, що премії та виплати по всім показникам добровільного страхування з кожними роком впевнено зростає крім ДС на випадок хвороби, який майже не змінний на протязі аналізованого періоду, однак рівень виплат з кожним роком зменшується



**Рис. 15. Рівень виплат з особистого страхування НАСК «ОРАНТА» за 2016-2018 роки, %.**

Зменшення рівень страхових виплат ми спостерігаємо на протязі всього аналізованого періоду і найнижчого значення досяг у 2018 році, склавши 14,09% з добровільного страхування туристів (показники зі страхування від нещасних випадків в аналізі не враховується). Варто зазначити, що у 2016 році цей показник був значно вищим - 29%. Низький рівень страхових виплат по відношенню до страхових премій пояснюється тим, що договори особистого страхування укладаються на тривалий період часу і тому значні виплати очікуються в майбутньому.

Таким чином, можна сказати, що наявні певні позитивні зміни у структурі майнового та медичного страхування. Ці сегменти страхового ринку користуються популярністю у споживачів та демонструють високі показники розвитку. Водночас, ефективність окремих видів страхування майна є надто низькою, а це загострює необхідність розробки дієвих напрямків удосконалення майнового страхування в Україні, що дозволить покращити його розвиток [58-66].

### **Висновки.**

На сьогоднішній день майнове страхування демонструє високі показники розвитку тому, створення дієвої системи майнового страхування страхового захисту є основою для забезпечення стабільності та ефективності економічних відносин, підвищення рівня життя населення та соціальної стабілізації, створення міцної системи захисту як фінансів держави, так й інтересів окремих громадян та підприємств, що можливо лише шляхом проведення ефективної державної політики, направленої на регулювання страхового ринку в Україні.

Майнове страхування є ефективним та доступним засобом захисту майнових інтересів усіх господарюючих суб'єктів. Значення даного страхування зумовлене тим, що майно служить обов'язковим елементом господарської діяльності юридичних осіб і життєдіяльності людей, тому забезпечення страхового захисту майна є пріоритетним в системі страхових відносин.

Незважаючи на негативні чинники, які ускладнюють розвиток майнового страхування, цей сегмент вітчизняного ринку страхових послуг має великі перспективи для подальшого розвитку. Важливе значення має подальша інтеграція України у світовій структурі, що визначають міжнародну політику в галузі майнового страхування.

Державна політика має також удосконалюватися через сприяння оптимізації співвідношення між обов'язковим та добровільним страхуванням. На сьогодні в Україні запровадження нових видів обов'язкового страхування здійснюється тільки шляхом внесення змін до Закону «Про страхування», тобто, можливості запровадження такого страхування дуже обмежені і процедура досить складна.

Останніми роками спостерігається тенденція до скорочення кількості страхових компаній, що зумовлено підвищенням вимог до структури резервів страховиків, значної концентрації страхових платежів. З однієї сторони, це знижує конкуренцію між страхувальниками, робить послугу менш доступною для регіонів. Але, з іншої сторони, це дозволяє вивести з ринку недобросовісних страховиків, які підривають і так низьку репутацію галузі. Незважаючи на скорочення кількості страхових компаній, розмір страхових платежів із року в рік зростає. Це свідчить про динамічність розвитку галузі, її перспективність.



Підвищити ефективність страхування майна в країні дозволить лише впровадження зарубіжного досвіту організації страхування і ефективного функціонування страхового ринку, оскільки страхові компанії в розвинутих країнах добре знають сильні і слабкі сторони клієнтів, мають певний досвід ринкових перетворень, вимушені постійно оцінювати ризик і прогнозувати страхові події, розробляти рекомендації по підвищенню ефективності роботи страховиків і страхувальників та по виконанню страхових зобов'язань по заключених договорах. Це, зокрема, досвід США, Великобританії, Франції та Японії.

На подальший розвиток ринку страхування майна вагомий вплив має здійснювати держава, шляхом чіткого визначення принципів та розмірів комісійної винагороди страхових посередників, а також шляхом регулювання діяльності страховиків для підвищення страхової культури в цілому на ринку.

Таким чином, створення дієвої системи майнового страхового захисту є основою для забезпечення стабільності та ефективності економічних відносин, підвищення рівня життя населення та соціальної стабілізації, створення міцної системи захисту як фінансів держави, так й інтересів окремих громадян та підприємства, що можливо лише шляхом проведення ефективної державної політики, спрямованої на регулювання страхового ринку в Україні.

За останні роки ми бачимо позитивні тенденції у розвитку добровільного медичного страхування на теренах вітчизняного страхового ринку. Усе активніше цікавляться цим видом страхування вітчизняні підприємства, що турбуються про соціальний захист своїх працівників, тоді як раніше серед покупців були переважно іноземці.

Корпоративне медичне страхування - інструмент, який дозволяє гравцям на ринку не тільки боротися за кадри, а й впливати на продуктивність праці в середньостроковій перспективі. Отримання якісного медичного забезпечення призведе тільки до утримання вікових співробітників і підтримання їх продуктивності. Вважаю, що в результаті проведених реформ страхова медицина з дивини для більшості українців перетвориться в таку ж звичну послугу як абонемент у фітнес-клуб. Страхові компанії постійно працюють над тим, щоб страховий поліс ДМС був доступний кожному українцю, а якість послуг, що надаються було на гідному рівні. Перебудова економіки охорони здоров'я повинна починатися перш за все з укріплення фінансової основи галузі, із зміни загальної схеми фінансування, що передбачає обов'язковий перехід від бюджетної системи фінансування до змішаної бюджетно-страхової системи, що фінансується при активній участі підприємств, установ, організацій різних форм власності з елементами добровільного медичного страхування населення.

Ринок медичних страхових послуг України має перспективи розвитку до європейського рівня шляхом запровадження обов'язкової страхової моделі фінансування медицини, підвищення заробітних плат медичних працівників, поліпшення якості надання медичних послуг, кращої поінформованості населення, особливо в сільській місцевості, тощо. Перші етапи медичної реформи дали суттєві результати. За умови введення страхової медицини до 2020 року, можна очікувати позитивні зрушення на ринку медичних страхових послуг у найближчі роки.

Однак це потребує попереднього ретельно опрацьованого етапу підготовки на основі реалізації узгодженої системи заходів: формування єдиного державного фонду соціального обов'язкового медичного страхування для громадян України з територіальними відділеннями; розробки та впровадження системи персоніфікованого обліку надання медичної допомоги, використання бази даних для планування системи організації та оплати медичних послуг, та як наслідок, єдиного реєстру застрахованих осіб як важливої передумови впровадження системи соціального медичного страхування та виключення подвійного страхування та фінансування; для оптимізації фіскального навантаження на роботодавців та фізичних осіб, працівників, забезпечення справедливості участі різних верств населення у фінансуванні системи охорони здоров'я відповідно до диференціації їх доходів необхідно розробити та впровадити прогресивну систему ставок внесків до фонду обов'язкового медичного страхування, та визначення зв'язку розміру внесків з розміром доходів платників внесків, а також визначення їх нижньої межі для вразливих верств громадян, за яких внески сплачуватиме держава (пенсіонери, інваліди та ін.) та розробка відповідного нормативно-правового акту; з метою забезпечення захисту населення України від потенційних фінансових ризиків внаслідок витрат на медичну допомогу доцільним є розробка деталізованого переліку медичних послуг, які мають надаватися населенню на безкоштовній основі та бути включені до базового пакету соціального державного медичного страхування (первісної медичної допомоги, медичної допомоги другого рівня та високоспеціалізованої (третинної) медичної допомоги); трансформацію кошторисного механізму фінансування медичних установ на механізм фінансування медичних послуг на одну особу; розробки та впровадження системи розподілу ризиків між державою, роботодавцями, страховими організаціями отримувачами медичної допомоги; розмежувати функції платника та надавача медичних послуг.

Врахування досвіду розбудови системи охорони здоров'я у провідних зарубіжних країнах та усунення існуючих проблемних аспектів впровадження обов'язкового медичного страхування, може забезпечити підвищення фінансової стійкості охорони здоров'я, дозволить отримати додатковий потенціал для розвитку медичної інфраструктури, стане передумовою для збільшення рівня доходу персоналу галузі, а також підвищення якості та доступності медичної допомоги, сталого зростання рівня життя населення.

Таким чином, впровадження страхової медицини – важливий і необхідний крок. Упровадження в Україні системи загальнообов’язкового державного соціального медичного страхування сприятиме забезпеченню доступності медичної допомоги, зміцненню здоров’я та подовження тривалості життя населення України, створить передумови для розвитку конкуренції в системі охорони здоров’я, збільшить інвестиційну привабливість вітчизняної системи охорони здоров’я та підвищить якісний рівень медичного обслуговування. А для цього потрібно чітко виписати й узгодити необхідну нормативну базу, розробити та затвердити всі протоколи надання медичної допомоги.

### Список використаних джерел:

1. Барновський О. І. Розвиток страхового бізнесу в Україні. // Фінанси України. - 2014. - №8. - с. 85.
2. Бойко О. С. Зміст майнового страхування в Україні. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>.
3. Бридун Є. Стратегія розвитку страховика: основні засади та методологія розробки І. Є. Бридун // Страхова справа. - 2012. - №4 (20). - с. 78-83.
4. Беззуб І. Упровадження загальнообов’язкового державного медичного страхування в Україні. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua>
5. Вовчак О. Д. Страхова справа: підручник. - К.: Знання, 2011. - 391 с.
6. Волохова Л.Ф., Остапенко Медичне страхування та його розвиток. Науково-практичний збірник №1. - Серія Фінансові послуги. - 2017 р. - С.35-39 .
7. Говорушко Т. А. Управління фінансовою діяльністю страхової компанії з метою забезпечення її ефективного розвитку: [монографія] Т. А. Говорушко, В. М. Стецюк, О. Ю. Толстенко. - К.: ЦУЛ, 2013. - 166 с.
8. Говорушко Т.А., Стецюк В.М. Страхування: навч. посіб. / Т.А. Говорушко, В.М. Стецюк; за ред. Т.А. Говорушко.-К.: - Львів: «Магнолія 2006», 2016. – 328 с. Тема 10.1.4. Оцінка платоспроможності страхової компанії, С.236-237.
9. Доступне медичне страхування — наступний етап реформи МОЗ України. Доступно - 10 жовтня 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua>
10. Електронний журнал про страхування // <http://www.forinsurer.com>.
11. Закон України "Про страхування" від 07. 03. 1996 р. в редакції від 04. 10. 2001 р. №2745 – III. Режим доступу: <http://ZAKON1.rada.gov.ua/>.
12. Консолідовані звітні дані страховиків за 2016 - 2018 рр. / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері фінансових послуг в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://nfp.gov.ua>.

13. Конституція України: Закон від 28.06.1996 №254к/96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
14. Лісовська О.В. Прогнозування основних показників діяльності на ринку медичних страхових послуг в Україні. Економіка торгівлі та послуг Бізнес форум №5 2019 рік С.117-122.
15. Ліга страхових організацій України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uainsur.com/our-news/>
16. Міщук І., Віннічук І. Сучасний стан обов'язкового медичного страхування в Україні та шляхи його розвитку. Підприємництво, господарство і право, Адміністративне право і процес. - №2, - 2019 р. - С.110-114.
17. Віктор Нонко, канд. мед. наук, УМСБ. Іноземний досвід медичного страхування. Фориншурер страхування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/public/02/12/12/155>
18. Офіційний сайт НАСК "ОРАНТА", [Електронний доступ] / <http://www.oranta.ua>.
19. Офіційний сайт Український науково-дослідний інститут цивільного захисту [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://undicz.mns.gov.ua/content/amkop.html>.
20. Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування. [Електронний ресурс]: Закон України від 14.01.1998 №16/98-ВР. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/16/98-%D0%B2%D1%80>
21. Офіційний сайт НАСК «Оранта». Розділ – Історія компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://oranta.ua/history/>
22. Петрушина Т. Проблеми реалізації послуг зі страхування (майна) підприємств / Т. Петрішина // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2013 - Вип. 5. - Т. 2. - 239 с.
23. Підсумки діяльності страхових компаній за 2016 - 2018 рр. / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. - Режим доступу:<https://nfp.gov.ua/files/DepFinMon/svitni.dani/sk/2018.pdf/>
24. Підсумки діяльності фінансових компаній, ломбардів та юридичних осіб (лізингодавців) за 2018 рік. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. Режим доступу:<https://nfp.gov.ua/files/FK-2018.pdf>.
25. Підручники онлайн - Страхування. Тема 9. Фінансово-економічна діяльність страховика. Режим доступу: <http://www.readbook.com.ua/book/9/314/>
26. Романовська Ю. А. Аналіз страхового ринку України / Ю. А. Романовська // Економіка та суспільство. 2016. №7. с. - 830 - 837.

27. Рубан С. О. Тенденція розвитку майнового страхування в Україні - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://nbuv.gov.ua/>.
28. Михайло Радущкий: Наша мета – страхова медицина вже за 2 роки. Доступно - 26.07.2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vz.kiev.ua/myhajlo-radutskyj-nasha-meta-strahova-medycyna-vzhe-za-2-roky/>
29. Сайт "Страховання в Україні": [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrinsure.com>.
30. Серикова Г. С. Зарубіжний досвід функціонування страхового ринка в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / Г. С. Серикова, А. М. Тингишева // Євразійський економічний клуб вчених. - 2013. - Режим доступу:<http://group-global.org/ru/node/49828>.
31. Слободянюк О. В. Інституційна модель страхового ринку України та фінансові механізми її розвитку монографія / О. В. Слободянюк; ДДМА. - Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2017 - 96 с.
32. Слободянюк О.В. Інституціональна модель страхового ринку України та фінансові механізми її розвитку: монографія / О.В.Слободянюк; ДДМА. - Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. – 392 с.
33. Слободянюк О.В., Вдовиченко І.О. Медичне страхування в Україні. // Вісник Волинського Інституту економіки та менеджменту №24,- 2019 р. - С.132-143.
34. Страхові і фінансові компанії. Німецька страхова компанія [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://insurance.companies/germani/insurance/companies>.
35. Супрун А., Петрішина Т. Світовий і національний страховий ринок: відмінності та взаємозв'язки. Економічний аналіз. 2012. №11. с. 233 - 237.
36. Соціальне страхування. Розділ 7. Медичне страхування. 7.2. Сутність, завдання і форми медичного страхування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bookwu.net/book\\_socialne-strahuvannya\\_1064/72\\_7.2-sutnist-zavdannya-i-formi-medichnogo-strahuvannya](http://bookwu.net/book_socialne-strahuvannya_1064/72_7.2-sutnist-zavdannya-i-formi-medichnogo-strahuvannya)
37. Степанова О.В.. Обов'язкове медичне страхування в Україні. Перспективи та ризику. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://xpress.sumy.ua/articles/7713/>
38. Тимошенко І.В. Особливості медичного страхування на некомерційній основі: міжнародний аспект.//Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 18, - ч.3, - 2018 р. - С.80.
39. Фінанси (загальна теорія): навчальний посібник / Опарін Валерій Михайлович, В. М. Опарін; К.: КНЕУ, 2012. - 240 с.
40. Хадебська Е. В., Горбач Л. М. Страхування: підручник. - К.: Кондор - Видавництво, 2016. - 544 с.

41. Страхування : підручник / [Базилевич В. Д., Базилевич К. С., Пікус Р. В. та ін.] ; за ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2008. – 1019 с.
42. IBI-Rating підтвердило рейтинг фінансової стійкості ПАТ «НАСК «ОРАНТА» на рівні uaAA–ifr. Режим доступу: <http://ibi.com.ua>
43. Фориншурер страхування. Рейтинг страхових компаній України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/>
44. Koval, V., Duginets, G., Plekhanova, O., Antonov, A., & Petrova, M. (2019). On the supranational and national level of global value chain management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1922-1937. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(27\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(27))
45. Yeshchenko, M., Koval, V., & Tsvirko, O. (2019). Economic policy priorities of the income regulation. *Espacios*, 40 (38), 11.
46. Luchaninova, O., Koval, V., Deforz, H., Nakonechna, L. & Golovnia, O. (2019). Formation of communicative competence of future specialists by means of group work. *Espacios*, 40 (41), 11.
47. Koval, V., Slobodianiuk, O., & Yankovyi, V. (2018). Production forecasting and evaluation of investments using Allen two-factor production function. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 219–226.
48. Bublyk, M., Koval, V., & Redkva, O. (2017). Analysis impact of the structural competition preconditions for ensuring economic security of the machine building complex. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 229–240. doi:10.21272/mmi.2017.4-20
49. Koval, V., Prymush, Y., & Popova, V. (2017). The influence of the enterprise life cycle on the efficiency of investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 183–187.
50. Koval, V., Polyezhayev, Y., & Bezkhlibna, A. (2018). Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 105-113. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-5-105-113
51. Koval, V., Petrashevskaya, A., Popova, O., Mikhno, I., & Gaska, K. (2019). Methodology of ecodiagnosics on the example of rural areas. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(1), 139-144. doi: 10.21307/ACEE-2019-013
52. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289.
53. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.
54. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforz, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72.

55. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.

56. Borychenko, K., Hudz, A., Koval, V., Golubkova, I., Mazur, A. (2019). European standards for social protection of internally displaced persons. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 88.

57. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>

58. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.

59. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.

60. Gubanova E., Kupinets L., Deforz H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108. doi: 10.21307/ACEE-2019-055

61. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – № 19.5. – С. 136 – 139.

62. Бублик М.І. Страхування техногенних збитків – новий сегмент на ринку екологічного страхування в Україні / Бублик М.І. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 23–33.

63. Бублик М.І. Модель економічного оцінювання техногенних збитків в національному господарстві / Бублик Мирослава // *Black Sea Scientific Journal Of Academic Research. Economic Science*. – 2014. – V. 12. – Iss. 05 (March). – P. 44 – 50

64. Бублик М.І. Розвиток логістики в сучасних умовах функціонування ринку / М.І. Бублик, Т.І. Бабій // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – № 19.6. – С. 138 – 142

65. Бублик М.І. Сучасні підходи до розвитку страхування від техногенних збитків у системі екологічного страхування / М.І. Бублик // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 3 (143). – С. 114–117.

66. Бублик М.І. Аналіз проблем і механізмів розвитку ринку екологічного страхування / М.І. Бублик, О.В. Кухарук, С.А. Лисенко // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – № 19.5. – С. 59 – 63.

**Maryna Demianchuk**

*PhD of Economics, Associate Professor, Department of Finance,  
Banking and Insurance, Odessa I.I. Mechnikov National University, Odessa, Ukraine*

**Viacheslav Kotlubai**

*PhD of Economics, Associate Professor,  
National University "OdessaLawAcademy", Odessa, Ukraine*

**Yevheniia Redina**

*PhD of Economics, Associate Professor,  
National University "OdessaLawAcademy", Odessa, Ukraine*

**SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT  
AS A FACTOR IN THE BALANCED DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

---

**Abstract.** *One of the most important socio-economic determinants of enhancing the development of any country, the key to its success is the quality of human resources: education, intelligence, professional experience, social mobility, as well as the ability to innovate in professional activities and social life. The current stage of development of society requires increased attention to social investment as a targeted investment of resources in the development of the social sphere in order to obtain a useful social effect in the future. Therefore, the aim of the work is to determine the interdependence of the levels of social responsibility of the enterprise and the ways of making social investments in order to achieve balanced development. The analysis of the activities and reporting of medium and large enterprises of Ukraine, providing services in various fields of economic activity, revealed the impact of social investments on the amount of income. And banking structures of various forms of ownership are socially responsible in their activities, and some of them cooperate with charitable foundations, among which there are own ones. Therefore, on the basis of the conducted studies, a model of the interdependence of the levels of enterprise social responsibility and ways of making social investments in order to achieve balanced development is built.*

---

**Дем'янчук Марина**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса, Україна*

**Котлубай Вячеслав**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна*

**Редіна Євгенія**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна*

**СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ  
ЯК ФАКТОР ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**



## Вступ.

Якість людських ресурсів (освіта, інтелект, професійний досвід, соціальна мобільність, здатність до інновацій у професійній діяльності і соціальному житті) є однією з найважливіших соціально-економічних основ активізації розвитку будь-якої країни, ключовим чинником її успіху. У сучасній розвинутій економіці фінансування людських ресурсів вже не вважається непродуктивною та витратною інвестицією, яка нав'язується політикою держави. Саме такий бізнес демонструє високі показники ефективності та збалансованого розвитку. Розвиток суспільства на сучасному етапі вимагає цілеспрямованого вкладення ресурсів для розвитку соціальної сфери з метою отримання корисного суспільного ефекту в майбутньому і ефекту у вигляді збільшення прибутковості та підвищення вартості підприємства. Це зумовлює актуальність та практичне значення наукових досліджень проблем соціального інвестування бізнесу на сучасному етапі розвитку України.

Методологічну основу роботи становлять теоретичні напрацювання зарубіжних і вітчизняних учених. Так, визначенню методів ефективності соціальних інвестицій, соціально відповідальної діяльності та корпоративної соціальної відповідальності присвячені праці багатьох вітчизняних вчених, серед яких варто відмітити праці: Бондаренка А. та Омелянович Л., Карпенко Н.М. та Ямчук Г.М., Кусик Н.Л. та Ковалевська А.В., Мельничук Л., Нагірняк В., Пархоменко Ю. [20], Серякова А. та Шихвердієва А. тощо. Такі закордонні вчені як Bernow S., Klempner B. and Magnin C. [3], Cowe R. [4], Eccles R. G. and Kastapeli M. D. [9], Williams, Cynthia, and Ruth V. Aguilera. [37] досліджують стійке соціальне інвестування як нову форму бізнесу, його економічне обґрунтування. Також вони приділяють уваги вивченню створення сталої та збалансованої цінності бізнесу шляхом соціально-відповідального інвестування. Віддаючи належне існуючим напрацюванням та не применшуючи їх вагомості, слід акцентувати увагу на оцінці підвищення ефективності бізнесу при соціальному інвестуванні.

Метою роботи є визначення взаємозалежності рівнів соціальної відповідальності підприємства та шляхи здійснення соціальних інвестицій з метою досягнення збалансованого розвитку.

### 1. Становлення та розвиток Impact-інвестування в Україні

Impact-інвестування знаходиться на стику технологій, фінансових технологій і соціального підприємництва. Impact-інвестуванням називають інвестування впливу (impact investing), або інвестиції, які сприяють соціальним змінам. Вперше таке визначення використано найбільшим фондом The Rockefeller Foundation [34] в 2007 році і визначено, що бізнес повинен займатися соціальним інвестуванням в великих масштабах.

Неодноразово Impact-інвестування плутають з благодійністю, посиляючись на неможливість монетизувати соціальні ефекти. В нашій країні розглядається термін «соціальні інвестиції», а не Impact-інвестування, в контексті КСВ, проте це більш широке поняття, ніж Impact-інвестиції. На думку Іванової Н. [19] інвестиції впливу – це вкладення в компанії, організації, фонди, що мають на меті, поряд з отриманням доходу, вплив на соціальні чинники або навколишнє середовище. Інвестор зберігає за собою власність на активи і розраховує на отримання фінансового доходу як за ринковими ставками, так і за ставками, нижчими від ринкових.

На думку некомерційної організації «Evolution and Philanthropy» [10] інвестиції впливу – це кошти, що направляються в соціальну сферу з метою отримання соціальних результатів та ефектів, що виражаються в поліпшенні якості життя та підвищення самостійності благоотримувачів, розвитку їх знань і умінь, і що носять довгостроковий характер. Таким чином, інвестор, вкладаючись в проект, зацікавлений в соціальному внеску, а не в отриманні прибутку. Однак такий вид вкладень не благодійність, проект має окупитися, а його управління засноване на принципах класичного інвестування.

Impact-інвестори активно прагнуть розмістити капітал в підприємства, некомерційні організації та фонди, які можуть використовувати позитивну підприємницьку енергію. Такі інвестиції соціального впливу можуть проводитися через різні види активів, наприклад, приватний капітал / венчурний капітал, борг і фіксований дохід. Глобальна мережі Impact-інвесторів (Global Impact Investing Network, GIIN) [12] визначила критерії, за якими інвестицію можна віднести до категорії Impact-інвестицій (табл. 1).

**Таблиця 1. Критерії віднесення інвестицій до категорії Impact-інвестицій**

Критерій	Сутність
Цілепокладання	У бізнес-плані необхідно прописати соціальні цілі, тим самим визначитися, який соціальний результат буде досягнутий за підсумками
Повернення на інвестицію	Показник, який відображає окупність інвестицій. Цей критерій дозволить розвивати ринки фінансування соціальних проектів. Варто пам'ятати, що Impact-інвестиції орієнтуються на тривалий період окупності.
Спектр повернення	Цей показник може бути різним: 1%, 5%, 20%. Повинна простежуватися взаємозв'язок між соціальним результатом, ефектом і економічною вигодою. При цьому доходи можуть формуватися як за ринковими ставками, так і за ставками, нижчими від ринкових.
Вимірювання і оцінка соціального впливу	Це потрібно для звіту, щоб твердо сказати, що соціальна мета досягнута. Відобразити внесок у вирішення реальних проблем.

*Джерело: складено авторами на основі даних [12].*

Impact-інвестування є інструментом, який активізує бізнес та його розвиток, що, в свою чергу, є важливим для збалансованого розвитку бізнесу та країн, адже бізнес вважається сферою, яка допомагає найбільшій кількості людей подолати бідність.

Дуже близькі до цієї сфери терміни – венчурна філантропія, філантрокапіталізм та ефективний альтруїзм. Однак Impact-інвестори концентрують увагу на фінансових показниках та позитивних перетвореннях для майбутнього розвитку спільнот, середовищ, країн та планети, при чому ці зміни мають бути досяжними та вимірюваними. Impact-інвестиції стимулюють системні зміни у багатьох сферах життя і найбільш дієві там, де філантропія та держава не досягають успіху, та у майбутньому мають замінити інвестування у сучасному розумінні.

В Україні Impact-інвестування тільки починає розвиватись. За останні роки приклади подібних інвестицій з'явилися у Києві, Львові, Одесі, Івано-Франківську та інших містах у таких сферах бізнесу [2, 21] як ресторанний (Urban Space 100, Urban Space 500), громадських просторах (Impact Hub Odesa, IQ Space, Термінал 42, Advance management platform, 4 сіті), ревіталізації закинутих просторів (FESTrepublic, Зелений Театр, Арт-завод Платформа), IT (Open Data Incubator, Мой Город, На старте, АТОМ спейс) та культурній (Art-Jazz, LvivMozArt, Urban Music Hall) . Більшість з них почали свою діяльність завдяки місцевому бізнесу, і за світовими мірками мають досить незначні початкові інвестиції. Загалом аналіз прикладів успішних Impact-інвестицій дозволив виявити, що відповідно до бізнес-моделей інвестування відбувається в культурні проекти, які не є поп-культурою. Такі проекти залишаються стійкими, справляють позитивний ефект на розвиток громад і, що не менш важливо, отримують фінансовий прибуток. Подібну бізнес-модель мають проекти зі сфер освіти, урбаністики, екології.

В процесі Impact-інвестування можуть виникнути такі ефекти як репутаційний, реляційний або емоційні напруги при врахуванні впливу, який розподіл капіталу здійснює на сучасний світ, і впливу, які здійснюють критичні проблеми (зміна клімату або соціальна справедливість) на інвестований капітал (тобто вартість активів). Виходячи з того, що філантропія, з одного боку, орієнтована на позитивні результати і особисті цінності, капітал часто використовується в якості грантів і, таким чином, вже враховується. З іншого боку, традиційні фінанси до недавнього часу були зосереджені на фінансову віддачу і короткострокового прибутку, без чіткого обліку ESG аспектів, особистих цінностей або етики, які притаманні фірмам або проектам, що просуває збалансованість на основі ринкових механізмів [38].

Для реалізації цієї мети на приватних і публічних ринках існує цілий ряд підходів, які поєднують в собі фінансову віддачу, ESG аспекти та особисті цінності (табл. 3). Підходи засновані на різних класах активів, які використовуються для включення цих аспектів, зазвичай відомі як виключення (ігнорування певних небажаних галузей в інвестиційному портфелі), кращі в своєму класі або інтеграція даних ESG в інвестиційні рішення (нахил портфелю у бік кращих положень збалансованого розвитку).

Крім того, інвестори можуть бути активними власниками, голосуючи за довірених осіб своїх акцій і взаємодіючи з керівництвом компаній, які є об'єктами інвестицій, або ж вони можуть прийняти рішення про залучення капіталу в фірми, які працюють по темах, пов'язаних зі збалансованим розвитком (наприклад, в сфері водопостачання, поновлюваних джерел енергії) або в фірмах, які навмисно прагнуть вирішити соціальну або екологічну проблеми.

**Таблиця 3. Збалансоване Impact-інвестування: спектр із шести підходів, які об'єднують фінансові, соціальні, екологічні та етичні аспекти**

		Збалансоване Impact-інвестування Інвестиційні підходи для інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів, особистих цінностей і традиційних фінансових показників			
		Виняток	Кращі в своєму класі	Інтеграція ESG	Активна власність
Традиційне інвестування Фокус на фінансову віддачу, а не на реальний вплив інвестицій	Мета / підхід				
	Опис	Не здійснення інвестування в фірми, пов'язані, наприклад, з вугілля, тютюном, зброєю.	Інвестиції в компанії з рейтингом екологічної, соціальної та управлінської (ESG) оцінки вище певного порогу.	Беручи до уваги детальні екологічні, соціальні та управлінські дані (ESG), при аналізі варіантів інвестування.	Голосування за дорученням за адресою, наприклад, Щорічні загальні збори публічних компаній, які інвестуються. Активний діалог з керівництвом цих фірм.
	Складність реалізації	Низький: вирішення, які сектори виключити. Виявлення та виключення пов'язаних фірм.	Низький: визначення необхідного мінімального рейтингу ESG. Визначення та виключення фірми нижче цього показника.	Висока: розробка процесу інтеграції даних ESG в інвестиційний процес.	Високий рівень: розробка процесу голосування по акціях і взаємодії з керівництвом компаній, що входять в інвестиційний портфель.
	Потенціал для позитивного впливу в реальному світі	Невизначено: для реального впливу потрібна критична маса інвесторів, які повинні перевіряти конкретну практику і публічно повідомляти про цю політику.	Невизначено: реальний вплив вимагає, щоб критична маса інвесторів враховувала достовірно виміряні аспекти ефективності ESG, щоб фірми працювали над поліпшенням своїх показників ESG в цьому відношенні.		Важливе значення: це важливий, перевірений механізм в капіталізмі. Акціонери можуть координувати свої дії один з одним і робити істотний вплив, навіть якщо вони володіють невеликими частинами фірми.

*Джерело: сформовано авторами на основі даних [38].*

Загалом напрями Impact-інвестування можна умовно розподілити за групами, що представлені у табл. 4. Питання соціальної і фінансової віддачі є поширеним і заслуговує на увагу. Важливо зауважити, що інтереси інвесторів різні в цьому відношенні, і що їх інтереси можуть бути співставлені з цілим спектром підходів, згаданих вище: деякі прагнуть максимізувати як соціальний вплив, так і фінансову віддачу [38].

**Таблиця 4. Напрями Impact-інвестування розвитку бізнесу**

Напря́м	Характеристика
Освіта	вкладання коштів в розвиток місцевих освітніх закладів, шляхом повного або часткового відшкодування вартості навчання, підвищення якості підготовки кадрів, надання баз для проходження практики, фінансування освітніх програм школярів під час канікул, індивідуальна допомога талановитій молоді, стимулювання розвитку професійних якостей та творчих здібностей, поширення освітньої інфраструктури сільської місцевості, створення сучасних комп'ютерних та дистанційних систем для навчання, тощо.
Охорона здоров'я	інвестиції у боротьбу із соціально небезпечними хворобами в світі та хворобам масового характеру, медикаментозну допомогу бідним верствам населення, покращення інфраструктури закладів охорони здоров'я країни, укомплектування їх необхідною сучасною медичною технікою, надання індивідуальної допомоги хворим на тяжкі захворювання та інше.
Соціальний потенціал підприємства	інвестування коштів в забезпечення достатнього рівня доходу персоналу, покращення умов праці, надання можливостей безкоштовного медичного обслуговування, відпочинку та підтримки здоров'я працівників та їх сімей, впровадження мотиваційних механізмів стимулювання розвитку персоналу, соціальна підтримка працівників, що вийшли на пенсію, тощо.
Підтримка екологічної безпеки країни	впровадження екологічних технологій виробництва, встановлення очисних споруд на підприємствах, виробництво продукції з найменшим періодом розпаду, фінансування наукових розробок в сфері захисту та підтримка екологічного середовища та інше.
Покращення соціальної інфраструктури міста та регіону	надання коштів для створення фондів безкоштовного житла або ж часткової компенсації їх вартості, підтримка розвитку мережі дитячих садків та шкіл, фінансування закладів культури, створення мережі закладів підтримки осіб без житла та тих, що знаходяться в скрутних становищах, створення додаткових робочих місць, розвиток закладів культури та підвищення рівня їх доступності, розвиненість структури закладів суспільного відпочинку, тощо.
Розвиток місцевої спільноти	допомога вразливим верствам населення, надання матеріальної допомоги особам, які цього потребують, пропаганда здорового образу життя, соціальної відповідальності осіб, підвищення рівня соціального капіталу суспільства, розвиток спорту та мистецтва, відновлення історичних та архітектурних пам'яток тощо.
Допомога потерпілим від природних катаклізмів	надання матеріальної допомоги населенню, що в певний період часу знаходяться в тяжких природних умовах які спричинили втрату ними житла, ресурсів та загрожують їх життю.

*Джерело: складено авторами на основі даних [20].*

Вони можуть знайти такі можливості, визначивши варіанти в секторах або географічних регіонах, які інвестори без впливу легше ігнорують, або зосередяться на більш простих підходах для інтеграції стійкості в публічні ринки. Інші прагнуть максимізувати додану і соціальну віддачу від свого капіталу і, отже, зосередити увагу на можливостях, які могли б не втілитися в життя без їх інвестицій.

## 2. Роль соціально-відповідального інвестування у забезпеченні збалансованого розвитку бізнесу

Однією з нових теоретичних доктрин, що зробила спробу відповісти на глобалізаційні перетворення, є Концепція переходу України до сталого розвитку, в основу подальшого розвитку держави якої покладено інтереси людини, її прагнення жити і творити в гармонії з природою, прийнявши до уваги основні ідеї і принципи, декларовані на конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.) [35]. Згідно з нею метою переходу України до сталого розвитку є забезпечення високої якості життя нинішнього і майбутніх поколінь на основі збалансованого розв'язання проблем соціально-економічного розвитку, збереження навколишнього природного середовища, раціонального використання та відтворення природно-ресурсного потенціалу держави. Отже, сучасне перетворення економіки України у процесі інтеграції до світового суспільства та активна участь країни у процесах глобалізації зумовлює необхідність збалансованого розвитку вітчизняних підприємств на основі збереження їх структурних особливостей, потенціалу та ємності.

Досить часто в економічній літературі поняття стійкості ототожнюється з поняттям стабільності, однак ці категорії мають певні відмінності, основною з яких є те, що стабільність передбачає здатність до незмінності [16-17], а стійкість здатність до рівноважного функціонування.

Закон України "Про концепцію переходу України до сталого розвитку" [22] визначає сталий розвиток як такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, для чого необхідне узгодження екологічних, економічних та соціальних складових розвитку. Основні засади сталого розвитку визначені ООН як стратегія розвитку на XXI століття, яка поєднала три головні компоненти сталого розвитку суспільства: економічну, природоохоронну і соціальну [32]. Поряд зі сталим розвитком розглядають і проблеми збалансованого розвитку, основі положення чого викладено у Доктрині збалансованого розвитку «Україна 2030». Науковці розрізняють такі компоненти при визначенні потенціалу досягнення збалансованого розвитку підприємствами [8].

*Економічна* компонента полягає в оптимальному використанні обмежених ресурсів та застосуванні природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій для створення потоку сукупного доходу, який би забезпечував принаймні збереження (не зменшення) сукупного капіталу (фізичного, природного або людського), з використанням якого цей сукупний дохід створюється.

Водночас перехід до інформаційного суспільства приводить до зміни структури

сукупного капіталу на користь людського, збільшуючи нематеріальні потоки фінансів, інформації та інтелектуальної власності.

З погляду *екології*, збалансований розвиток має забезпечити цілісність біологічних і фізичних природних систем, їх життєздатність, від чого залежить глобальна стабільність усієї біосфери. Особливого значення набуває здатність таких систем самооновлюватися й адаптуватися до різноманітних змін, замість збереження в певному статичному стані або деградації та втрати біологічної різноманітності.

*Соціальна* складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості конфліктів у суспільстві. Людина має стати не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Вона повинна брати участь у процесах формування своєї життєдіяльності, прийнятті й реалізації рішень, контролі за їх виконанням. Важливе значення для забезпечення цих умов має справедливий розподіл благ між людьми, плюралізм думок та толерантність у стосунках між ними, збереження культурного капіталу і його розмаїття, насамперед спадщини не домінуючих культур.

Таким чином, екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG-аспекти) все більшої актуальності набувають протягом останніх 20 років як в дослідній, так і практичній діяльності компаній, організацій, установ. Особливого поширення процесів соціально відповідального інвестування спостерігається в розвинених країнах, а також вони суттєво підтримуються міжнародними організаціями, фінансовими консультантами та інституційними інвесторами.

Через те, що соціальна відповідальність є одним з компонентів збалансованого розвитку, а соціально-відповідальне інвестування є формою практичної реалізації соціальної відповідальності, питання дослідження стану та перспектив розвитку цих процесів в Україні є актуальними та мають найвищий пріоритет на сучасному етапі розвитку бізнес спільноти.

Так, наприклад, відповідно до проведеного дослідження Cone Communications Millennial CSR Study [1], дев'ять з десяти жителів США віком до 34 років охоче змінять свої споживчі вподобання на користь брендів, що сповідують певну соціальну мету. Понад 60% молодих американців хочуть працювати на відповідальний бізнес, навіть якщо він запропонує меншу зарплату. Близько 80% споживачів хочуть купувати продукт, виробництво якого сприяє позитивним соціальним чи екологічним змінам.

Крім споживачів, попит на КСВ формує також спільнота інвесторів. Дослідження Оксфордського університету [9] вказує, що 92% інституційних та 46% індивідуальних інвесторів хотіли б враховувати екологічний та соціальний вплив компанії при ухваленні інвестиційних рішень. Спеціалісти консалтингової компанії McKinsey стверджують [52], що рівень відповідального інвестування зростатиме.

Американські та британські фірми, що входять до Fortune Global 500 [11], витрачають щорічно понад 15 млрд дол на розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Керівництво 40% з них переконане [18], що розв'язання соціальних проблем мусить бути основною частиною бізнес-стратегії їх підприємств.

Ще одним яскравим прикладом того, як концепція відповідального бізнесу поширюється світом [36], є темпи зростання кількості компаній-членів мережі Global Compact – ініціативи, яка пропагує ідеї корпоративної соціальної відповідальності. З моменту її заснування у 2000 році до неї приєдналося понад 12 тис компаній по всьому світу, з них близько 3 тис — протягом останніх трьох років.

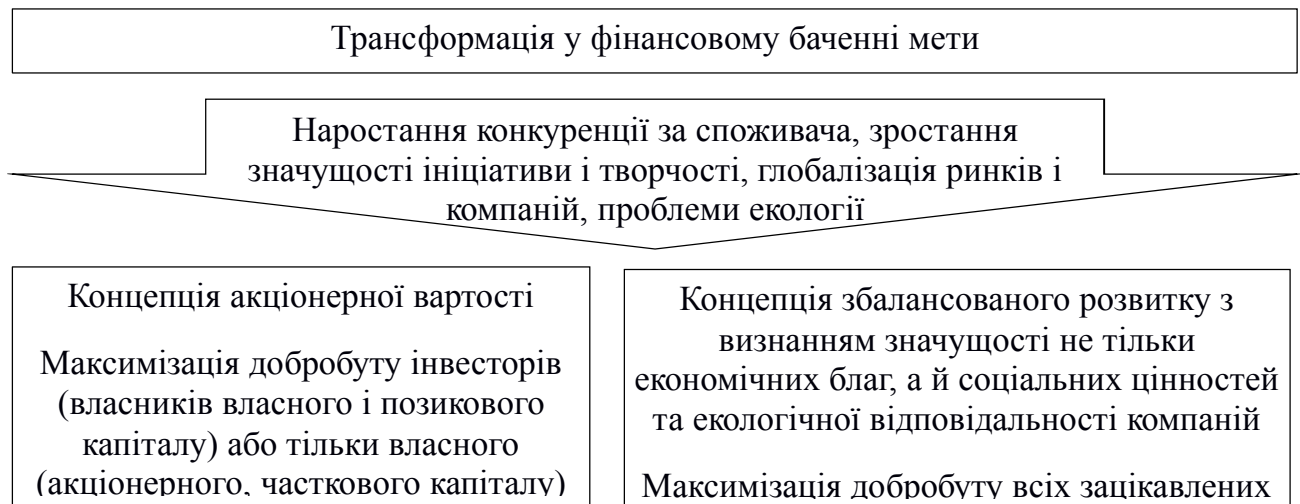
Поступовий відхід корпоративної соціальної відповідальності може створювати для керівників бізнесу специфічні ризики. Вони пов'язані з тим, що, піклуючись про інших стейкхолдерів, керівництво нібито порушує свої зобов'язання перед власниками бізнесу. Однак, наприклад, у законодавство Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії внесені зміни у 2006 році із корпоративного права і встановлено, що обов'язок керівника сприяти успіху компанії включає в себе врахування інтересів співробітників, впливу компанії на довкілля та громади, оцінку довгострокового впливу кожного ухваленого рішення.

Концепція довгострокової збалансованості розвитку (sustainability growth) наполягає на тому, що економічне зростання невіддільний від його екологічних і соціальних наслідків. Будь-яка економічна діяльність, що гублять природу або порушує права людини, злочинна і не може створювати довгострокову вартість. Фінансове бачення цілей змушене було відгукнутися на ці процеси, і науковий світ заговорив про нову модель фінансового аналізу та управління - стейкхолдерських (рис. 1) [33].

Поряд зі створенням некомерційних громадських організацій при ООН по відстоюванню принципів збалансованого розвитку, багато компаній у своїй діяльності поступово переходять до "соціально відповідального бізнесу".

Отже, потужним засобом заслужити довіру громадськості є почуття мети, поєднане з цінностями компанії, які узгоджуються з потребами людства. Будучи соціально відповідальною, компанія може зміцнити імідж та створити свій індивідуальний бренд.





**Рис. 1. Перехід від акціонерної вартості до стейкхолдерських як ключовий фінансової мети з визнанням значущості соціального капіталу**

*Джерело: складено авторами на основі даних [33].*

Запровадження системних КСВ-практик є необхідною складовою до успіху у бізнес-середовищі майбутнього. З тим, як суспільний та інвестиційний запити на етичний бізнес зростатимуть, успішними ставатимуть компанії, які забезпечують підтримку та сприяння всім стейкхолдерам.

### **3. Внутрішнє Impact-інвестування як інструмент оцінки соціальної відповідальності підприємств**

В умовах сьогодення впроваджуються міжнародні стандарти управління, вводяться системи соціальної відповідальності у повсякденну діяльність для зростання вартості підприємств, поліпшення іміджу. При наявності значної кількості напрацювань в розвитку концепції соціальної відповідальності, зокрема у напрямку від визначення, контролю і виміру чинників соціальної відповідальності, із залученням зрозумілих показників, до офіційної нефінансової звітності підприємств, ступінь дослідження впливу саме соціального капіталу на результативність діяльності бізнесу досліджена недостатньо. Значення впливу соціального капіталу залишається недооціненим, хоча в сучасних умовах розвитку економіки України видається ключовим через значну адаптивність та відносно невисоку вартість його якомога повного використання.

Проаналізовано діяльність та звітність великої кількості середніх та великих бізнес-структур України, що надають послуги різного характеру. Для формування репрезентативної вибірки з метою більшої надійності критеріями відбору були наступні: надання послуг бізнес-структурами різних сфер економічної діяльності; відмінна географічна приналежність бізнес-структур, диференційоване залучення до реалізації принципів соціальної відповідальності.

На основі запропонованих у [23-28, 30] показників та методики їх розрахунку для оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства (на прикладі соціально-трудової сфери) проведено аналіз динаміки показників аналітичної оцінки соціальної відповідальності репрезентативної вибірки середніх та великих бізнес-структур, результати якого за 2018 рік представлено у табл. 5.

**Таблиця 5. Аналітична оцінка соціальної відповідальності підприємств різних сфер послуг**

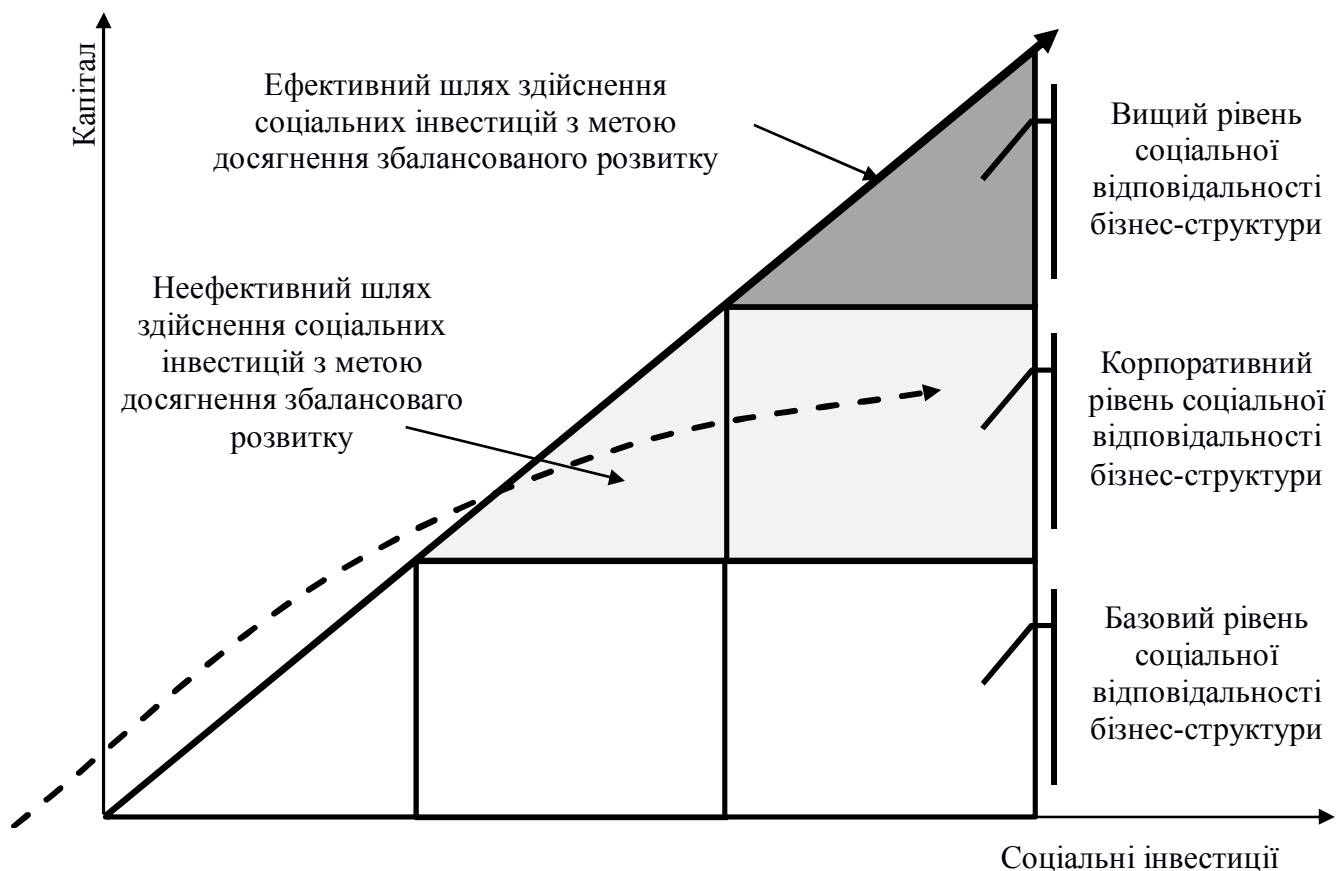
Показники	Підприємства							
	ПАТ «Укрпошта»	ПАТ «Укрзалізниця»	ПАТ «Укртелеком»	ПрАТ «Київстар»	ПАТ «НАСК «ОРАНТА»	ПрАТ «Страхова компанія ПЗУ Україна»	ПрАТ «Українська акціонерна страхова компанія АСК»	
1	Коефіцієнт валового доходу	0,00	0,00	0,09	0,36	0,00	0,06	0,01
2	Частка нематеріальних активів, %	0,58	17,26	1,16	33,47	1,13	0,42	0,23
3	Продуктивність праці в розрахунку на ФОП (фонд оплати праці)	1,64	2,50	3,07	16,38	5,29	5,35	7,73
4	Середній рівень відрахувань на соціальні заходи на одного працівника, тис. грн	11,02	26,83	18,81	71,36	8,19	42,69	26,27
5	Середній рівень заробітної плати по підприємству, тис. грн	45,67	125,13	91,96	435,31	38,18	222,82	127,37
6	Коефіцієнт заборгованості перед працівниками	0,04	0,05	0,03	0,00	0,03	0,04	0,03
7	Заробітна плата керівництва, тис. грн	59,83	35,32	589,41	7243,9	437,2	3033,16	2069,22
8	Частка кількості керівників, %	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30
9	Частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат	0,57	0,42	0,35	0,10	0,16	0,15	0,16
10	Витрати на заробітну плату керівництва від загальних витрат, тис. Грн	0,06	0,01	0,19	0,14	0,16	0,17	0,22
11	Співвідношення заробітної плати керівників до заробітної плати всього персоналу	0,11	0,02	0,53	1,38	0,95	1,13	1,35

*Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності [23-28, 30].*

За результатами аналізу встановлено, що існує залежність доходності підприємств від обсягів соціальних інвестицій, а також те, що протягом аналізованого періоду серед деяких аналізованих підприємств коефіцієнт валового доходу знаходиться на дуже низькому рівні, що спричинено з низькою прибутковістю або збитковістю підприємств з порівняно високими доходами. Найменша частка нематеріальних активів у загальній сумі активів у ПрАТ «Українська акціонерна страхова компанія АСКА» та складає 0,23%, найбільша частка – ПрАТ «Київстар» (33,47%). Продуктивність праці у розрахунку на ФОП знизилась на більшості досліджуваних підприємствах при значному зростанні заробітної плати. Середній рівень відрахувань на всіх підприємствах на соціальні заходи на одного працівника щорічно зростають і становлять близько 29 тис. грн на рік на одного працівника у 2018 році. Заборгованість перед працівниками з оплати праці становить приблизно 3-5% на всіх досліджуваних підприємствах. А частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат щорічно зростає та становить від 10 до 57%. Ураховуючи відмінну фінансову звітність банківського сектору аналіз соціальної відповідальності здійснено на основі річних звітів банків та їх офіційних сайтів [13-15, 29, 31], що дає змогу стверджувати, що великі та середні банки різної форми власності проваджують у своїй діяльності соціальну відповідальність. Частина банків співпрацює з благодійними фондами, а, наприклад, у АТ КБ «Приватбанк» працює власний благодійний фонд, який регулярно допомагає дитячим будинкам і школам-інтернатам, онкохворим дітям, а також постраждалим від стихійних лих чи терактів. Більшість досліджених банків популяризує спорт, здоровий образ життя, захист екології та навколишнього середовища, ресурсозбереження, інвестує кошти у благодійність, спонсорство та меценатство, соціальний захист і розвиток персоналу [39-57].

Для кращого визначення переваг соціально відповідального бізнесу доцільно скористатися матрицею доцільності, складеною компанією Sustain Ability на основі аналізу компаній у країнах Центральної та Східної Європи [4]. Вона пов'язує ключові аспекти збалансованості з набором визнаних факторів успіху бізнесу – графічно демонструючи, де існує життєздатний бізнес-кейс. Компанії з ринком, що формується, більше уваги приділяють короткостроковій економії коштів і збільшення доходів, тоді як нематеріальні активи, такі як цінність бренду і репутаційні проблеми, важливіші в розвинених країнах. Інвестиції та розвиток спільноти розглядаються в основному як накладні витрати в розвинених країнах, але на ринках, що розвиваються вони грають важливу роль в збереженні «ліцензії на експлуатацію» і в зниженні ризику. Економічне обґрунтування постійно розвивається, відображаючи як змінюються очікування і актуальність. Компанії повинні бути гнучкими в своєму підході до збалансованості і відстежувати зміни.

Тому від обсягів соціальних інвестицій та наявного капіталу на підприємстві залежить шлях здійснення соціальних інвестицій з метою досягнення збалансованого розвитку (рис. 2): ефективний та неефективний. Ефективний шлях полягає у поступовому підвищенні якісного рівня соціальних інвестицій із залученням більшого обсягу коштів. Неефективний шлях здійснення соціальних інвестицій буває у випадку, коли, збільшуючи обсяг соціальних інвестицій, структуру коштів змінюють не оптимальним чином, а саме: зростають соціальні інвестиції корпоративного рівня соціальної відповідальності, але не збільшуються соціальні інвестиції вищого рівня. Таким чином, хоча обсяг соціальних інвестицій може збільшуватися, переходу до системної діяльності не відбувається.



**Рис. 2. Модель взаємозалежності рівнів соціальної відповідальності підприємства та шляхів здійснення соціальних інвестицій для досягнення збалансованого розвитку**

*Джерело: сформовано авторами.*

Збалансований розвиток саме по собі є безперервним процесом - від невеликих операцій, які приносять швидку віддачу, до включення в стратегії, що приносять довгострокові конкурентні переваги [5]. Тобто при соціально відповідальних діях підприємств можна очікувати таких позитивних змін як дбайливе ставлення до навколишнього середовища, раціональне споживання і використання природних

ресурсів; соціальна, економічна й екологічна рівновага та розвиток; зміцнення здоров'я населення, збільшення тривалості життя і трудової активності; активізація соціально відповідальної діяльності держави, суспільства, бізнесу, особистості у формуванні умов збалансованого розвитку; становлення узгодженої системи цінностей та духовно-культурний розвиток людського суспільства; використання у виробництві ресурсозберігаючих технологій; модернізація соціальних відносин, консолідація зусиль суспільства та влади в забезпеченні збалансованого розвитку; формування і реалізація моделі споживання згідно з принципами збалансованого розвитку тощо [58-66].

### **Висновки.**

На основі проведених досліджень соціально-відповідального інвестування як фактор досягнення збалансованого розвитку підприємств можна зробити такі висновки:

1. З'ясовано, що Impact-інвестування знаходиться на стику технологій, фінансових технологій і соціального підприємництва. Часто даний термін плутають з благодійністю, посиляючись на неможливість монетизувати соціальні ефекти, однак метод Impact-інвестування передбачає отримання прибутку з певною позитивною соціальною метою. Impact-інвестування є інструментом, який активізує бізнес та його розвиток, що, в свою чергу, є важливим для збалансованого розвитку спільнот, бізнесу та країн, адже саме бізнес вважається сферою, яка допомагає найбільшій кількості людей подолати бідність.

2. В Україні в умовах трансформації розвитку бізнесу, поглиблення процесів глобалізації й загострення конкуренції соціально відповідальне інвестування набуває все більшого поширення. Іноземні бізнес-структури висвітлюють, що на сучасному етапі розвитку суспільства соціально-відповідальне інвестування як цілеспрямоване вкладення ресурсів у розв'язання соціальних проблем, є запорукою забезпечення збалансованого динамічного розвитку, зростання конкурентних переваг. Головне, що від обсягу соціально-відповідальних інвестицій, їх видів та напрямів спрямування залежить можливість реалізації бізнес-структурами соціальної функції, участь у досягненні суттєвих якісних змін і соціальної життєдіяльності всього суспільства.

3. Проведено аналіз аналізовано діяльності та звітності середніх та великих бізнес-структур України, що надають послуги у різних сферах економічної діяльності, на основі аналізу їх річних звітів банків та офіційних сайтів. На підприємствах, що надають послуги у різних сферах економічної діяльності відмінних від банківських, виявлено вплив соціальних інвестицій на величину доходів. Відносно ж банківських структур, встановлено, що великі та середні банки різної форми власності проваджують у діяльності соціальну відповідальність. Частина банків співпрацює з благодійними фондами, серед яких є власні.

В Україні в умовах трансформації розвитку бізнесу, поглиблення процесів глобалізації й загострення конкуренції соціально відповідальне інвестування набуває все більшого поширення. Головне, що від обсягу соціально-відповідальних інвестицій, їх видів та напрямів спрямування залежить можливість реалізації бізнес-структурами соціальної функції, участь у досягненні суттєвих якісних змін і соціальній життєдіяльності всього суспільства.

### References:

1. 2015 Cone Communications Millennial CSR Study. (2015). Retrieved from <https://www.conecomm.com>
2. Berezetska, A., & Gladskii, O. (2018). Industrial Appliance. Renovation: We will make a positive difference with Impact Investments. *Delo.ua*. Retrieved from <https://delo.ua/business/> [in Ukrainian].
3. Bernow, S., Klempner, B., & Magnin, C. (n.d.). From ‘why’ to ‘why not’: Sustainable investing as the new normal. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/from-why-to-why-not-sustainable-investing-as-the-new-normal>.
4. Cowe, R. (2002). *Developing Value The business case for sustainability in emerging markets*. London.
5. Demianchuk, M.A. (2019). Corporate social responsibility as a tool for increasing their competitiveness. *Proceedings of the 74th Reporting Scientific Conference of the Faculty of Economics and Research, Faculty of Economics and Law, Odessa II Mechnikov Odessa National University*, Odessa, November 27-29, 2019. Odessa: Phoenix, 2019. 173–175 [in Ukrainian].
6. Demianchuk, M.A., & Yedakina, M.S. (2019). Econometric model of dependence of deductions on social payments of enterprises and their financial results. *Modern Economics*. 2019, 17. 68-79 [in Ukrainian].
7. Demianchuk, M.A., & Yedakina, M.S. (2019). Social investment, social investment, corporate social responsibility: the quintessence of concepts. *Topical Issues of Agrarian Science: Materials of the 7th International Scientific Conference on the 175th Anniversary of the Uman National University of Horticulture*, November 21, 2019 / Ed. Kyiv: Osнова Publishing House, 2019. P. 162–163 [in Ukrainian].
8. Demyanchuk, M. A. (2017). 5 φ Sustainable development potential of telecommunication enterprise. *Economics. Ecology. Socium*, 1(1). 37–52.
9. Eccles, R. G., & Kastapeli, M. D. (2018). *The investing enlightenment: how principle and pragmatism can create sustainable value through ESG*. Retrieved from <http://www.statestreet.com>

10. Evolution and Philanthropy. (2019). Retrieved from <https://ep.org.ru/>.
11. Fortune 500 companies spend more than \$15bn on corporate responsibility. (2019). Retrieved from <https://www.ft.com/content/95239a6e-4fe0-11e4-a0a4-00144feab7de>.
12. Global Impact Investing Network. (2019). Retrieved from <https://thegiin.org/>.
13. Joint Stock Company "UkrSotsbank". (2019). Retrieved from <https://www.ukrsotsbank.com/> [in Ukrainian].
14. Joint Stock Company "First Ukrainian International Bank". (2019). Retrieved from <https://www.pumb.ua/> [in Ukrainian].
15. Joint Stock Company Commercial Bank PrivatBank. (2019). Retrieved from <https://privatbank.ua/> [in Ukrainian].
16. Kozlovsky, S.V. (2011). *Management of modern economic systems, their development and sustainability*. Candidate thesis thesis. Vinnytsia [in Ukrainian].
17. Melnyk, L. G. (2006). *Fundamentals of sustainable development: study. tool. for the postgraduate degree. education*. Sums: University Book [in Ukrainian].
18. Murray, A. (2019). America's CEOs Seek a New Purpose for the Corporation. Retrieved from <https://fortune.com>.
19. Natalia Ivanova took part in a meeting on Impact Investments. (2019). *National Research University Higher School of Economics*. Retrieved from <https://grans.hse.ru/news/318963092.html> [in Russian].
20. Parkhomenko, Y. M. (2016). *Social investment in the system of ensuring the quality of life of the population*. Candidate's thesis. Vinnytsia [in Ukrainian].
21. Popov, E. (2019). Impact Investments as a New Generation of Business: 5 Areas where Business is Changing Ukrainian Cities. *Ukrainian Pravda. Life*. Retrieved from <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/01/11/235034/> [in Ukrainian].
22. Presidential Decree On Sustainable Development Strategy "Ukraine 2020" №5 / 2015. (2015, May 12). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
23. Private Joint Stock Company Insurance Company PZU Ukraine. (2019). Retrieved from <https://www.pzu.com.ua/en/> [in Ukrainian].
24. Private Joint Stock Company Kyivstar. (2019). Retrieved from <https://www.vodafone.ua/en> [in Ukrainian].
25. Private joint-stock company "Ukrainian joint-stock insurance company ASKA". (2019). Retrieved from <https://aska.ua/en/about/financial-statements> [in Ukrainian].
26. Public Joint Stock Company "NASK" ORANTA ". (2019). Retrieved from <https://oranta.ua/> [in Ukrainian].
27. Public Joint Stock Company "Ukrposhta". (2019). Retrieved from <http://www.ukrposhta.com> [in Ukrainian].

28. Public Joint Stock Company "Ukrzaliznytsya". (2019). Retrieved from <https://www.uz.gov.ua> [in Ukrainian].
29. Public Joint Stock Company "State Savings Bank of Ukraine". (2019). Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/ua> [in Ukrainian].
30. Public Joint Stock Company "Ukrtelecom". (2019). Retrieved from <http://www.ukrtelecom.ua> [in Ukrainian].
31. Public Joint Stock Company Pivdenny Joint-Stock Bank. (2019). Retrieved from <https://bank.com.ua/> [in Ukrainian].
32. Robertson, R., Shepherd, W., & McBride, J. (1985). *The Relativization of Societies: Modern Religion and Globalization. Cults, Culture, and the Law: Perspectives on New Religious Movements*. Chicago: Scholars Press.
33. Teplova, T.V. (2011). *Effective CFO*. 2nd ed., Trans. and add. Textbook for undergraduate and graduate programs. Retrieved from <https://elibrary.ru/item.asp?id=19959738> [in Russian].
34. The Rockefeller Foundation. (2019). Retrieved from <https://www.rockefellerfoundation.org/>.
35. United Nations. (1992, June 3-14). *Report of the Conference on the Environment and Development*. (United Nations publication, Sales No. R.93.I.8 and Corrections), Rio de Janeiro, Volumes I-III.
36. United Nations. (2019). Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/>.
37. Williams, Cynthia, & Ruth V. Aguilera. (2008). Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Eds. Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford, UK, 452–472.
38. World Economic Forum. (2019). *Impact Investing for the Next Generation: Insights from Young Members of Investor and Business Families*. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Impact\\_Investing\\_for\\_the\\_Next\\_Generation.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Impact_Investing_for_the_Next_Generation.pdf).
39. Koval, V., Duginets, G., Plekhanova, O., Antonov, A., & Petrova, M. (2019). On the supranational and national level of global value chain management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1922-1937. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(27\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(27))
40. Yeshchenko, M., Koval, V., & Tsvirko, O. (2019). Economic policy priorities of the income regulation. *Espacios*, 40 (38), 11.
41. Luchaninova, O., Koval, V., Deförzh, H., Nakonechna, L. & Golovnia, O. (2019). Formation of communicative competence of future specialists by means of group work. *Espacios*, 40 (41), 11.
42. Koval, V., Slobodianiuk, O., & Yankovyi, V. (2018). Production forecasting and evaluation of investments using Allen two-factor production function. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 219–226.



43. Bublyk, M., Koval, V., & Redkva, O. (2017). Analysis impact of the structural competition preconditions for ensuring economic security of the machine building complex. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 229–240. doi:10.21272/mmi.2017.4-20
44. Koval, V., Prymush, Y., & Popova, V. (2017). The influence of the enterprise life cycle on the efficiency of investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 183–187.
45. Koval, V., Polyezhayev, Y., & Bezkhlibna, A. (2018). Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 105-113. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-5-105-113
46. Koval, V., Petrashevskaya, A., Popova, O., Mikhno, I., & Gaska, K. (2019). Methodology of ecodiagnosics on the example of rural areas. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(1), 139-144. doi: 10.21307/ACEE-2019-013
47. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289.
48. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.
49. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforzh, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72.
50. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.
51. Borychenko, K., Hudz, A., Koval, V., Golubkova, I., Mazur, A. (2019). European standards for social protection of internally displaced persons. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 88.
52. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>
53. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.
54. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.
55. Gubanova E., Kupinets L., Deforzh H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108. doi: 10.21307/ACEE-2019-055

56. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – № 19.5. – С. 136 – 139.

57. Управління інвестиціями та капіталізацією в контексті економічної безпеки: монографія / Я.П. Квач, В.В. Коваль, О.В. Слободянюк та ін.; заг. ред. Я.П.Квач. Одеса: Друкарський дім, 2018. 188 с.

58. Koval V. Institutional determinants of state policy to regulate services markets. Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II. BMT Erida Sp. z o.o., Poland. 2019. 228 p. (109-125).

59. Bubyk, M.I. (2013). Economic evaluation of technogenic losses of business entities on fuzzy logic based opportunities. Agnieszka Strzelecka (Eds.). Zarzadzanie organizacja w warunkach niepewnosci. (pp. 19-29). Chestochowa: Politechnika Chestochowska, Wydzial Zarzadania.

60. Bubyk, M.; Udovychenko, T.; Medvid, R. (2019). Concept of Smart Specialization in the Context of the Development of Ukraines Economy. Economics. Ecology. Socium , 3, 55-61.

61. Bubyk M.I. (2018). Innovative bases of research and analysis of strategic directions and prospects for development of domestic higher education institutions / M. Bubyk, L. Zhuk, N. Duliaba, N. Petryshyn, K. Drymalovska // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. Т. 28, № 9. 35–39.

62. Bubyk M.I. Innovation structure of priority directions of development of Ukrainian higher education institutions / M. Bubyk, N. Petryshyn, N. Duliaba // Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement. - Warsaw, Poland: BMT Eridia Sp. z o.o., 2018. – 424 p. – P. 365 – 382.

63. Koval V., Weis L. State regulation and investment management in the development of circular economy. Sustainable development under the conditions of European integration. Part I. Ljubljana: VŠPV, Ljubljana School of Business, 2019. (296-309)

64. Bubyk, M.I. & Bey M.R. (2016). Features of the "green" economy and the main tools for its transformation into a socially oriented system. Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of Economics and Management, 847, 29–34.

65. Koval, V. Pukała, R. Implementation of Regulatory Policy in Economic Activity: Development of the Institute Regulatory Impact Assessment. Economics. Ecology. Socium. 2017, vol. 1, no. 1, pp.24-32.

66. Bubyk, M., & Didyk, A. (2018). Modeling of innovative development of administration of outsourcing activities of IT-market enterprises. Economics, Entrepreneurship, Management, 5(2), 11–18.

**Nabulsi Hussain***PhD, Professor, AUCE,**Head of Nabatiah District, Lebanon***Malakhovskiy Yurii***Ph.D., Associate Professor***Zhovnovach Ruslana***Doctor of Economics, Professor,**Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

---

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MEANS OF REGULATING THE  
DEVELOPMENT OF INNOVATIVE SOCIALLY ORIENTED ECOSYSTEMS  
OF THE NATIONAL ECONOMY**

---

**Abstract.** *The main guarantee of the dynamic development of the modern economy is the innovative mobility of human capital, the constant reproduction of employees' ability to continuous and long-term professional growth, the expansion of the potential for the implementation of creative knowledge in everyday practical activities, the generation of high personal and group competitiveness on this basis. Realization of the modern model of economic growth becomes possible for purposeful creation in the social sphere of life of the society of real conditions to go beyond the scope of satisfaction of primary needs, focusing attention on secondary, social-group, prestigious, spiritual, socio-social requests, and aspiration for creative self-expression. It becomes apparent that even maintaining the standards of functioning of the social sphere at an unchanged level is impossible solely on the basis of financing from the state and local budgets. Expansion of the list and generation of new social needs and increase of the quality of their satisfaction involves the use of public-private partnership (PPP) projects as effective models of integration of capital and organizational resources of sector entities and finance of the mixed economy' public sector on the basis of self-organization and self-governance using innovative approaches. Strategic orientation towards the innovative standards of project implementation is the basis of theoretical and methodological comprehension and stipulate the necessity of developing an effective mechanism for regulating PPP partnership in the social sphere.*

---

**Набулсі Х.,***PhD, professor, AUCE, Head of Nabatiah District, Libanon***Малаховський Ю.В.,***к.е.н., доцент***Жовновач Р.І.,***д.е.н., професор, Центральноукраїнський національний технічний університет,**м. Кропивницький, Україна***ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЗАСІБ РЕГУЛЮВАННЯ  
РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ЕКОСИСТЕМ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

## 1. Особливості державно-приватного партнерства як засобу регулювання розвитку соціальної сфери інноваційних екосистем

У сучасній економічній літературі використовується доволі широкий діапазон визначень сутності державно-приватного партнерства (ДПП). При цьому загальноприйнятого однозначного визначення поняття не існує. Наявність різноманітних точок зору й відсутність чіткості в розумінні категорії ДПП як на міжнародному рівні, так і в країнах, де активно розвивається ця форма взаємодії держави й бізнесу, свідчить про необхідність подальшого розвитку теоретичних та емпіричних досліджень в даній сфері, особливо за умов формування різнорівневих інноваційних соціальних екосистем національної економіки в умовах розвитку її постіндустріальної стадії.

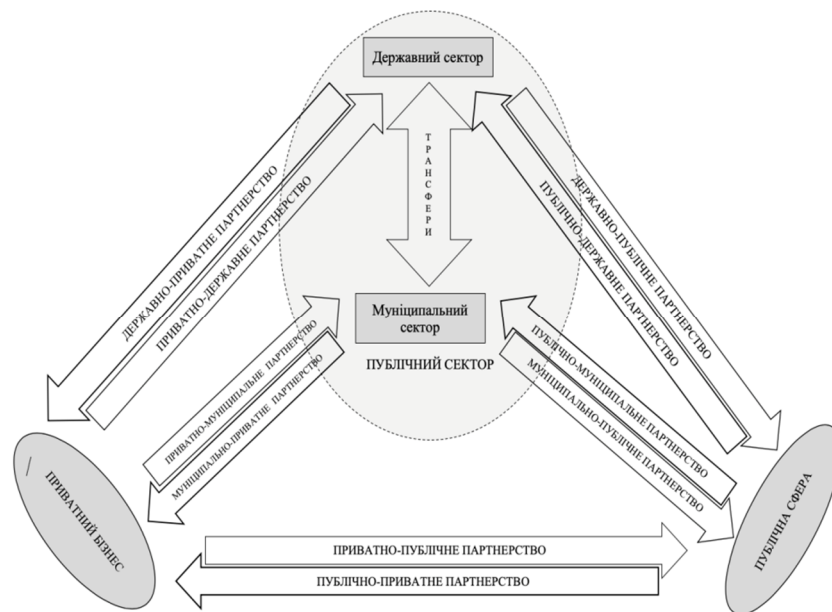
Внаслідок реалізації теоретичного підходу, послідовники якого розглядають ДПП у якості альтернативи приватизації, зростають можливості для органів виконавчої влади (державного управління) (ОВВ(ДУ)) залучати кошти приватного сектора для надання громадських послуг. Основну масу таких проектів складають договори, які пов'язані з інфраструктурними об'єктами, приватизація яких визнається недоцільною з мотивів уникнення економічної дискримінації соціально вразливих верств населення.

У різних країнах назва партнерської взаємодії держави і бізнесу має власне визначення. У Великій Британії використовується термін “приватна фінансова ініціатива” (PFI, PFI). Альтернативні застосовуються у США, Канаді (PPP, P3), Австралії – “публічно-приватне партнерство” (P-P partnership), Франції – “співтовариство змішаної економіки” (SEM). Аналогічні визначення поширені у інших європейських практиках (Іспанія – Colaboración público-privada / Asociación público-privada; Німеччина – Öffentlich-Private Partnerschaft; Італія – Partenariato Pubblico Privato; Данія – Offentlig-Private Partnerskaber).

Не дивлячись на те, що окремі експерти висувають тезу, згідно якої термін “публічно-приватне партнерство” є більш адекватним для відображення змісту взаємодії сторін співпраці, розмаїття моделей партнерства держави, бізнесу та суспільства є ще більш широким (рис. 1).

Згадані визначення ДПП, хоча і містять цілий ряд спільних ознак – довгостроковий характер відносин держави і приватного сектора, спільні й погоджені цілі учасників взаємодії, розподіл ризиків, обов'язків, фінансових витрат між партнерами – привносять до базового характерні особливості, що не дає змоги сформулювати єдину версію розуміння сутності терміну.

Європейською Комісією, вищим органом виконавчої влади ЄС, використовується найбільш універсальне визначення сутності ДПП.



**Рис. 1. Інституціональні форми партнерства держави, бізнесу та суспільства у соціальному секторі національної економіки**

*Джерело: розроблено автором*

Основними серед його узагальнених особливостей визнаються: учасниками співпраці виступають державний та приватний сектори; характер взаємовідносин між сторонами співпраці обов'язково фіксується в офіційних документах і має носити рівноправний партнерський характер; учасники у процесі здійснення комерційних відносин повинні переслідувати чітко визначені загальні цілі і державний інтерес щодо надання суспільно значимих громадських послуг; сторони об'єднують зусилля для досягнення загальних цілей, розподіляють між собою витрати і ризики, беруть участь у використанні отриманих результатів на паритетних засадах.

Систематизація і узагальнення існуючих підходів до визначення партнерської взаємодії держави й бізнесу урядами різних країн, міжнародними фінансовими організаціями, інститутами розвитку та вченими покладається нами у основу подальшого розвитку концепції партнерської взаємодії публічного сектору, публічної сфери національної економіки та її приватного сектору.

Різні, часто радикально відмінні, підходи науковців різних країн до визначення сутності ДПП дає нам змогу здійснити класифікацію його моделей за окремими ознаками. Зважаючи на наведені інтерпретації ДПП, мету дослідження його різновидів з точки зору розуміння як дієвого інструмента державного регулювання, а не простого об'єднання ресурсів держави та бізнесу, форми економічних відносин, яка поєднує підприємницьку діяльність держави та інші державні коригувальні впливи з можливістю залучення приватних інвестицій і компетенцій приватного бізнесу, до основних характеристик ДПП, які розкривають специфіку партнерської

взаємодії держави та приватного сектору, слід віднести: наявність державного й приватного секторів; офіційні відносини між державними і приватними учасниками; взаємовідносини сторін носять партнерській, рівноправний характер; довгострокові відносини між державою та приватним сектором; об'єднання активів (ресурсів і компетенцій) учасників; державна власність як об'єкт партнерства або спільна участь держави і бізнесу в господарській організації корпоративного типу; мета, яка полягає в вирішенні державних завдань соціально-економічного розвитку країни/регіону в пріоритетних сферах економіки; розподілення ризиків між партнерами; перерозподіл відповідальності між сторонами партнерства для більш ефективної реалізації проекту; наявність доходного етапу в реалізації проекту ДПП [1].

Розкриття сутності організаційно-економічного механізму (ОЕМ) ДПП передбачає з'ясування внутрішнього змісту поняття не лише у єдності різноманітних та суперечливих форм буття, але й з точки зору діахронного розуміння його синтаксичних елементів. ОЕМ (від грецького μηχανή – пристрій, прилад) управління – багатоаспектна сукупність взаємодіючих між собою суб'єктів, методів, інструментів і процесів впливу. Ефективність використання ОЕМ управління оцінюється за показниками результативності реалізації методів, інструментів і важелів регулювання діяльності об'єкта управління. Інтегральний метод формування ефективного ОЕМ регулювання ДПП у ССНЕ передбачає, поряд з креативним поєднанням відносно обмежених, “чистих” інформаційного та функціонального підходів до його побудови, дотримання універсальних принципів цілеспрямованості, системності, адаптивності, інноваційності. У результаті, формування та вдосконалення концептуальної моделі механізму управління ДПП у ССНЕ, забезпечує його функціонування на основі реальних економічних процесів, принципову відповідність інформаційній та функціональній природі походження, конкретизацію поняття “система управління” щодо основних об'єктів системного аналізу та досягнення на цій основі чітко поставлених цілей, адитивність до ОЕМ вищого рівня, оптимізацію урегульованих економічних.

Динамічне визначення ОЕМ запропоноване лауреатами Нобелівської премії з економіки (2007 р.) Л. Гурвіцем, Р. Майерсоном, Е. Маскіном [2]. Його учені розглядають як стратегічну гру на основі взаємодії економічних суб'єктів, опису того, як можуть діяти суб'єкти господарювання і відповідних результатів такої діяльності. ОЕМ, за цією точкою зору, задає множину виборів економічних суб'єктів, кожний із яких пов'язується з якимось результатом. У цьому сенсі механізм формує систему стимулів та наближається до поняття “економічний інститут”. Цим реалізується спроба формалізувати поняття інституту на основі поняття ОЕМ й усунути розрив між інституціональною теорією і теорією ОЕМ.

ОЕМ ДПП як засіб регулювання розвитку соціальної сфери інноваційних екосистем – сукупність практичних заходів, засобів та важелів організаційного й економічного характеру, структур та регуляторів, методів управління, управлінських рішень, які формують і впливають на порядок здійснення ДПП у соціальній сфері національної економіки (СНЕ) України, що сприятиме досягненню комплексу очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів.

Функціонування ОЕМ у сфері ДПП передбачає поєднання двох складових – організаційної та економічної. Тобто, ОЕМ ДПП у СНЕ є цілісним формуванням з чітко вираженою структурою, які формується за базовими підсистемами – блоками, між якими налагоджено мережу стійких залежностей. Це означає, що деструкція однієї з них спричиняє деструкцію іншої, як наслідок, усього механізму, і навпаки.

Характерних рис набуває ОЕМ у випадку запровадження ДПП у СНЕ за умов формування постіндустріальної економіки знань. Ці особливості обумовлюються необхідністю запровадження модернізованих форм і методів державного регулювання, які складаються в умовах оновлення парадигми розгортання нової індустріальної революції 4.0, що пов'язується з процесами глобалізації процесів формування вартісних ланцюгів, мережевого устрою інноваційних кластерів, децентралізації та регіоналізації бюджетного процесу. Визначальною причиною, що вимагає оновлення системних вимог до формування ОЕМ ДПП у СНЕ, є визнання факту унікальності функціонування інституцій приватно-публічного та державного секторів у сферах надання чистих та змішаних громадських благ. З іншого боку, вагомим аргументом є потреба зняти формальні обмеження щодо можливостей залучення до процесу недержавних структур, визнання їх достатньо динамічними та ефективними.

Слід зазначити, що ДПП може стати однією з найбільш ефективних форм співробітництва між державним і приватним сектором у процесі державного регулювання розвитку колаборативних інноваційних екосистем у СНЕ. Перспективи такої співпраці засновано на визнанні того факту, що обидві сторони можуть отримувати вигоди від об'єднання фінансових ресурсів, технологій і управлінських знань з метою забезпечення сталості поступального руху в умовах пришвидшення “розумного”, стабільного та інклюзивного інноваційного оновлення концепції “потрійної спіралі”, збагачення її змісту за рахунок запровадження основних постулатів мережево-локальної (глокальної) концепції формування глобальних ланцюгів цінності на основі розкручування “чотирьохланкової спіралі” [3-6].

Сучасним методом управління розвитком СНЕ виступає державне інноваційне регулювання публічного управління ДПП у ході реалізації інноваційних соціальних технологій (ІСТ) – сукупність методів та прийомів діяльності, які спрямовуються на

створення та матеріалізацію соціальних новацій у суспільстві, реалізацію революційних нововведень, які спричиняють якісні зміни у регіональних (територіальних) інноваційних соціовітальних екосистемах (P(T)ICES), мають за стратегічний наслідок раціоналізацію процесів використання матеріальних та соціальних ресурсів, максимізацію соціального капіталу місцевої громади. Державне регулювання інноваційним розвитком публічного управління передбачає запровадження інституціонально-структурних, правових, інноваційно-технологічних, науково-інтелектуальних рішень, котрі співвідносяться з організаційними, концептуальними інноваціями, а також інноваціями у сфері удосконалення технології управлінських процесів.

На відміну від рутинних соціальних технологій управління розвитком ССНЕ з притаманними їм низьким рівнем наукомісткості, традиційними методами соціального впливу, відсутністю ефективної мотивації об'єкта впливу, ІСТ – комплексний соціокультурний процес, який, розвиваючись за об'єктивними законами, тісно пов'язаний з історією та традиціями, одночасно кардинально змінює структуру P(T)ICES.

З точки зору сучасного соціально-технологічного підходу, у рамках реалізації процесу державного регулювання розвитку ССНЕ до P(T)ICES повинні надходити від національної та галузевих (секторальних) інноваційних екосистем випереджувальні, інноваційні, “ті, що знімають” головні причини конфронтації умовного “центру” та територій, стратегічні та тактичні ініціативи сприяння політиці регіонального соціально-економічного розвитку. Власне, останній має базуватись на інноваційних мережових технологіях залучення потенціальних, наразі “заморожених” (прихованих/тіньових) економічних, соціальних, інтелектуальних, науково-технічних ресурсів зростання обсягів споживання соціальних послуг стейкхолдерами P(T)ICES.

## **2. Сучасний стан, тенденції та перспективи регулювання державно-приватного партнерства у окремих сегментах соціальної сфери національної економіки України**

Державне регулювання розвитку соціальної сфери в Україні відбувається в процесі виконання стратегічних завдань соціальної політики держави. Макроекономічним матеріальним базисом державного регулювання ССНЕ України є ВВП країни. У подальшому, в результаті первинного розподілу і перерозподілу національного доходу, формуються кошти зведеного бюджету – сукупності всіх бюджетів, що входять до складу їхньої системи, а у їхньому складі – кошти внутрішнього фонду фінансування соціальної сфери.



Складання зведених бюджетів покладено на центральні ОВВ(ДУ) та органи місцевого самоврядування. І хоча зведені бюджети не мають правової форми, тобто не розробляються і не затверджуються у формі закону, саме вони формують цілісну картину про обсяги грошових коштів, які зосереджуються в бюджетах. Статистичне дослідження таких показників дозволяє використовувати їх для проведення розрахунків з формування ресурсів для забезпечення виконання функцій і завдань центральними ОВВ(ДУ) та місцевого самоврядування у ССНЕ, здійснювати визначення обсягу соціальних видатків, що підлягають фінансуванню з бюджетів різного рівня, аналізувати та оцінювати рівень ефективності бюджетних витрат на соціальні цілі, визначати потоки грошових коштів для обґрунтування потреби у наданні трансфертів.

Обсяги бюджетного фінансування ССНЕ, до якої в Україні згідно чинного законодавства віднесено ЖКГ, охорону здоров'я, духовний та фізичний розвиток, освіту, а також соціальний захист та соціальне забезпечення, представлено у [7-11]. Аналіз динаміки видатків державного бюджету (ДБ) у розрізі їх функціональної класифікації та кредитування свідчить, що хоча спостерігається постійне зростання обсягів коштів на ССНЕ, паралельно відбувається постійне відносне зменшення відповідних коштів.

Фінансуючими розвиток Г(С)ІЕС охорони здоров'я (НСОЗ) ССНЕ України організаціями (агентами) є адміністратори бюджету (центральні та регіональні/місцеві урядові установи) – міністерство охорони здоров'я, міністерство транспорту, міністерство внутрішніх справ, міністерство оборони, міністерство праці і соціальної політики, Академія медичних наук України, фонди соціального страхування, приватний (недержавний) сектор, представлений різними стейкхолдерами, “весь інший світ”.

Якщо прийняти до уваги той факт, що приватний сектор національної економіки, який представлено установами іншого приватного добровільного страхування; домашні господарства; некомерційні організації, які обслуговують домашні господарства; приватні фірми та корпорації; лікарняні каси, які вже беруть безпосередню участь у ДПП, то обсяги фінансової участі інших агентів можна розглядати у якості “поля” розширення сфери співпраці між ОВВ(ДУ) та приватним сектором національної економіки.

Аналіз поточних витрат на охорону здоров'я на рівні окремих провайдерів; розподілу коштів, спрямованих на охорону здоров'я, за функціями; видами медичних послуг дає можливість зробити комплексні висновки про особливості функціонування НСОЗ України, які пов'язані з місцем та перспективами нарощування обсягів та якості профільних послуг на основі удосконалення OEM ДПП [12].

**Таблиця 1. Структурний маркет-аналіз потенційних напрямів запровадження ДПП у ході реформування структури Г(С)ІЕС НСОЗ України 2010-2016 рр.**

Рік	Види медичних послуг [1]								Разом
	спеціалізовані профільні послуги					[9]	[8]	[7]	
	[6]	[5]	[4]	[3]	[2]				
<b>А</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
2010	3,17	30,57	3,72	0,15	52,96	4,61	2,34	2,47	100,0
2011	2,80	30,62	3,67	0,14	51,81	4,65	3,12	3,19	100,0
2012	2,45	29,44	4,01	0,14	50,57	4,26	3,09	6,04	100,0
2013	1,72	30,0	4,81	0,14	48,51	3,98	2,69	8,15	100,0
2014	1,32	33,86	5,45	0,13	45,14	3,84	2,39	7,87	100,0
2015	1,13	36,72	5,33	0,12	43,02	3,90	2,23	7,54	100,0
2016	1,11	39,25	5,30	0,10	40,28	3,92	2,52	7,52	100,0

Зважена частка окремих видів медичних послуг, у середньому за 2010-2017 рр.

Продовження табл. 1

<b>А</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>		
Структура послуг	1,8	33,8	4,8	0,1	46,4	4,1	2,6	6,5	100,0		
Пріоритети розширення сфери ДПП (ПРС ДПП)	35,6		4,8		59,6					100,0	
	Перший		Другий		Третій						
	Стратегічний порядок черговості розширення сфери ДПП										
Рік	Різновиди медичного виробництва (МВ) [1]									Разом	
	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]	[10]	[17]	[16]	[9]		
2010	20,23	0,0	3,90	32,05	3,32	0,45	2,45	2,59	35,0	100,0	
2011	20,71	0,0	3,85	32,12	2,93	0,43	3,27	3,35	33,34	100,0	
2012	19,37	0,0	4,19	30,75	2,56	0,43	3,23	6,31	33,17	100,0	
2013	18,24	0,0	5,00	31,25	1,80	0,41	2,80	8,49	32,01	100,0	
2014	17,16	0,0	5,67	35,21	1,37	0,38	2,49	8,18	29,54	100,0	
2015	16,63	0,0	5,55	38,21	1,18	0,37	2,32	7,85	27,89	100,0	
2016	16,77	0,0	5,52	40,85	1,15	0,32	2,62	7,82	24,95	100,0	
Зважена частка окремих видів виробництва, у середньому за 2010-2017 рр.											
Структура МВ	18,1	0,0	5,0	35,2	1,9	0,4	2,7	6,8	30,0	100,0	
ПРС ДПП	60,1					9,9			30,0		
	Перший					Другий			Третій		
	Стратегічний порядок черговості розширення сфери ДПП										
Рік	Провайдери [1]										Разом
	[20]	[21]	[24]	[26]	[27]	[22]	[23]	[25]	[18]	[19]	
2010	13,89	32,04	0,05	0,25	2,42	2,56	2,56	0,0	41,39	4,85	100,0
2011	14,59	32,12	0,05	0,18	3,25	2,26	3,31	0,0	39,89	4,35	100,0
2012	13,75	30,75	0,06	0,16	3,21	1,87	6,27	0,0	39,84	4,09	100,0
2013	13,61	31,25	0,08	0,15	2,76	1,29	8,46	0,0	38,18	4,23	100,0
2014	13,17	35,21	0,06	0,17	2,45	0,93	8,18	0,0	36,54	3,29	100,0
2015	12,41	38,21	0,15	0,36	2,18	0,77	7,74	0,0	35,33	2,85	100,0
2016	12,82	40,84	0,22	0,61	2,40	0,69	7,80	0,0	31,75	2,87	100,0
Зважена частка діяльності окремих провайдерів, у середньому за 2010-2017 рр.											
Структура провайдерів	13,3	35,2	0,1	0,3	2,6	1,3	6,7	0,0	36,8	3,6	100,0
ПРС ДПП	51,5					8,1			40,4		
	Перший					Другий			Третій		
	Стратегічний порядок черговості розширення сфери ДПП										

Джерело: [13]

*Примітки: [1] – відсоток; [2] – послуги лікування та реабілітаційного лікування; [3] – послуги довготривалого сестринського догляду; [4] – допоміжні послуги для медичного лікування; [5] – надання медичних товарів амбулаторним пацієнтам; [6] – профілактичні послуги та послуги з охорони здоров'я; [7] – управління охороною здоров'я та медичне страхування; [8] – витрати, що не визначені за типом функцій; [9] – інша діяльність, пов'язана з охороною здоров'я; [9] – стаціонарне лікування; [10] – послуги денної допомоги; [11] – амбулаторне лікування; [12] – допомога вдома; [13] – допоміжні послуги для медичного лікування; [14] – надання медичних товарів амбулаторним пацієнтам; [15] – профілактичні послуги та послуги з охорони здоров'я; [16] – управління охороною здоров'я та медичне страхування; [17] – невизначені витрати; [18] – лікарні; [19] – сестринські/лікарняні заклади довготривалого перебування; [20] – заклади, що надають амбулаторні медичні послуги; [21] – роздрібний продаж та інші організації, що надають медичні товари; [22] – забезпечення управління програмами громадського здоров'я; [23] – загальне управління охороною здоров'я та медичне страхування; [24] – всі інші сектори економіки; [25] – заклади, що надають послуги, пов'язані з охороною здоров'я; [26] – інший світ; [27] – провайдери, що не визначені за типом*

Дані проведеного маркет-аналізу потенційних напрямів реформування структури Г(С)ІЕС НСОЗ України на основі даних 2010-2017 рр. (табл. 2) може буде покладено у основу розроблення стратегічних напрямів підвищення ефективності застосування OEM ДПП у НСОЗ ССНЕ України.

Фінансуючими розвиток Г(С)ІЕС освіти (НСО) ССНЕ України організаціями (агентами) є адміністратори бюджету, приватний (недержавний) сектор, представлений різними стейкхолдерами, “весь інший світ”. За аналогією до раніше здійснених розрахунків, обсяги участі недержавних ФА можна розглядати у якості “поля” розширення сфери ДПП у Г(С)ІЕС. Хоча частка приватного сектору національної економіки у фінансуванні Г(С)ІЕС НСО є достатньо суттєвою, у 2016 р. вона становила мінімальні 13,9%. 95,2% витрат приватного сектору на НСО становили витрати домогосподарств. Сукупні витрати на освіту приватних фірм та корпорацій, а також НКОДГ упродовж років спостереження скорочуються.

Динаміку змін витрат приватного сектору у процесі організування Г(С)ІЕС НСОУ, а також порівняльну структуру питомої ваги окремих функцій у фінансуванні протягом періоду спостереження наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Динаміка поширення ДПП на виконання освітніх функцій у процесі  
організування Г(С)ІЕС НСО України протягом 2010-2016 рр.**

Рік	Од. виміру	Освітні функції										Усього	
		[5]	другорядна діяльність										
			у межах закладів освіти					пов'язана з навчанням					
			[6]	[7]	[8]	Разом	[9]	[10]	[11]	[12]	Разом		
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
2010	[1]	70304,5	35,7	7110,8	7742,3	14888,9	2334,4	55,7	747,6	2739,8	5877,5	91070,8	
	[2]	77,2	0,0	7,8	8,5	16,3	2,6	0,1	0,8	3,0	6,5	100,0	
	[3]	11015,9		3436,9	316,6	3753,5	1575,1		463,7		2038,7	16808,2	
	[4]	65,5	0,0	20,4	1,9	22,3	9,4	0,0	2,8	0,0	12,1	100,0 / 18,4	
2011	[1]	76178,2	34,8	7349,6	8224,7	15609,1	2234,1	53,6	699,3	2822,1	5809,1	95713,7	
	[2]	78,1	0,0	7,5	8,4	16,0	2,3	0,1	0,7	2,9	6,0	100,0	
	[3]	11960,4		3263,6	300,4	3564,1	1516,1		445,6		1961,7	17486,1	
	[4]	68,4	0,0	18,7	1,7	20,4	8,7	0,0	2,5	0,0	11,2	100,0 / 18,3	
2012	[1]	87662,6	35,1	7559,9	9773,6	17368,6	2119,4	53,0	1041,0	2935,6	6149,0	111180,2	
	[2]	78,8	0,0	6,8	8,8	15,6	1,9	0,0	0,9	2,6	5,5	100,0	
	[3]	11862,0		3127,7	287,7	3415,5	1467,1		430,5		1897,6	17175,0	
	[4]	69,1	0,0	18,2	1,7	19,9	8,5	0,0	2,5	0,0	11,0	100,0 / 15,4	
2013	[1]	92877,6	38,9	7803,4	9512,0	17354,3	2116,8	55,0	917,0	2642,1	5731,0	115757,0	
	[2]	80,1	0,0	6,7	8,2	15,0	1,8	0,0	0,8	2,3	4,9	100,0	
	[3]	13080,6		3010,7	277,0	3287,7	1424,3		417,4		1841,6	18209,9	
	[4]	71,8	0,0	16,5	1,5	18,1	7,8	0,0	2,3	0,0	10,1	100,0 / 15,7	
2014	[1]	88102,8	35,3	7339,9	8648,5	16023,8	2013,5	59,7	857,5	2463,6	5394,3	109520,9	
	[2]	80,4	0,0	6,7	7,9	14,6	1,8	0,1	0,8	2,2	4,9	100,0	
	[3]	11922,1		2550,3	235,4	2785,7	1225,0		357,8		1582,9	16290,6	
	[4]	73,2	0,0	15,7	1,4	17,1	7,5	0,0	2,2	0,0	9,7	100,0 / 14,9	
2015	[1]	99113,1	43,7	8214,3	13190,6	21448,5	2513,6	119,6	613,3	3312,9	6559,3	127120,9	
	[2]	78,0	0,0	6,5	10,4	16,9	2,0	0,1	0,5	2,6	5,2	100,0	
	[3]	16682,2		2477,4	229,0	2706,5	1202,9		350,7		1553,6	20942,3	
	[4]	79,7	0,0	11,8	1,1	12,9	5,7	0,0	1,7	0,0	7,4	100,0 / 16,5	

Продовження табл. 2

А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2016	[1]	104850,5	57,1	8848,6	16961,1	25866,9	2973,0	96,0	730,2	5453,9	9253,2	139970,5
	[2]	74,9	0,0	6,3	12,1	18,5	2,1	0,1	0,5	3,9	6,6	100,0
	[3]	16215,8		2468,2	228,7	2696,9	1205,2		351,0		1556,2	20468,9
	[4]	79,2	0,0	12,1	1,1	13,2	5,9	0,0	1,7	0,0	7,6	100,0 / 14,6

Примітки: [1] – сукупний обсяг фінансування освітніх функцій, млн. грн.; [2] – те ж само, відсоток; [3] – витрати приватного сектору на виконання освітніх функцій, млн. грн.; [4] – те ж само, відсоток; [5] – послуги у сфері освіти; [6] – медичні послуги; [7] – послуги харчування; [8] – адміністративні послуги/комунальні, фінансові, відрядження, будівництво та ремонт (капітальні витрати); [9] – інвентар та обмундирування; [10] – транспортні послуги; [11] – підручники та канцелярські товари; [12] – фінансові послуги/трансферти населенню, стипендій, субсидії, трансферти (поточні та капітальні)

Джерело: [14; 15]

Аналіз сукупності даних дає можливість провести маркет-аналіз напрямів реформування ДПП у Г(С)ІЕС НСО України (табл. 3).

Таблиця 3

**Структурний маркет-аналіз потенційних напрямів запровадження ДПП у ході реформування структури Г(С)ІЕС НСО України**

Адміністратори бюджету 2016 р.											
Рік	центральный уряд										МОВВ
	МОН	МВС	МКТ	МОЗ	МСП	МАП	МТЗ	МСМС	МФ	інші	МБ
Структура витрат, %	27,3	1,1	0,7	2,2	0,0	3,5	0,6	0,3	0,5	1,2	62,3
	72,6	2,9	2,0	5,7	0,1	9,3	1,7	0,7	1,7	3,3	
	100,0										
Держсектор	100,0										
Пріоритети розширення сфери ДПП (ПРС ДПП)	Місцеві бюджети					МОН	МОЗ	інші			Разом
	62,3					27,3	2,2	8,2			100,0
	62,3					29,5		8,2			
	Перший					Другий		Третій			
	Стратегічний порядок черговості розширення сфери ДПП										
Обсяги фінансування освітніх функцій											
Частка діяльності провайдерів з освоєння обсягів фінансування освітніх функцій 2010 р.											
Структура діяльності	EP1		EP2		EP3		EP4		EP5		Разом
	25,3		25,5		6,2		41,3		1,7		100,0
Комерційно привабливі напрями розширення сфери ДПП	EP4		EP5		EP3		EP2		EP1		
	41,3		1,7		6,2		25,5		25,3		
	43,0			6,2			50,8				
	Перший			Другий			Третій				
Стратегічний порядок черговості розширення сфери ДПП											
Частка діяльності провайдерів з освоєння обсягів фінансування освітніх функцій 2016 р.											
Структура діяльності	EP1		EP2		EP3		EP4		EP5		Разом
	32,6		25,0		5,1		35,7		1,6		100,0
Комерційно привабливі напрями розширення сфери ДПП	EP4		EP5		EP3		EP2		EP1		
	35,7		1,6		5,1		25,0		32,6		
	37,3			5,1			57,6				
	Перший			Другий			Третій				

Джерело: [14; 15]

### **3. Імплементация вимог розвитку постіндустріальної економіки у процесі удосконалення механізму державно-приватного партнерства у соціальній сфері територіальних інноваційних екосистем**

Подальший успішний розвиток практики ДПП у соціальному секторі національної економіки базується на удосконаленні його OEM. Зміст такого удосконалення полягає у імплементации до складу традиційних елементів механізму – цілей та завдань використання, особливостей виконання функцій у процесі виконання ролі управляючої системи та спеціальної області управління інфраструктурою секторів надання індивідуальних споживчих послуг у соціальній сфері національної економіки, принципів, комплексу систем регулювання, методів забезпечення ефективності, інструментів та важелів, конкретних форм і моделей – модернізованих вимог, формування яких відбувається під впливом особливостей адаптування інституційними акторами національної економіки реалій участі у послідовності формування глобальних ланцюгів вартості в умовах постіндустріальної економіки, як матеріальної основи функціонування соціального сектора, що відбувається паралельно до процесів локалізації процесів надання переважної більшості індивідуалізованих соціально значимих послуг в межах функціонування соціовітальних глокальних Р(Т)ІЕС.

Особливої уваги заслуговує необхідність акцентування дій зацікавлених осіб на формуванні в рамках розгортання Р(Т)ІЕС технологічних платформ (ТП) розвитку соціальної сфери. Особливо це стосується систем охорони здоров'я та вищої освіти як найбільш сприйнятливих до інноваційних методів оновлення.

ТП у соціальній сфері – добровільний, самофінансований та самоврядний ринковий комунікативний інструмент прибуткової реалізації інноваційних проектів, який передбачає залучення альтернативного фінансування R&D, максимальне орієнтування на комерціалізацію радикальних новацій та технологій, розвиток інноваційної інфраструктури у секторі надання громадських послуг суб'єктами господарювання приватної/змішаної власності за міноритарної державної участі.

ТП мають складний внутрішній устрій, адже їхнім призначенням є розроблення комерційно перспективних результатів дослідницької діяльності наукомістких технологій вищих технологічних укладів. Стосовно проектів розвитку соціальної сфери, її може бути втілено у вигляді регіональної ТП у рамках функціонування Р(Т)ІЕС з метою формування “регіону/території конкурентних переваг” [29-38].

Щодо внутрішнього устрою ТП, то за приклад може бути взято стандартну Європейську самоврядну ТП, метою функціонування якої є виконання стратегічної (планово-аналітичної), мобілізаційної (концентрація стейкхолдерів навколо погоджених пріоритетів), популяризаційної (PR, маркетингової та інформаційної),

поширювальної функції, незалежно від напряму та сегменту соціальної сфери, що передбачає формування керівного органу за участю представників місцевих ОВВ(ДУ) та дослідницького товариства, робочого органу управління у складі Секретаріату і Групи підтримки, сектору організаційної та адміністративної підтримки – Форуму учасників консорціуму, Групи високого рівня, Спостережної радаи. До її складу також входить обов'язковий перелік робочих груп з умовними назвами “Стратегічна програма діяльності”, “Організація”, “Навчання та тренінги”, “Дослідницька та мережева інфраструктура”, “Політика та інструменти”, “Розширення ринку”, “Наука та прикладне використання”, “Залучення та розширення участі стейкхолдерів”.

Очевидно, необхідно враховувати ту обставину, що технологічні платформи відіграють переважно комунікативну роль, а фінансову функцію щодо реалізації її науково-технологічного контенту перебирають на себе різні форми організації ДПП. Адже, на відміну від ЄС, де до складу ТП входять різні комерційно мотивовані фінансові структури (фінансові програми – Eureka, Cost, ERA-Net, Risk-Sharing Finance Facility, Joint Technology Initiative, Cooperation Specific Programmer [16], приватні банки, ЄІФ, ЄБРР, венчурні фонди, представники стейкхолдерів – недержавні організації, асоціації споживачів, інші користувачі технологій – з потужним фінансовим потенціалом), такого розмаїття потенційних спонсорів в Україні, особливо на перших стадіях формування ТП, наразі не спостерігається.

Ключовими принципами створення ТП є: створення платформи “знизу” (“bottom-up process”), переважно з ініціативи крупного бізнесу (місцевої влади) та різноманітних галузевих/секторальних об'єднань виробників; забезпечення балансу попиту та пропозиції, наявність серед фундаторів платформи замовників та споживачів нової продукції і технологій; інформаційна прозорість; регулярне (щоквартальне) інформування учасників платформи про її діяльність, проведення конференцій, інформування on-line; відкритість для нових учасників, у т. ч. з-за меж регіону; ротація членів консультативних комітетів платформ.

Основними видами діяльності РТП виступають: розроблення галузевих стратегічних досліджень та інноваційних технологій, подальших планів щодо їхньої реалізації; залучення приватного бізнесу до участі у Рамковій програмі ЄС досліджень та інновацій “Горизонт-2020” та співпраці з країнами-членами союзу; розвиток можливостей мережевої співпраці з іншими європейськими ТП, іншими партнерами по ланцюжку вирішення міжсекторальних проблем, переходу до максимально відкритої моделі інновацій у рамках реалізації проектів ППП; визначення можливостей для міжнародної співпраці [16]; запуск крупних проектів ДПП в рамках програми “Горизонт-2020” як каналів зовнішнього консультування з метою програмування та реалізації програм.

Процес формування ТП, який включає три обов'язкових стадії, які відповідають трьом функціям і включають перелік конкретних дій з їхньої реалізації, доволі детально проаналізовано та частково описано у проведених нами наукових дослідженнях [17-22]. Постійні удосконалення функціонуючих моделей ДПП, розширення “матриці ризиків” проектів дозволяють розширювати перелік їхніх категорій, уточнювати місця дислокації, у подальшому використовувати для розроблення деталізованих карт засобів їх запобігання, послаблення та усунення за зрозумілим алгоритмом [12]. Максимально придатною для практичного використання в врахуванням специфіки вітчизняного законодавства у сфері ДПП та нових тенденцій у глобалізації моделей їхнього фінансування ми вважаємо інноваційну модель “змішаного контракту життєвого циклу” (ЗКЖЦ), що на відміну від традиційного “контракту життєвого циклу” (КЖЦ) – модифікації PFI, що є аналогом до DBFO (Design-Build-Finance-Operate) ДПП, передбачає його використання у поєднанні з “мікстом структурних та інвестиційних фондів”, застосування яких є превалюючим у ЄС протягом програмного періоду 2014-2020 рр. і в подальшому [12].

Згідно наших міркувань у процесі розроблення моделі ЗКЖЦ, її може бути визначено як контрактну форму ДПП, за якої державний партнер на конкурсній основі укладає з приватним партнером угоду на проектування, будівництво та експлуатацію об'єкту протягом всього життєвого циклу, здійснює оплату проекту рівними частинами лише після його введення в експлуатацію за умови підтримання приватним партнером об'єкту у відповідності до визначених функціональних вимог. Залучення інвестиційних коштів за одним з п'яти варіантів регламентується за аналогією до блендингу структурних та інвестиційних фондів з проектами ДПП, що розроблені Європейським центром експертизи [23; 39-45].

Перевагами для ОВВ(ДУ) у випадку реалізації моделі ЗКЖЦ у соціальній сфері Р(Т)ІЕС є:

- делегування процесу справляння соціально значимих функцій приватному капіталу;
- мінімізація ризиків неякісного проектування;
- уникнення ризику розриву відповідальності приватного партнера за етапи проектування та будівництва об'єкта інфраструктури;
- усунення фінансових ризиків неналежної експлуатації та непередбачуваних майбутніх витрат на підтримання інфраструктури.

Вигоди приватного партнера полягають у можливості отримати крупний контракт на життєвий цикл об'єкта інфраструктури, бути вільним у процесі вибору проектних та технічних рішень; фінансовій гарантії зі сторони держави у процесі залучення коштів приватним партнером; уникнення ризику попиту [24-27; 46-51].



“Дорожні карти” на шляху усунення можливих загроз реалізації проектів ДПП за місцями дислокація у ході здійснення регулятивних дій ОВВ(ДУ) мають обов’язково передбачати перелік заходів техніко-економічного обґрунтування, юридичної експертизи, аудиту з трансакційного ціноутворення, формування системи нефінансових критеріїв для оцінювання приватних партнерів, тайм-менеджменту, інжинірингової експертизи, антикризового менеджменту, управління компетенціями, операційного менеджменту, менеджменту надзвичайними ситуаціями, використання новітніх фінансових інструментів, поглибленого технічного аналізу, управління рамковими угодами, гарантування від непередбачуваного впливу зовнішніх ризиків. Комплексний характер такого підходу гарантує реалізацію усіх можливостей та переваг використання інноваційних моделей ДПП у соціальній сфері Р(Т)ІЕС, крім того, дозволяє уникнути потенційних проблем, які пов’язані з можливими недоліками.

Зважаючи на ту обставину, що діючий в Україні механізм регулювання ДПП підпадає під вплив характерних для всіх країн факторів ризику та недосагнення сторонами партнерства обумовлених попередніми домовленостями економічних інтересів, а сам процес використання організаційно-економічного механізму партнерства переслідує мету задоволення життєвих потреб не лише і не стільки сторін ДПП, які перебувають у комерційних відносинах, але усього широкого загалу стейкхолдерів, видається доцільним приділити підвищену увагу саме цьому аспекту регулювання розвитку Р(Т)ІЕС. Науковий підхід до залучення стейкхолдерів проектів ДПП, які здійснюються з метою забезпечення соціальної складової функціонування Р(Т)ІЕС використовується ОВВ(ДУ)/комітетом самоврядування проекту публічно-приватного партнерства (ППП) з метою досягнення чітко визначеного кінцевого результату. Залучення стейкхолдерів – груп фізичних та юридичних осіб, які спричиняють вплив на товари/послуги соціального характеру, пов’язану з цим організаційну/виробничу діяльність – здійснюється на основі реалізації комплексу універсальних прийомів стратегічного та оперативного регулювання процесом співпраці зацікавлених сторін проекту.

Під залученням стейкхолдерів (stakeholder’s engagement) слід розуміти активне залучення та організацію участі окремих осіб/груп впливу, а також тих, хто піддається дослідженню, до реалізації окремих аспектів проекту партнерства. Різний рівень зацікавленості стейкхолдерів визначається в залежності від кінцевої мети проекту, а також рівня взаємодії. На найвищому рівні – співпраці – спостерігається найвищий рівень активності, коли стейкхолдери ефективно співпрацюють з дослідницькою групою, надають ресурси, керують напрямом досліджень, визначають їхні перспективи. На найнижчому рівні відбувається простий обмін інформацією між дослідницькою групою та стейкхолдерами.

Середні рівні взаємодії призначені для задоволення потреб зацікавлених сторін, з якими “проводяться консультації”, або які співпрацюють на засадах “залучення”. Особливості реалізації різних видів проектів полягають у можливості залучати стейкхолдерів на більше ніж один рівень. Хоча більшість дослідницьких проектів вимагають, щонайменше, першого рівня залучення (“інформування”), різні рівні співпраці застосовуються для різних проектів та ситуацій. Значна кількість проектів може включати усі чотири рівні взаємодії. Реальними мотивами діяльності місцевих ОБВ(ДУ) може служити зміцнення інтерфейсу науки та політики, забезпечення актуальності результатів досліджень, а предметок зацікавленості – можливість розроблення кращої політики на основі категоричних наукових знань, а також прозорість процесу прийняття рішень.

Найбільш придатними для використання з метою організації співпраці між стейкхолдерами на різних стадіях життєвого циклу проекту ДПП техніками виступають [52-58]: стадія започаткування діалогу між сторонами співпраці; стадія критичного аналізу попереднього досвіду реалізації проектів ДПП; стадія прийняття рішень щодо обмеження переліку прийомів здійснення партнерства; стадія інтегрування нових отриманих результатів.

### **Висновки.**

Дієва модернізація розвитку проектів ДПП в Україні, яка пов’язується з удосконаленням ОЕМ ДПП у ССНЕ з врахуванням передового досвіду його реформування за кордоном, базується на наступних засадах:

- уточнення сутнісних характеристик проектів партнерства з урахуванням усіх особливостей функціонування національної економіки;
- раціоналізація національних моделей розвитку ДПП;
- оновлення переліку цілей реалізації політики ДПП;
- розширення переліку кодів видів економічної діяльності, на які поширюється практика угод про співпрацю;
- розширення переліку різновидів юридичного оформлення угод;
- перегляд підходів до розширення переліку суб’єктів господарювання, що можуть виступати з ініціативою про укладання угод про партнерство;
- розширення та уточнення змісту окремих стадій реалізації ДПП;
- удосконалення чинного законодавства з питань регулювання ДПП;
- розширення повноважень сторін участі в угодах;
- удосконалення засобів та прийомів управління ризиками здійснення ДПП;
- розробка дієвого механізму гарантування повернення інвестованих коштів учасників угод про співпрацю ОБВ(ДУ) та приватного бізнесу;
- розробка механізму реалізації “незатребуваних проектів” співпраці.

**Список використаних джерел**

1. Федулова Л.І. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування [Електронний ресурс] / Л.І. Федулова, О.С. Марченко // Економічна теорія та право. – 2015. – № 2. – URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/)
2. Carayannis E. Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness / E. Carayannis, E. Grigoroudis // Foresight and STI Governance. – 2016. – Vol. 10. – № 1.
3. Смородинская Н. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста. Инновации. – 2014. – № 7(189).
4. Вінник О.М. Управління державно-приватним партнерством при використанні його акціонерної форми [Електронний ресурс] / О.М. Вінник // Вісник Національної Академії правових наук України. – 2014. – № 4 (79).
5. Лузан Ю.П. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретично-методологічний аспект [Текст] / Ю.П. Лузан // Економіка АПК. – 2011. – № 2. – С. 3-12.
6. Смородинская Н.В. Распределенное производство и “умная” повестка национальных экономических стратегий / Н.В. Смородинская, Д.Д. Катюков // Экономическая политика. – 2017. – №6.
7. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2014 рік [Електронний ресурс] / [Зубенко В.В., Самчинська І.В., Рудик А.Ю. та ін.]; ІБСЕД, Проект “Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження”, USAID. – URL: [http://www.ibser.org.ua/sites/default/files/kv\\_iv\\_2014\\_monitoring\\_ukr.pdf](http://www.ibser.org.ua/sites/default/files/kv_iv_2014_monitoring_ukr.pdf).
8. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2015 рік [Електронний ресурс] / [Зубенко В.В., Самчинська І.В., Рудик А.Ю. та ін.]; ІБСЕД, Проект “Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження”, USAID. – URL: [http://www.ibser.org.ua/sites/default/files/kv\\_iv\\_2015\\_monitoring\\_ukr.pdf](http://www.ibser.org.ua/sites/default/files/kv_iv_2015_monitoring_ukr.pdf).
9. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2016 рік [Електронний ресурс] / [Зубенко В.В., Самчинська І.В., Рудик А.Ю. та ін.]; ІБСЕД, Проект “Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження”, USAID. – URL: [http://www.ibser.org.ua/sites/default/files/kv\\_iv\\_2016\\_monitoring\\_ukr\\_0.pdf](http://www.ibser.org.ua/sites/default/files/kv_iv_2016_monitoring_ukr_0.pdf).
10. Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2017 р. Розділ II.2. Видатки за функціональною класифікацією видатків та кредитування державного бюджету [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/doccatalog/list?currDir=400657>
11. Валовий внутрішній продукт [Електронний ресурс]. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2017>

12. Набулсі Х. Механізм регулювання державно-приватного партнерства у соціальній сфері: дис. ...канд. екон. наук: 08.00.03 / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький. 2018. 287 с.
13. Національні рахунки охорони здоров'я України у 2016 році: Статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – 2018. – URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/02/zb\\_nroz16.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/02/zb_nroz16.zip)
14. Національні рахунки освіти України у 2016 році: Статистичний збірник / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – URL: [https://ukrstat.org.uk/druk/publicat/kat\\_u/2016/bl/02/bl\\_NRO16\\_pdf.zip](https://ukrstat.org.uk/druk/publicat/kat_u/2016/bl/02/bl_NRO16_pdf.zip).
15. Національні рахунки освіти України у 2008-2010 роках: Статистичний бюлетень/ Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/2012/03\\_2012/bl\\_nro\\_08\\_10.zip](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2012/03_2012/bl_nro_08_10.zip).
16. Horizon 2020 – The Framework Programme for Research and Innovation [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.eda.europa.eu/procurement-biz/information/codeda-regulationaba/eu-framework-programme-for-research-and-innovation>
17. Набулсі Х.Н. Стратегія розвитку моделей регулювання державно-приватного партнерства. Ефективна економіка. – 2016. – № 9.
18. Nabulsi H. Privatization and the Lebanese economy recovery / H.N. Nabulsi // Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика [Текст]: Міжнародна науково-практична конференція, 10-11 червня 2016 р.: тези доповідей. – Кіровоград: “Ексклюзив-Систем”, 2016. – 274 с.
19. Nabulsi H.N. Some results of the research on mechanism of regulation of public-private partnership in Ukraine / H.N. Nabulsi // Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління [Текст]: IV Всеукраїнська наукова конференція, 4 листопада 2016 р.: тези доповідей. – Київ: КНУТД, 2016. – 184 с.
20. Набулсі Х.Н. Інтернаціоналізація механізму державно-приватного партнерства [Електронний ресурс] / Х.Н. Набулсі // Проблеми системного підходу в економіці. – Київ: НАУ, 2017. – Вип. 2 (58). Malakhovsky Y.V. Features of models of national public-private partnership / Y.V. Malakhovsky, H.N. Nabulsi // Research: tendencies and prospects [Текст]: international conference, 28 April 2017: collection of science articles. – Mexico City, Mexico, 2017. – 284 p.
21. Набулсі Х.Н. Досвід організації державно-приватного партнерства у соціальному секторі економіки / Х.Н. Набулсі // Кіровоградщина-2025: Кропивницький, 2017. – 224 с.
22. European PPP Expertise Centre (2014). Managing PPPs during their contract life: Guidance for sound management [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.eib.org>

23. Nabulsi H.N. Modern approaches to regulation of public-private partnership [Електронний ресурс] / H.N. Nabulsi // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Кропивницький: КНТУ, 2016. – Вип. 30.
24. Malakhovsky Y.V. Theoretical and practical basis for improving the mechanism of public-private partnership / Y.V. Malakhovsky, H.N. Nabulsi // Development strategy of science and education [Текст]: Namur, Belgique, 2017. – 332 p.
25. Filstein L.M. Public-private partnership and financing of the innovative-oriented structures in Ukraine / L.M. Filstein, Yu.V. Malakhovskiy, H.N. Nabulsi // Science and Society [Текст]: international conference, 24 November 2017: collection of science articles. – Roma, Italy, 2017. – 468 p.
26. Malakhovskiy Y.V. Features of financing of the innovative-oriented structures using mechanisms of the public-private partnership [Електронний ресурс] / Y.V. Malakhovskiy, H.N. Nabulsi, Savitska I.M. // The Visegrad Four – Ukrainian dimension. Integration – step by step: collective monograph. – Baltija Publishing, Riga, Latvia, 2017.
27. Koval, V., Duginets, G., Plekhanova, O., Antonov, A., & Petrova, M. (2019). On the supranational and national level of global value chain management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1922-1937. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(27\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(27))
28. Yeshchenko, M., Koval, V., & Tsvirko, O. (2019). Economic policy priorities of the income regulation. *Espacios*, 40 (38), 11.
29. Luchaninova, O., Koval, V., Deforz, H., Nakonechna, L. & Golovnia, O. (2019). Formation of communicative competence of future specialists by means of group work. *Espacios*, 40 (41), 11.
30. Koval, V., Slobodianiuk, O., & Yankovyi, V. (2018). Production forecasting and evaluation of investments using Allen two-factor production function. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 219–226.
31. Bublyk, M., Koval, V., & Redkva, O. (2017). Analysis impact of the structural competition preconditions for ensuring economic security of the machine building complex. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 229–240. doi:10.21272/mmi.2017.4-20
32. Koval, V., Prymush, Y., & Popova, V. (2017). The influence of the enterprise life cycle on the efficiency of investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 183–187.
33. Koval, V., Polyezhayev, Y., & Bezkhlibna, A. (2018). Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 105-113. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-5-105-113
34. Koval, V., Petrashevskaya, A., Popova, O., Mikhno, I., & Gaska, K. (2019). Methodology of ecodiagnosics on the example of rural areas. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(1), 139-144. doi: 10.21307/ACEE-2019-013
35. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social

responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289.

36. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.

37. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforz, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72.

38. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.

39. Borychenko, K., Hudz, A., Koval, V., Golubkova, I., Mazur, A. (2019). European standards for social protection of internally displaced persons. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 88.

40. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>

41. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.

42. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.

43. Gubanova E., Kupinets L., Deforz H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108. doi: 10.21307/ACEE-2019-055

44. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – № 19.5. – С. 136 – 139.

45. Управління інвестиціями та капіталізацією в контексті економічної безпеки: монографія / Я.П. Квач, В.В. Коваль, О.В. Слободянюк та ін.. Одеса, 2018. 188 с.

46. Koval V. Institutional determinants of state policy to regulate services markets. *Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II*. BMT Erida Sp. z o.o., Poland. 2019. 228 p. (109-125).

47. Bubyk, M.I. (2013). Economic evaluation of technogenic losses of business entities on fuzzy logic based opportunities. Agnieszka Strzelecka (Eds.). *Zarzadzanie organizacja w warunkach niepewnosci*. (pp. 19-29). Chestochowa: Politechnika Chestochowska.

48. Bubyk, M.; Udovychenko, T.; Medvid, R. (2019). Concept of Smart Specialization

in the Context of the Development of Ukraines Economy. *Economics. Ecology. Socium* , 3, 55-61.

49. Bublyk M.I. (2018). Innovative bases of research and analysis of strategic directions and prospects for development of domestic higher education institutions / M. Bublyk, L. Zhuk, N. Duliaba, N. Petryshyn, K. Drymalovska // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. Т. 28, № 9. 35–39.

50. Bublyk M.I. Innovation structure of priority directions of development of Ukrainian higher education institutions / M. Bublyk, N. Petryshyn, N. Duliaba // Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement. - Warsaw, Poland: BMT Eridia Sp. z o.o., 2018. – 424 p. – P. 365 – 382.

51. Koval V., Weis L. State regulation and investment management in the development of circular economy. Sustainable development under the conditions of European integration. Part I. Ljubljana: VŠPV, Ljubljana School of Business, 2019. (296-309)

52. Bublyk, M.I. & Bey M.R. (2016). Features of the "green" economy and the main tools for its transformation into a socially oriented system. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of Economics and Management*, 847, 29–34.

53. Koval, V. Pukała, R. Implementation of Regulatory Policy in Economic Activity: Development of the Institute Regulatory Impact Assessment. *Economics. Ecology. Socium*. 2017, vol. 1, no. 1, pp.24-32.

54. Коваль В.В. Адаптивні заходи регуляторного впливу на підприємницьку діяльність в умовах реалізації державно-приватного партнерства / Н.Л. Шлафман, Я.П. Квач, В.В. Коваль // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: ОДЕУ, 2013. – Вип. 1 (48). – С. 393-396.

55. Коваль В.В. Державно-приватне партнерство як інститут розвитку соціального капіталу в умовах децентралізації економіки України / Коваль В.В., Котлубай В.О., Арафтеній А.М. // Держава та регіони– 2019. – №1 (106). – С. 24-30.

56. Коваль В.В. Економічні перспективи світової інвестиційної системи / В.В. Коваль, Я.П. Квач, А.В. Грималюк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2018. – № 1 (96). – С.49-60. (Видання індексується і реферується у зарубіжних базах даних IndexCopernicus (Польща).

57. Коваль В.В. Напрями забезпечення інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки України / В.В. Коваль // Економічні інновації: Зб. наук. праць – Одеса: ИПРЕЕД НАНУ – 2016. – Вип. 61. – С. 183-192.

58. Бублик М.І. Проблеми занижених розмірів соціальних мінімумів в національній економіці України / Бублик М.І., Карп'як А.О., Рибицька О.М. // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 2 (24). – С. 92-99.

**Liudmyla Trachenko**

*PhD (Economics), Associate Professor,  
Department of Expertise of Goods and Services,  
Odesa National University of Economics, Odesa*

**Tetyana Lositska**

*PhD (Economics),  
Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine*

**Victoria Bondar**

*PhD (Economics), Senior Lecturer in Management and Logistics Department,  
Odessa National Academy of Food Technologies*

**CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN ENTERPRISES OF ENGINEERING SERVICES**

---

**Abstract.** *The relevance of research into the issues of forming quality management systems in engineering services enterprises as a means of ensuring the proper level of quality of works / services, stimulating the competitiveness of enterprises and their innovative potential. Attention is drawn to the fact that the ISO 9001: 2015 standard positions itself as a standard for business management systems, should fit organically into the overall management system of the organization and not contradict its principles. The most significant features of ISO 9001: 2015 and the advantages over the previous version of ISO 9001: 2008 are considered. The essence and role of process approach in quality management systems of enterprises of engineering services are substantiated. It is proved that the optimal methods for risk assessment in the quality management systems of enterprises in the field of engineering services are: causality Ishikawa diagram, Pareto diagram, method of expert assessments. The advantages and disadvantages of each of the methods that can be used by the company are given. The algorithm of FMEA-analysis of processes of work (services) execution is constructed and the methodology of its application is revealed.*

---

**Людмила Траченко**

*к. е. н., доцент, доцент кафедри експертизи товарів та послуг,  
Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна*

**Тетяна Лосіцька,**

*кандидат економічних наук,  
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна*

**Вікторія Бондарь**

*кандидат економічних наук, кафедра менеджменту і логістики  
Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, Україна*

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ**



## Вступ.

Досягнення високої конкурентоспроможності має першочергове значення та стає вирішальним фактором комерційного успіху підприємств сфери інжинірингових послуг. Інтеграція в європейське та світове співтовариства України вимагають від підприємств зосередження на проблемах якості та конкурентоспроможності. Забезпечення належної якості послуг, ефективне управління якістю та постійне її поліпшення неможливе без відповідної державної політики, спрямованої на всебічну підтримку вітчизняного бізнесу, зокрема шляхом розробки та впровадження різноманітних інструментів управління якістю. Для інтеграції вітчизняних підприємств у світову економічну спільноту необхідна корінна перебудова насамперед державної системи стандартизації. Стандарти, гармонізовані з міжнародними нормами, формують базу для виконання обов'язкових вимог до якості продукції, послуг/робіт, що сприяє їхній ідентифікації та впровадженню новацій. Застосування міжнародних стандартів, зокрема ISO серії 9000, створює рівноправні умови виходу на зовнішній ринок і фундамент для побудови ефективних систем управління якістю на підприємствах. Створення та впровадження систем управління якістю (СУЯ) на підприємствах сфери інжинірингових послуг у контексті вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 є дієвим механізмом поліпшення їх діяльності, підвищення конкурентоспроможності та рівня задоволеності замовників (споживачів) якістю виконання робіт (послуг). Зважаючи на вищезазначене, останнім часом керівництво багатьох підприємств зіштовхнулося з необхідністю управління якістю як засобом досягнення конкурентоспроможності, завоювання довіри до продукції та послуг у споживачів. Система управління якістю як сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального управління якістю, є інструментом самозбереження підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, запорукою конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Незважаючи на суттєві наукові напрацювання, на сьогодні все ще існує певний дефіцит робіт, спрямованих на дослідження концептуальних засад формування СУЯ на підприємствах сфери інжинірингових послуг у контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

### **1. Структура вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 щодо формування систем управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг**

В умовах ринкової економіки підприємства будь-якого сфери діяльності перебувають під постійним впливом конкурентного середовища, яке вимагає від них більше зосереджуватись на проблемах якості.

Участь України в Світовій організації торгівлі вимагає підвищення конкурентоспроможності продукції/послуг вітчизняних підприємств. Членство в цій організації відкриває кордони, зарубіжна високоякісна продукція чи послуги потрапляють на вітчизняний ринок, а це може призвести до втрат ринкових позицій національного виробника. У зв'язку з цим, життєво необхідним є підвищення якості вітчизняної продукції та послуг та забезпечення задоволеності споживачів.

Дослідженням питань управління якістю присвячені роботи таких вчених як Д. Джурана, Тавера Е.І., Лисенка О. М., Нейл Р. Ханна Версана В.Г., Анастасіаді Г.П., Парфенової Е.Е., Сільнікова М.В. та ін. Джуран Д. досліджує роль вищого керівництва підприємства у створенні та функціонуванні систем управління якістю. Тавер Е.І. висвітлює вплив управлінської діяльності на якість продукції та послуг. Лисенко О.М. акцентує увагу на питаннях ризик-орієнтованого підходу у системах управління якістю. Шмельова А.М., розкриває переваги від впровадження систем управління якістю на підприємствах та доводить їхній вплив на розвиток організації. Вчені здебільшого акцентували увагу на впровадженні систем управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2008. Проте, недостатньо вивчені питання щодо формування та впровадження систем управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг у контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Це пов'язано насамперед із суттєвими змінами у структурі нової версії стандарту. Перехід на версію ISO 9001:2015 мав здійснитися до вересня 2018 року, для керівництва підприємств це є складним процесом та малозрозумілим. Саме тому доцільно акцентувати увагу на дослідженні вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 щодо формування СУЯ на підприємствах сфери інжинірингових послуг.

Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить про те, що здобути успіх на ринку можна шляхом поліпшення системи управління якістю. Очевидно, що говорячи сьогодні про якість, мають на увазі не стільки гатунок самої продукції, скільки якість функціонування підприємств і організацій, досконалість їхніх систем управління якістю, спрямованих на постійне поліпшення та задоволення існуючих потреб на ринку. Впровадження на підприємствах СУЯ за стандартами ISO 9000 стимулює конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, що включає науковий, ринковий потенціал і його інноваційну сприйнятливість на основі процесів підвищення: клієнтоорієнтованості продукції, послуг та підприємства в цілому; конкурентоспроможності та інноваційності продукції, послуг, процесів і технологій підприємства; ролі персоналу в управлінні якістю й інноваційною діяльністю; лідерства, компетентності й відповідальності керівництва підприємства; ефективності взаємодії підприємства з його постачальниками; ефективності виробничої системи підприємства [1].

У 2015 році впроваджено нову версію міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» (ДСТУ ISO 9001:2015). Вона спрямована на формування ефективних взаємовідносин СУЯ з системою менеджменту підприємства в цілому. Практика застосування стандарту ISO 9001 показала, зокрема, ISO 9001:2008, що у багатьох випадках він сприймається керівництвом підприємств сфери інжинірингових послуг як документ, який створює надбудову в системі менеджменту, що є певним гальмом до його впровадження. Вимоги стандарту ISO 9001:2008 розглядалися підприємствами здебільшого стосовно менеджменту якості, тоді як ISO 9001:2015 позиціонується як стандарт для систем менеджменту бізнесу. Це означає, що підприємства більше не зможуть вважати ISO 9001 просто засобом для контролю документів, записів, невідповідної продукції та послуг, внутрішніх аудитів, запобіжних та коригувальних дій. Основні зміни, які відбулися у структурі стандарту версії ISO 9001:2015 у порівнянні з попередньою версією 2008 року наведено в таблиці 1.

У стандарті ISO 9001:2015 акцентовано увагу на тому, що СУЯ мають органічно вписуватися в загальну систему менеджменту підприємства та не суперечити її принципам. Ключовим принципом формування СУЯ, зокрема сфери інжинірингових послуг, згідно вимог ISO 9001:2015 залишається процесний підхід.

**Таблиця 1. Структури стандартів ISO 9001:2008 і ISO 9001:2015 у порівнянні**

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
0. Введення	
1. Область застосування	
2. Нормативні посилання	
3. Терміни та визначення	
4. Система менеджменту якості	4. Контекст підприємства
5. Відповідальність сторін	5. Лідерство
	6. Планування
6. Управління ресурсами	7. Підтримка (засоби забезпечення)
7. Створення продукту (випуск продукції)	8. Функціонування (діяльність на стадіях життєвого циклу продукції чи послуг)
8. Вимірювання, аналіз і поліпшення	9. Оцінка результативності діяльності
	10. Поліпшення

У практиці впровадження попередніх версій стандарту ISO 9001 процесний підхід нерідко застосовувався в спотвореному вигляді: процесами вважали діяльність підрозділів і виходило, що в СУЯ застосовується, по суті, функціональний підхід. Природньо, що при цьому всі переваги процесного підходу не можуть бути реалізовані. Головною причиною такого спотворення є те, що процесний підхід не застосовувався для менеджменту підприємства в цілому. В основу нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 покладено цикл Демінга (PDCA) (рис.1) [2].

Структура стандарту містить замкнутий управлінський цикл і при правильному застосуванні забезпечує саморозвиток системи. Цикл Демінга дозволяє підприємству забезпечити її процеси необхідними ресурсами, здійснювати управління ними, визначати й реалізовувати можливості для поліпшення. Аналізуючи вимоги стандарту ISO 9001:2015, доцільно акцентувати увагу на найбільш значущих його відмінних особливостях порівняно з попередньою версією ISO 9001:2008: змінено структуру, текст, терміни відповідно до Додатку SL (Директиви ISO); переглянуто та скорочено кількість принципів менеджменту якості; впроваджено визначення контексту організації; вимагає визначення та аналізу потреб зацікавлених сторін; розширено вимоги щодо лідерства вищого керівництва; акцентовано увагу на ризик-орієнтоване мислення; змінено вимоги щодо документованої інформації СУЯ; доповнено концепцією щодо знання організації.



**Рис. 1. Структура стандарту ISO 9001:2015 у форматі циклу PDCA**

При формуванні СУЯ підприємству сфери інжинірингових в контексті вимог стандарту ISO 9001:2015 необхідно дотримуватись наступних принципів: орієнтація на замовника; лідерство; заохочення персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; управління зв'язками.

«Контекст організації» відповідно до вимог ISO 9001:2015 має описувати сукупність чинників, необхідних для повного розуміння специфіки діяльності підприємства, зокрема сфери інжинірингових послуг.

Підприємство визначає зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на досягнення цілей його діяльності. Зовнішній контекст – це зовнішнє оточення, в якому інжинірингове підприємство прагне досягти своїх цілей. До зовнішнього контексту можна віднести фактори, пов'язані із законодавством, технологічними аспектами, конкуренцією, ринком, культурою, соціальними аспектами та економічними умовами як на міжнародному, національному, регіональному, так і на місцевому рівнях. Внутрішній контекст – це внутрішнє оточення, завдяки якому інжинірингове підприємство прагне досягти своїх цілей, зокрема цінності, корпоративна культура, матеріально-технічна база, знання, компетентність та кваліфікація персоналу тощо. В якості одного з інструментів визначення контексту організації доцільно застосувати SWOT-аналіз. У новій версії стандарту розширено поняття «зацікавлені сторони». Якщо в стандарті ISO 9001 попередніх версій в якості головної зацікавленої сторони виступав споживач, то в новій версії стандарту ISO 9001:2015 пропонується ідентифікувати всі зацікавлені сторони підприємства. По суті, зацікавлені сторони є складовою частиною «контексту організації». Підприємства сфери інжинірингових послуг мають здійснювати моніторинг та аналіз інформації про зацікавлені сторони та відповідність їхнім вимогам. З метою виконання зазначених вимог доцільно застосувати метод «Аналіз стейкхолдерів» (аналіз зацікавлених сторін).

Важливим аспектом у новій версії стандарту ISO 9001:2015 є лідерство та обов'язки вищого керівництва підприємства, зокрема сфери інжинірингових послуг. Це, на нашу думку, спрямовано на вирішення наступних проблем:

1. Формальне відношення керівників підприємств до впровадження систем управління якістю не забезпечує ефективне її функціонування. Практика свідчить про те, що часто вирішення питань щодо створення та функціонування СУЯ передається на нижні рівні управління без належних повноважень і підтримки. Очевидно, що великі системні проекти не можуть бути успішно реалізовані без активної участі перших осіб, особливо враховуючи природу СУЯ та її взаємовідносини з системою менеджменту підприємства в цілому.

2. Сучасний менеджмент базується на концепції, що персонал підприємства є головним ресурсом, який забезпечує її успіх і конкурентні переваги. Це означає, що керівник має бути не просто адміністратором вищої ланки, а й неформальним лідером, здатним повною мірою використати творчий потенціал персоналу. Це тісно пов'язано з принципом менеджменту якості «залучення персоналу», який не може бути реалізований без лідируючої ролі керівництва організації. У зв'язку з цим розділ, який в стандарті ISO 9001:2008 називався «Відповідальність керівництва» (management responsibility) в «структурі високого рівня» має назву «Лідерство» (leadership).

Лідерство та обов'язки вищого керівництва є однією з важливих складових системи менеджменту якості, що доповнений у новій версії стандарту ISO 9001. Джуран Д. вказує на «інтенсивну персональну участь вищого рівня керівництва в розробці загального підходу фірми і подальшій його реалізації» як необхідну умову ефективного управління якістю на підприємстві [3]. Тавер Є.І. акцентує увагу на тому, що «управління є умовою, необхідною для забезпечення якості ... Саме управління пов'язує вимоги і процеси з персоналом, ресурсами і фінансами, організовуючи діяльність щодо випуску товару» [4]. Анастасіаді Г.П., Парфьонова Е.Е., Сільніков М.В. наголошують на «справедливе твердження, що якість починається з керівників ... А незадовільна робота керівників тягне за собою невідповідну якість продукції ... Реалізація елемента про відповідальність керівництва відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 є одним з ключових моментів на стадії розробки, впровадження та сертифікації сучасної системи управління якістю... Реалізовані в рамках стандартів ISO системи менеджменту якості сучасних підприємств без правильного розуміння ролі вищого керівництва організації ризикують виродитися в чергову бюрократичну кампанію і принести підприємству додаткові збитки і розчарування персоналу і споживачів в самій ідеї відповідності міжнародним стандартам якості. Перехід на нову редакцію стандарту ISO 9001:2015 неможливий без залучення і щирої зацікавленості керівників у поліпшенні якості – від якості продукції до якості управління» [5]. Посилені вимоги до ролі, обов'язків, відповідальності та лідерства вищого керівництва у стандарті ISO 9001:2015 дадуть змогу суттєво поліпшити функціонування систем управління якістю на підприємствах.

Головне нововведення стандарту ISO 9001:2015 в тому, що планування здійснюється не просто як бажане бачення результату, а обов'язково включає в себе оцінку ризиків для кожного процесу СУЯ. Управління ризиками, ризик-менеджмент – це процес прийняття й виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення негативного результату діяльності інжинірингового підприємства і мінімізацію можливих втрат, викликаних його реалізацією. Вище керівництво підприємства сфери інжинірингових послуг має відповідально забезпечити виконання вимог стандарту щодо визначення контексту організації, аналізування зацікавлених сторін, оскільки від ефективності цих заходів залежить визначення ризиків та планування дій щодо їхньої обробки.

Початок роботи ризик-менеджера підприємства сфери інжинірингових послуг полягає в тому, щоб визначити важливі для бізнес-процесів активи. Під поняттям «актив» у даному випадку варто розуміти все, що має цінність для підприємства стосовно кожного процесу. Це може бути все, що підприємство визнає важливим для ведення бізнесу.

Впроваджуючи ризик-менеджмент, управління підприємством переходить на новий рівень використання єдиної мови, єдиного інструменту – боротьбу зі втратами. Тому під час проведення внутрішнього аудиту СУЯ підприємства сфери інжинірингових послуг особливу увагу варто приділяти таким аспектам: методиці ідентифікації ризиків; ранжуванню ідентифікованих ризиків; розробці заходів щодо роботи з ризиками і результатам цієї роботи; періодичність перегляду ризиків; розподілу відповідальності в роботі з ризиками [2]. Зміни в новій версії стандарту ISO 9001:2015 відбулися щодо вимог до компетентності персоналу підприємства, тут вона базується на концепції «знань організації» та «менеджменті знань». Стандарт вимагає, щоб важливі загальні знання та вміння всього колективу забезпечувались поряд із знаннями та вміннями окремих фахівців компанії, знаннями, отриманими з інформаційних ресурсів організації, правильним формуванням робочих груп, команд, учасників проектів тощо. Технічним комітетом ISO/TC176 сформульовані вимоги до нової версії стандарту 9001, і він повинен: створити стабільну систему вимог на наступні 10 років; незважаючи на досить загальний характер, залишатися актуальним для всіх типів і розмірів організацій, незалежно від сектора економіки; зберегти діючий акцент на результативному управлінні процесами для досягнення бажаних результатів; взяти до уваги зміни в практиці менеджменту якості і відобразити зміни в усе більш складному та динамічному середовищі, в якій діють організації.

Отже, формування СУЯ на підприємствах відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 передбачає цілеспрямовану та свідому зміну керівництвом підприємства філософії організаційного розвитку в сторону якості, дозволяє організаціям більш якісно визначати контекст організації, проводити аналіз зацікавлених сторін та системно управляти ризиками в своїй діяльності, що, безумовно, є переконливою конкурентною перевагою в складних економічних умовах.

## **2. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг**

Доведено, що нова версія стандарту ISO 9001:2015 містить важливі зміни в структурі вимог стандарту та має бізнес-орієнтоване спрямування. Очевидно, що попередні версії зазначеного стандарту (ISO 9001:2000 та ISO 9001:2008) містили «обмежені» вимоги, які лише частково могли забезпечити зв'язок управління якістю із загальною системою управління підприємством. Здебільшого керівництво підприємств позиціонувало систему управління якістю (СУЯ) зовсім відокремлено від загального менеджменту компанії, розуміючи перевагу лише в отриманні сертифікату відповідності ISO 9001. Стандарт ISO 9001:2015 спрямований саме на вирішення проблеми інтеграції СУЯ з системою управління підприємством та посилює акцент на застосуванні процесного підходу в системах управління якістю підприємств як засобу ведення успішного бізнесу.

Процесний підхід досліджували такі вчені як Дж. Джуран, Шмельова А. М., Зяйлик М.Ф., Єгупов Ю.А., Фомічов С.К., Безгін К.С., Лисенко О.М., Кузнецова І.О. та інші. Вони акцентували увагу на трактуванні сутності процесного підходу, питаннях бізнес-процесів. Єгупов Ю.А. досліджував розвиток підходів при формуванні виробничої програми підприємства. Лисенко О.М. зосередився на питаннях впровадження стандарту ISO 9001:2015 та циклі Демінгу (PDCA). Незважаючи на суттєві дослідження, недостатньо надано уваги питанням інтеграції процесного підходу у СУЯ підприємств, зокрема сфери інжинірингових послуг у контексті вимог стандарту ISO 9001:2015. Саме тому доцільно обґрунтувати роль процесного підходу в СУЯ підприємств, зокрема сфери інжинірингових послуг.

Створення та впровадження СУЯ на підприємствах сфери інжинірингових послуг є засобом ефективного управління якістю та ведення успішного бізнесу. Сертифікована СУЯ на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 відіграє суттєву роль у сталому розвитку підприємств сфери інжинірингових послуг та надає значні можливості, такі як: задоволення вимог споживачів та інших зацікавлених сторін; підвищення якості виконання робіт /послуг; пріоритетність при участі в тендерах; вихід на міжнародні ринки; підвищення конкурентоспроможності підприємства; економічне зростання компанії.

Формування СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг має здійснюватись із застосуванням процесного підходу. Підприємства мають планувати процеси та забезпечувати їхню взаємодію. На рис.2 наведено схему одиничного процесу в СУЯ підприємства сфери інжинірингових послуг, яка має застосовуватись при формуванні всіх її процесів.

У пункті 4.4 стандарту ISO 9001:2015 встановлено вимоги до підприємства щодо визначення процесів його СУЯ. Підприємство має визначити процеси, необхідні для СУЯ, їхнє застосування в організації, а також повинна: визначити необхідні вхідні дані і очікувані результати для цих процесів; визначити послідовність і взаємодію цих процесів; визначити і застосовувати критерії та методи, необхідні для забезпечення результативного виконання цих процесів та управління ними; визначити ресурси, необхідні для таких процесів, і забезпечити їх наявність; призначити відповідальності і повноваження щодо процесів; обробляти ризики і можливості; оцінювати ці процеси і впроваджувати всі зміни, необхідні для досягнення запланованих результатів; удосконалювати процеси і систему менеджменту якості [6].





**Рис. 2. Схема одиничного процесу у системі управління якістю підприємства сфери інжинірингових послуг**

СУЯ підприємства сфери інжинірингових послуг має постійно поліпшуватись, а отже воно має бути зорієнтовано на аналіз її процесів. Рівень необхідної для процесів документованої інформації (тобто документів або записів), повинні бути визначені підприємством у тій мірі, в якій це необхідно для забезпечення впевненості у тому, що СУЯ є результативною. Для відповідних процесів інжинірингове підприємство має визначати певні цілі у сфері якості (але вони не обов'язково повинні бути кількісно вимірними), входи, виходи, заходи і ресурси. Визначені цілі у сфері якості процесів СУЯ підприємства мають співвідноситися з її бізнес-цілями і обов'язково ці два набори цілей не повинні суперечити один одному.

Показники результативності, встановлені для відповідних процесів СУЯ інжинірингового підприємства, можуть використовуватися для контролю досягнення цілей. Вони мають бути придатними їхнім цільовим призначенням, збалансованими, не конфліктувати між собою, реалістичними і зрозумілими персоналу всієї інжинірингового підприємства. Рівень моніторингу, вимірювання та поліпшення кожного процесу СУЯ підприємства сфери інжинірингових послуг буде залежати від контексту організації, її стратегічної мети, ризиків та можливостей.

Для обґрунтування інтеграції СУЯ підприємства сфери інжинірингових послуг із загальним менеджментом компанії доцільно акцентувати увагу на процесному підході

в теорії менеджменту, який базується на положенні, що управління – це процес, «серія безперервних взаємозалежних дій..., кожне з яких саме по собі є процесом» [7]. Головна відмінна риса процесного підходу полягає в тому, що спрямований він не на управління діяльністю функціональних підрозділів, а на виконання бізнес-процесів, під якими розуміються сукупності послідовних дій по перетворенню отриманих на вході ресурсів у кінцевий продукт, що має цінність для споживача, на виході [8]. В основі процесного підходу до управління організацією лежить виділення процесів в якості об'єктів управління і управління цими об'єктами. Перш ніж перейти до виокремлення процесів і розгляду методів управління ними, важливо визначити саме поняття «процесу» як об'єкта управління і компоненти, складові цього поняття.

За термінологією, прийнятою у сфері управління якістю (ISO 9000:2015, п.3.4.1), процес – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт, що використовують входи для створення запланованого результату. Залежно від контексту посилення «запланований результат» процесу називають виходом, продукцією чи послугою. Входами процесу зазвичай є виходи інших процесів, а виходи процесу – зазвичай входи до інших процесів. Два чи більше взаємопов'язаних або взаємодіючих процесів у серії також може бути віднесено до процесу. Процеси в організації зазвичай планують і виконують за контрольованих умов, щоб додати цінності. Процес, для якого підтвердження відповідності одержуваного в його результаті виходу ускладнено чи економічно не вигідно, часто називають «спеціальний процес». Це один із загальних термінів і основних визначень поняття для стандартів ISO на системи управління, наведених у додатку SL консолідованого доповнення ISO до директив ISO/IEC, частина 1. Первісне визначення поняття було змінено, щоб уникнути зациклювання між процесом і виходом, а також додано примітки від 1 до 5 [9].

Деякі можливі ключові вигоди процесного підходу: підвищення здатності зосереджувати зусилля на ключових процесах і можливостях для поліпшення; послідовні та передбачувані результати в системі узгоджених процесів; оптимізована дієвість завдяки результативному керуванню процесами, ефективному використанню ресурсів і зниженню міжфункційних бар'єрів; забезпечена змога організації формувати довіру зацікавлених сторін в її послідовності, результативності та ефективності.

Можливі дії охоплюють: визначення цілей системи та процесів, потрібних для їх досягнення; установлення повноважень, обов'язків і підзвітності щодо керування процесами; розуміння можливостей організації та визначання обмежень у ресурсах перед виконанням дій; визначення взаємозалежності процесів і аналізування впливу на систему в цілому змін в окремих процесах; керування процесами та їх

взаємозв'язками як системою для результативного та ефективного досягнення цілей організації у сфері якості; забезпечення наявності інформації, необхідної для функціонування та поліпшування процесів, а також для здійснення моніторингу, аналізування та оцінювання дієвості всієї системи; керування ризиками, які можуть вплинути на виходи процесів і загальні результати СУЯ.

Перевагою процесного підходу є наступне: представляючи процес виробництва продукції або послуги у вигляді послідовності операцій, ми краще розуміємо структуру формування цінності для споживача. Представляючи структуру формування цінності, ми представляємо також і структуру виникнення втрат якості. Знаючи «хворі місця», ми можемо запобігати втраті якості, замість того, щоб витратити сили і кошти на відновлення вже втраченої цінності [10]. Першим кроком ефективного менеджменту якості є розуміння структури бізнес-процесів підприємства. Добре уявляючи структуру бізнес-процесів, менеджери підприємства зможуть краще розуміти, де знаходиться джерело сигналів, які інформують про втрати якості. Більше того, знаючи структуру бізнес-процесів, ми зможемо розставити чутливі датчики в таких місцях, щоб від них надходили попереджувальні сигнали, щоб запобігти виникненню втрат якості. Практикою встановлено, що найбільш ефективно треба вимірювати втрати якості за допомогою двох показників: функції втрат якості та відношення сигнал/шум [11]. Згідно цього, кожен продукт або послуга виконує деяку корисну для споживача функцію. Існує такий стан продукту або послуги, про які можна сказати, що ця корисна функція виконується ідеально. Іншими словами, продукт або послуга мають у цьому стані максимальною цінність для споживача. Відхилення функції від ідеальної є втратами якості а, отже, призводять до зниження цінності для споживача. Чим менше відхилень, тим вища якість. Причини відхилень корисної функції пов'язані з відхиленнями окремих їхніх характеристик продукту або послуги. Функція втрат якості дозволяє кількісно оцінити ступінь незадоволеності споживача, викликану відхиленнями тих чи інших характеристик продукту чи послуги від ідеального стану. Оцінка виражається як різниця між поточним і цільовим (ідеальним) значеннями корисної функції [12]. Стосовно бізнес-процесів, ланцюжок стає складнішим: характеристики продукції або послуги, які виробляються в результаті виконання бізнес-процесу, залежать від характеристик самого процесу, тобто від характеристик операцій, що складають цей бізнес-процес. Характеристики операцій бізнес-процесу, в свою чергу, залежать від характеристик ресурсів, що надходять на їхні входи та переробляються у рамках операції. Слід зазначити, що структура перенесення, накопичення цінності та втрат якості може бути досить складною.

Складність пов'язана зі специфічним характером взаємодій і взаємозв'язків між ресурсами, процесами (операціями), накопичувачами цінності та втрат якості.

Основне призначення СУЯ полягає у виявленні відхилень (дефектів) від установлених вимог до якості продукції і послуг та застосуванні рішень з подальшого використання виробів, що мають дефекти. Сюди належать також проведення заходів щодо недопущення повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки і реалізації заходів коригувального впливу. Тобто, система менеджменту якості є, як і система планування та управління виробництвом, система матеріально-технічного постачання, фінансова система, частиною системи організації виробництва [13]. Система управління якістю функціонує одночасно з іншими видами діяльності, що впливають на якість продукції або послуги, і взаємодіє з ними. Її вплив поширюється на всі етапи «петлі якості» – від початкового визначення до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача. З розвитком і поліпшенням СУЯ зростає роль стандартів відповідності, менеджмент інформаційної безпеки тощо. А все це є частиною загальної системи менеджменту підприємства. Кожна організація самостійно або за допомогою кваліфікованих консультантів визначає, які інструменти поліпшення їй більше підходять. Фактично в кожній галузі існує своя специфіка і діють свої стандарти та правила, засновані на модифікаціях процесних підходів.

На сьогоднішній день процесний підхід став невід'ємною частиною, стрижневою основою сучасного інструментарію вирішення широкого спектра управлінських завдань [14]. Проте доцільно акцентувати увагу й на функціональному підході до управління, який полягає в поділі діяльності на сукупність окремих функцій, які необхідно виконувати для реалізації поставлених завдань [15]. На думку К.С. Безгіна, у рамках функціонального підходу підприємство (організація) ділиться на окремі функціональні підрозділи, які очолюють функціональні керівники. Організаційною основою даного підходу є ієрархічна функціональна структура управління підприємством [16].

Що стосується функціонального й процесного підходів, то слід зазначити, що для їхнього протиставлення, на наш погляд, є певні підстави. Так, в основі виділення даних підходів лежить одна й та ж класифікаційна ознака – «спосіб делегування повноважень і відповідальності». За цією ознакою, крім функціонального й процесного підходів, С. В. Мальцев виділяє й третій підхід до управління – «проектний» [17]. Насправді, дану ознаку автор використовує в ролі визначення самого терміну «підхід до управління», з чим, на наш погляд, важко погодитися, оскільки сутність зазначеної дефініції має значно складнішу природу. Зазначені вище відмінності функціонального й процесного підходів, на нашу думку, не є антагоністичними, що дозволяє використовувати їхню комбінацію, так звану

«суперпозицію цих підходів». Із цього приводу А. М. Кисельов відзначає, що «не було ні одного проекту по «впровадженню процесного підходу», який би привів до фактичної відмови від розмежування функцій на підприємстві й повного заміщення їх бізнес-процесами» [18]. Іншими словами, «процесний підхід не руйнує функціональний менеджмент» [19]. При використанні поєднання даних підходів здійснюється одночасне проектування організаційної структури й процесів взаємодії в рамках цієї структури. Різниця ж полягає «тільки у вихідних точках проектування: чи розподіляти функціональні обов'язки на основі процесів або проектувати процеси взаємодії між функціональними областями». Слід звернути увагу, що в публікаціях останніх років спостерігається явне перебільшення тієї ролі, яку на сьогоднішній день відіграє процесний підхід у побудові ефективної системи управління підприємством. Так, С. В. Мальцев відзначає, що процесний підхід – «основа всіх сучасних систем управління, як регулярною діяльністю, так і розвитком» [17]. На думку А. В. Собакарьової, саме в процесному підході реалізуються (в тій чи іншій мірі) всі основні підходи до управління [19]. Важко погодитися із зазначеними авторами, оскільки наведені ними характеристики з усією очевидністю відносяться не до процесного, а до системного підходу.

Отже, застосування процесного підходу у СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг є засобом кращого розуміння структури формування цінностей послуг для споживачів, дозволяє визначати «вузькі місця» та запобігати втраті якості. Формування та впровадження СУЯ в контексті вимог стандарту ISO 9001:2015 на підприємствах сфери інжинірингових послуг дозволять інтегрувати процеси СУЯ із загальним менеджментом компаній та забезпечити застосування єдиного процесного підходу для досягнення ключових цілей бізнесу.

### **3. Ризик-орієнтований підхід у системах управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг**

Вагомим інструментом щодо формування СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг є застосування ризик-орієнтованого підходу, оскільки нестабільність ділового зовнішнього середовища організації потребує запровадження ризик-менеджменту.

Проблеми щодо застосування ризик-орієнтованого підходу в системах управління досліджували Віткін Л.М., Бардаш С.В, Ролько О., Білявська О. та інші. Разом з тим варто звернути увагу на те, що наявні наукові дослідження та методичні матеріали недостатньо містять теоретично обґрунтованих рекомендацій щодо застосування ризик-орієнтованого підходу в СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг згідно вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Впровадження на підприємствах сфери інжинірингових послуг нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 сьогодні є складним завданням. Вище керівництво інжинірингового підприємства має забезпечити інтеграцію системи управління якістю в бізнес-процеси компанії. Новим та суттєвим напрямком у досягненні цієї мети є визначення та оцінювання ризиків підприємства, враховуючи його контекст (зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства; аналіз потреб та очікувань зацікавлених сторін). Важливим аспектом є методологічне забезпечення застосування ризик-орієнтовного підходу в СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг. Саме тому важливим є дослідження питань щодо застосування ризик-орієнтованого підходу та оцінювання ризиків в СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг у контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Ризик-орієнтований підхід вимагає визначити та врахувати при плануванні системи управління якістю ризики, що можуть виникнути в процесі діяльності організації та розробити заходи реагування на них. Підходи до тлумачення сутності ризику у сфері господарювання мають певні відмінності, оскільки під ризиком розуміють: усвідомлена можливість небезпеки; можливість збитків або неуспіху в якійсь справі [20]; непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками, зумовлених певними діями або рішеннями, які мають місце у майбутньому [21]; вірогідність виникнення збитків або зниження доходів порівняно з прогнозованим варіантом [22]; кількісна міра небезпеки, що враховує ймовірність виникнення негативних наслідків від здійснення господарської діяльності та можливий розмір втрат від них [23]; ризик – можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків негативного впливу протягом певного періоду часу [24]. Існування різних підходів до розкриття сутності ризику не сприяє формуванню ризик-орієнтованого підходу до планування та проведення контролю у сфері господарювання.

Згідно з [25] оцінювання ризику – це емпірична наукова діяльність, пов'язана з визначенням імовірності шкоди та розмірів ушкоджень, що є її наслідком, через ідентифікацію характеристик і ймовірних умов використання, які мають відношення до безпеки, та засобів їх кількісного оцінювання. Ознаками ризику є: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; ймовірність досягнення бажаного результату; відсутність упевненості у досягненні поставленої мети; можливість моральних, матеріальних та інших втрат, пов'язаних із обраною в умовах невизначеності альтернативою.

В умовах України є своя специфіка причин ризику: необов'язковість і безвідповідальність суб'єктів господарювання; суперечливість законодавства;

відсутність реального господарського права; перевага політичних інтересів над економічними; нестійке податкове законодавство [25]. Міжнародний стандарт ISO 9000:2015 так тлумачить поняття ризику: ризик - вплив невизначеності. Згідно вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 (розділ 6, п. 6.1 «Дії з обробки ризиків і можливостей») при плануванні у рамках системи менеджменту якості, підприємство повинно враховувати питання, розглянуті у п.4.1 «Поняття підприємства і її контексту», і вимоги, розглянуті у п.4.2 «Поняття потреб та очікувань зацікавлених сторін» і виявити ризики та можливості, які необхідно обробити, для того щоб [26]: забезпечити впевненість у тому, що система менеджменту якості може досягнути запланованих результатів; посилити бажаний вплив; посилити або знизити небажаний вплив; досягти поліпшення.

Відповідно до п. 6.2 підприємство має планувати дії з обробки цих ризиків й можливостей, інтегруючи та впроваджуючи ці дії в процеси системи управління якістю, а також оцінюючи результативність впроваджених дій. Серед можливих дій, спрямованих на обробку ризиків, можуть бути: уникнення ризику; прийняття ризику для використання можливості; усунення джерела ризику; зміна ймовірностей або наслідків [27]. У новій версії стандарту ISO 9001:2015 вимоги щодо прийняття рішень на основі ризиків тісно пов'язана з концепцією процесного підходу. Це дозволило відмовитись від попереджувальних дій як окремої вимоги та перенести їх на рівень оперативного функціонування кожного процесу СУЯ.

Як впливає з більшості визначень, ризики та можливості, як правило пов'язані з цілями підприємства, системою менеджменту. Відповідно до ISO 31000:2009 «Ризик-менеджмент. Принципи і керівництво» під ризиком розуміють «вплив невизначеності на досягнення цілей. Де вплив – це відхилення від очікуваного – з позитивними або негативними наслідками» [28]. СУЯ і управління ризиками – це дві взаємопов'язані системи й мають бути інтегровані у спільну систему менеджменту підприємства нерозривно. Ризик-орієнтований підхід необхідно включати в усі процеси підприємства таким чином, щоб він не відокремлювався від них, здійснювався адекватно, ефективно й результативно.

Ризиками на підприємстві сфери інжинірингових послуг можна управляти на різних рівнях: на рівні підприємства, розглядаючи вплив ризиків на цілі підприємства в області якості (загальні ризики для всієї діяльності); на рівні підрозділів, розглядаючи вплив ризиків на цілі підрозділів в області якості; на рівні процесів (для кожного процесу), розглядаючи вплив на досягнення цілей процесів. Якщо цілі процесів не досягаються, то не досягаються й цілі підрозділів та підприємства в цілому. Оцінка ризиків процесів і їхня актуалізація має проводитися керівниками структурних підрозділів, відповідальними за відповідні процеси щорічно, а також у

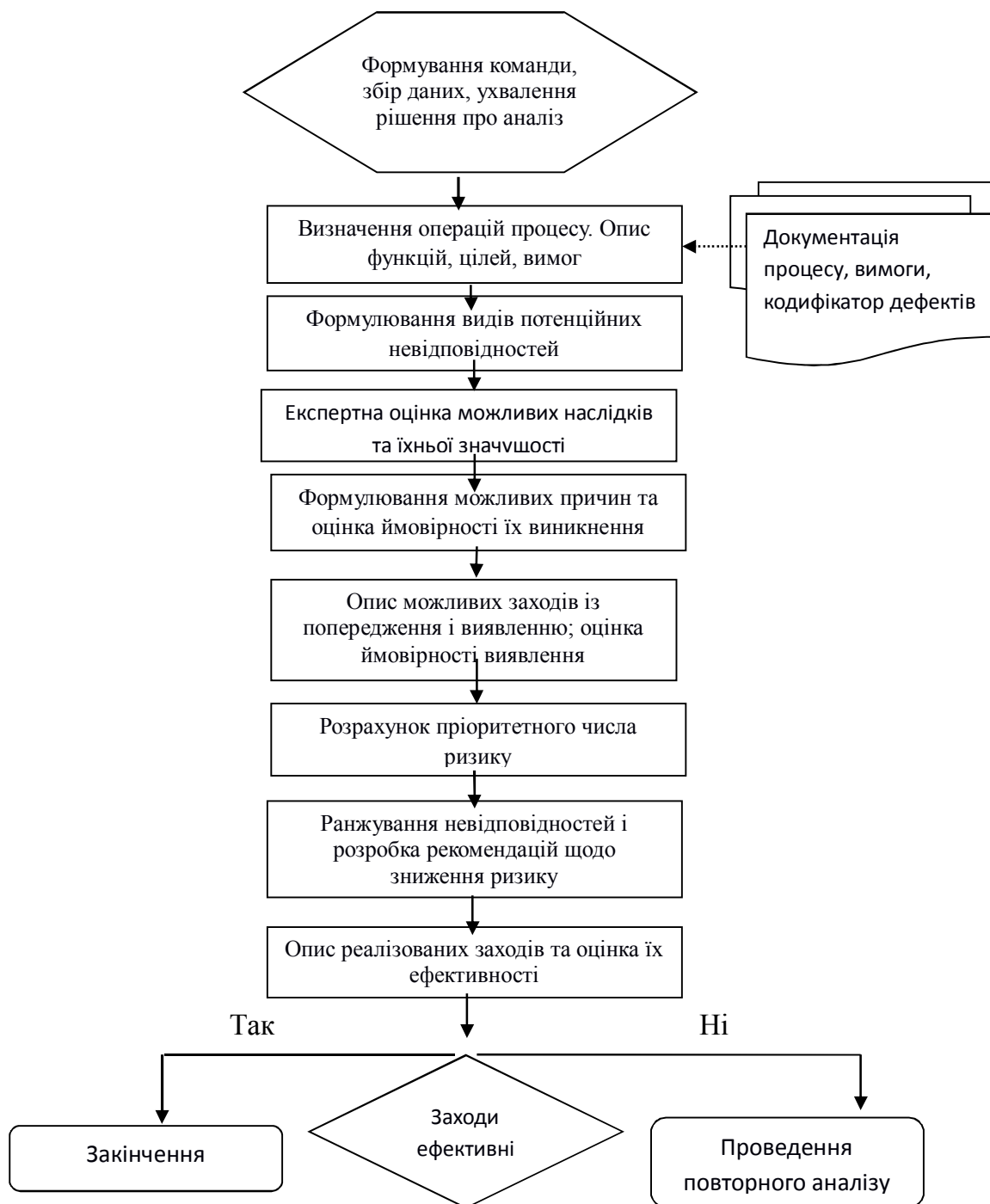
випадку зміни процесів СУЯ, а саме: у випадку зміни законодавчих чи інших вимог, що мають відношення до процесу; при зміні структури процесу; при використанні нового обладнання, засобів вимірювання тощо; при використанні нових матеріалів, інших ресурсів; у разі виявлення великої кількості перебоїв у роботі, відхилень процесів від вимог; у випадку виявлення непомічених ризиків у ході проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів; при зміні методики оцінки ризиків.

На нашу думку, оптимальними методами для оцінювання ризиків у СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг є: причинно-наслідкова діаграма Ісікави, діаграма Парето, метод експертних оцінок. Діаграма Ісікави дає змогу визначити всі можливі чинники (причини) впливу на об'єкт, ідентифікувати їх та дослідити причинно-наслідкові залежності. Метод простий, але присутній суб'єктивізм спеціалістів. Діаграма Парето є кількісним методом, дозволяє визначити найважливіші чинники впливу на об'єкт, що є суттєвою інформацією для прийняття управлінських рішень та формування коригувальних дій. Метод експертних оцінок застосовують здебільшого для оцінки параметрів, які не мають одиниць вимірювання. Перевагами методу є те, що кваліфіковані фахівці-практики можуть досить точно оцінити досліджуваний об'єкт. Недоліком є суб'єктивізм експертів. Метод потребує багато коштів та часу для підрахунків [29].

Згідно вимог стандарту ISO 9001:2015 ризики мають визначатись на основі контексту організації та аналізу потреб і очікувань зацікавлених сторін. Застосування методів мозкового штурму та діаграми Ісікави (причинно-наслідкової діаграми) дозволить виявити потенційні ризики, які впливають на СУЯ та діяльність інжинірингового підприємства в цілому. На рівні процесів, на нашу думку, ефективним засобом щодо виявлення, ідентифікації та оцінювання ризиків є FMEA-аналіз. Метою застосування FMEA-аналізу є вивчення причин і механізмів виникнення невідповідностей і їхнє попередження або максимальне зменшення їхніх негативних наслідків, і відповідно – підвищення якості виконання робіт (послуг). Алгоритм FMEA-аналізу процесу виконання робіт (послуг) наведено на рис.3.

Доцільно акцентувати увагу на деяких важливих аспектах аналізу. При формуванні потенційних невідповідностей процесу виконання робіт (надання послуг) слід урахувувати, що послуга містить дві складові: безпосередньо процес виконання послуги та процес обслуговування. При визначенні видів потенційних невідповідностей не потрібно акцентувати увагу на невідповідностях, виникнення яких неможливе або малоімовірне. Можливі наслідки потенційної невідповідності визначають з урахуванням зауважень замовників, скарг споживачів, особливостей робіт (послуг), які виконуються.





**Рис. 3.** Алгоритм FMEA-аналізу процесу виконання робіт (надання послуг) [30]

Оцінку значущості потенційних невідповідностей експерти проводять за типовою 10-бальною шкалою серйозності наслідку та визначають ранг (бал S). Якщо наслідків кілька і значущість у них різна, тоді для розрахунку пріоритетного числа ризику (ПЧР) використовують максимальне значення значущості.

Можливі причини потенційних невідповідностей визначаються на основі аналізу операцій процесу, вимог, а також шляхом вивчення минулих проблем, пов'язаних з процесом, що аналізується.

Причини необхідно формулювати як фактори, якими можна управляти або коригувати. Оцінку можливих причин потенційних невідповідностей процесу проводять за допомогою відповідних типових 10-бальних шкал для визначення рангів виникнення невідповідностей (O) та їхнього виявлення (D). Для оцінки частоти виникнення доцільно використовувати статистичні дані з подібних процесів, операцій з урахуванням зміни робочого середовища для виконання робіт (надання послуг). Якщо такі дані відсутні, то можна надавати суб'єктивні оцінки на основі інформації про процес. ПЧР визначається за формулою:

$$ПЧР = S \times O \times D \quad (1)$$

Об'єкти аналізу впорядковуються за зменшенням значень ПЧР. Для того, щоб оцінити не тільки пріоритетність ризиків, але й коректно вибрати стратегію щодо реагування на них, встановлюють граничне значення ПЧР<sub>гр</sub>. Якщо за результатами аналізу фактичне значення ПЧР перевищує ПЧР<sub>гр</sub>, то розробляють та впроваджують коригувальні дії для зменшення чи усунення ризику. Якщо фактичне значення ПЧР не перевищує ПЧР<sub>гр</sub>, вважається, що даний вид ризику не є суттєвим і коригувальні дії не доречні, але його виявлення необхідне.

Для визначення причин потенціальних невідповідностей, які обов'язково мають бути усунені (найбільш ризикові), проводять ранжування причин (наприклад, за допомогою діаграми Парето). Слід визначити, які види невідповідностей вимагають поліпшення процесу в першу чергу (невідповідність з максимальним ПЧР). Необхідно акцентувати увагу на тих видах невідповідностей, значущість наслідків яких складає 9 або 10 балів, оскільки вони суттєво впливають на безпеку.

З метою визначення причин потенційних невідповідностей, ризик яких заснований не тільки на високій значущості наслідків, але й на високій частоті виникнення, причини можна ранжувати за добутком рангів значущості та виникнення ( $S \times O$ ). Для всіх причин, значення яких ПЧР  $\geq$  ПЧР<sub>гр</sub>, розробляють заходи, спрямовані на зменшення ризику до прийнятного рівня. Формулюють конкретні заходи щодо усунення виявлених потенційних невідповідностей і/або їхніх причин, спрямованих на зниження показників O, D і, відповідно, ПЧР. Попередньо для кожної причини проводять аналіз, оцінку виникнення та виявлення і розраховують заплановане значення ПЧР.

Після виконання запланованих заходів група експертів проводить повторний аналіз за аналогічною методологією. Якщо всі заплановані заходи впроваджені й ефект коригувальних/попереджувальних дій адекватний встановленим цілям, процедура вважається завершеною. У протилежному випадку приймається рішення про проведення повторного FMEA-аналізу процесу виконання робіт (надання послуг) та формування нових коригувальних заходів.

Отже, дослідження питань щодо ризик-орієнтованого підходу в СУЯ у контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 дало змогу розкрити сутність вимог цього стандарту щодо дій по обробці ризиків та навести методологію оцінювання ризиків на рівні процесів в СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг. Це дозволить підприємствам ефективно оцінювати ризики, постійно поліпшувати якість бізнес-процесів та досягати ключові цілі бізнесу.

### **Висновки.**

Обґрунтовано, що формування СУЯ на підприємствах відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 передбачає цілеспрямовану та свідому зміну керівництвом підприємства філософії організаційного розвитку в сторону якості, дозволяє організаціям більш якісно визначати контекст організації, проводити аналіз зацікавлених сторін та системно управляти ризиками в своїй діяльності, що, безумовно, є переконливою конкурентною перевагою в складних економічних умовах. Доведено, що застосування процесного підходу у СУЯ підприємств сфери інжинірингових послуг є засобом кращого розуміння структури формування цінностей послуг для споживачів, дозволяє визначати «вузькі місця» та запобігати втраті якості. Формування та впровадження СУЯ в контексті вимог стандарту ISO 9001:2015 на підприємствах сфери інжинірингових послуг дозволяють інтегрувати процеси СУЯ із загальним менеджментом компаній та забезпечити застосування єдиного процесного підходу для досягнення ключових цілей бізнесу. Розкрито стність ризик-орієнтованого підходу в СУЯ підприємства сфери інжинірингових послуг у контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та наведено методологічні аспекти щодо оцінювання ризиків компанії.

### **References:**

1. Shmeleva, A.N. (2014), «Quality Management System as an Organizational Development Tool», *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii*, [Online], vol. 12, available at: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971> (Accessed 24, May, 2016).
2. Lisenko, O.M. (2016), «Quality management systems: features of implementation in accordance with the new version of the ISO 9001 standard», *Visnik Schidnoyevropeyskoho universitetu ekonomiki i menejmentu. Seriya: Ekonomika i menejment*, vol. 1, pp. 27-34, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem\\_2016\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_6) (Accessed 16, March, 2018).
3. Juran, D. (2002), «The highest level of leadership and quality. All about quality. Foreign experience», *Nauchno-tehnicheskij sbornik*, Moskva, NTK Trek
4. Taver, E.I. (2005), «The role of management in ensuring product quality. All about quality. Domestic developments», *Nauchno-tehnicheskij sbornik. Sistemi menedjmenta kachestva. Problemi i tendencii razvitiya*. Moskva: NTK Trek.

5. Anastasiadi, H.P., Parfenova, E.E. and Silnikov, M.V. (2005), «The management of the enterprise is a key component of the management system. All about quality. Domestic developments», *Nauchno-tehnicheskiiy sbornik. Sistemi menedjmenta kachestva. Problemi i tendencii razvitiya*, Moskva: NTK Trek.
6. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) (2016), «Quality management systems. Requirements». Edition is official, Kyiv: DP «UkrNDNTs».
7. Meskon, M. and Alber, M. (1992), «Fundamentals of management», Moscow.
8. «Business processes are the basis for effective enterprise management», available at: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html> Bezhin (Accessed 3, January, 2019) (Accessed 3, January, 2019).
9. DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9001:2015, IDT) (2016), «Key Terms and Glossary». Edition is official, Kyiv: DP «UkrNDNTs».
10. Ziailyk, M. F. and Vivchar, O. I. (2013), «Process approach to quality management», *Innovatsiina ekonomika*, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_1\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_47) (Accessed 3, January, 2019).
11. Fomichov, S. K., Starostina, A. O., and Skryabina, N. I. (2000), «Fundamentals of quality management», Kyiv: MAUP.
12. Rassel, Dzh. P. (2003), «Application MS ISO 9004 to improve performance», *Metody menedzhmentu yakosti*, vol. 1, pp. 44-46.
13. *Yakist v istorii civilizacii. Evolyuciya, tendencii i perspektivi upravlinnya* (2004) za red Dj. Djurana
14. Yehupov, Yu. (2016), «Development of approaches to the formation of the production program of the enterprise», *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3—4, pp. 50—56.
15. Semenova V.Gh. *Upravlinnja intelektualjnoju vlasnistju pidpryemstv: teorija ta praktyka* [Enterprise intellectual property management: theory and practice: monograph]. Odesa: Atlant (in Ukrainian).
16. Bezhin, K. S., Hryshyna, I. V. (2009). *Porivnyal'nyy analiz protsesnoho ta funktsional'noho pidkhodiv do upravlinnya pidpryemstvom. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, 2 (16), 3-7.
17. Maljcev S.V. (2014) *Process approach to management: theory and practice of application. Korporatyvniy menedzhment: web-site*. Available at: [https://iteam.ru/publications/processes/protsessnyj\\_podhod](https://iteam.ru/publications/processes/protsessnyj_podhod) (in Russian).
18. Kiselev. A.G. *Business processes and process approach: how to prevail consequences of consulting marketing*. URL: <http://orgstructura.ru/>
19. Sobakareva A.V. (2007) *Sravnenie metodik perehoda k procesnomu podhodu v upravlenii na predpriyatii. Problemi sovremennoi ekonomiki. Evraziyskii meshdunarodnii nauchno-analiticheskii shurnal*, 4-24 URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1731>

20. Great explanatory dictionary. Modern Ukrainian language (2008). Donetsk: LLC VKF «BAO» (in Ukr.).
21. Mocherniy S.V. (2006). Economic encyclopedic dictionary: [in 2 t.]. T2. S.V. Mocherniy (Ed.). Lviv: World (in Ukr.).
22. Mescon M.H. (1992). Fundamentals of Management [transl. from English]. Moscow: Business (in Russ.).
23. About the basic principles of state supervision (control) in the field of economic activity (2007). Law of Ukraine. Information from the Verkhovna Rada of Ukraine. 29 (in Ukr.).
24. Law of Ukraine «On Standards, Technical Regulations and Procedures for Conformity Assessment» (2005). 3164-IV (in Ukr.).
25. Rolko O. (2011). Risk Management in Control Systems. Standardization, Certification, Quality, 1, 47-52 (in Ukr.).
26. Transition to ISO 9001:2015 (2015). [Electronic resource] - access mode: <http://www.qcert.ru/eng/news/?action=show&id=238&category=3> (in Ukr.).
27. Inaleev I. (2015). International Standard ISO 9001: 2015 Quality Management Systems. Requirements. Kazan: SERT Academy. Access mode: <http://iso-management.com/>
28. Risk management – Risk assessment techniques: IEC/ISO 31010:2009. — [Електронний ресурс]. Available from: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=51073](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073) (in Ukr.).
29. Rolko O. (2014). Modern methods of risk analysis in the process of designing control systems for the meat and dairy industry. Scientific achievements in solving current problems of production and processing of raw materials, standardization and food safety: a collection of works on the results of IV International. science-practice conf. scientists, graduate students and students. Kiev (in Ukr.).
30. Vashukov Yu.A. (2008). Analysis of types, consequences and causes of potential nonconformities (FMEA). Method. Instructions / Samara State Aerospace University
31. Коваль, В. В. (2014). Управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі. Економіка: реалії часу, (5), 115-120.
32. Kvach, Y., Koval, V., & Hrymaliuk, A. (2018). Tourism and hospitality industry in the context of global economic development. Економіка. Екологія. Соціум, 2(4), 11-21.
33. Koval, V. (2019). Institutional determinants of state policy to regulate services markets. Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II. BMT Erida Sp. z oo, Poland, 109-125.

34. Koval, V. (2017). Competitive policy and regulation of oligopolistic markets with network effect. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej im. ks. Bronisława Markiewicza. Współczesne Problemy Zarządzania*, 11, 143-162.
35. Koval, V., & Weis, L. (2019). State regulation and investment management in the development of circular economy. Sustainable development under the conditions of European integration. Part I. Ljubljana: VŠPV, Ljubljana School of Business, 296-309.
36. Koval, V., & Mikhno, I. (2019). Ecological sustainability preservation of national economy by waste management methods. *Економіка. Екологія. Соціум*, 3(2), 30-40.
37. Yeshchenko, M., Koval, V., & Tsvirko, O. (2019). Economic policy priorities of the income regulation. *Espacios*, 40 (38), 11.
38. Bubyk, M., Koval, V., & Redkva, O. (2017). Analysis impact of the structural competition preconditions for ensuring economic security of the machine building complex. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 229–240. doi:10.21272/mmi.2017.4-20
39. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.
40. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotiienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.
41. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.
42. Gubanova E., Kupinets L., Deforz H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108. doi: 10.21307/ACEE-2019-055
43. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – № 19.5. – С. 136 – 139.
44. Управління інвестиціями та капіталізацією в контексті економічної безпеки: монографія / Я.П. Квач, В.В. Коваль, О.В. Слободянюк та ін.. Одеса, 2018. 188 с.
45. Koval V. Institutional determinants of state policy to regulate services markets. Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II. BMT Erida Sp. z o.o., Poland. 2019. 228 p. (109-125).
46. Koval, V. Pukała, R. Implementation of Regulatory Policy in Economic Activity: Development of the Institute Regulatory Impact Assessment. *Economics. Ecology. Socium*. 2017, vol. 1, no. 1, pp.24-32.

**Myroslava Bublyk***Doctor of Economic Sciences, Professor,**Lviv Polytechnic National University,**Lviv, Ukraine**my.bublyk@gmail.com**orcid.org/0000-0003-2403-0784***Tetiana Kopach***Lviv Polytechnic National University,**Lviv, Ukraine**t.kopach@grdn.com.ua**orcid.org/0000-0002-1293-229X*

---

**HUMAN POTENTIAL ADMINISTRATION OF ENTERPRISES IN UKRAINE  
AND THE WORLD**

---

**Abstract.** *The basic theoretical aspects of the processes of human potential administration, its classification, content and functions of administration are revealed, as well as the legislative and regulatory framework of the regulatory acts affecting the world, European and national legal environment concerning the investigated human potential problem. The peculiarities of administrative activities in the field of human resources management are analyzed, common problems in the object administered by the research object are revealed.*

---

**Мирослава Бублик***Д.е.н., професор,**Національний університет «Львівська політехніка»**Львів, Україна**my.bublyk@gmail.com**orcid.org/0000-0003-2403-0784***Тетяна Копач***Національний університет «Львівська політехніка»**Львів, Україна**t.kopach@grdn.com.ua**orcid.org/0000-0002-1293-229X***АДМІНІСТРУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

## Вступ

Проблеми дослідження людського потенціалу та удосконалення його адміністрування є сьогодні гострими та відповідають напрямам сучасних наукових досліджень, мають практичну цінність для впровадження на підприємствах. Актуальність роботи полягає в тому, що ринкова економіка, процеси євроінтеграції та конкуренції зумовлюють необхідність кардинальної зміни в системі формування кадрів та їх мотивування. У сучасних умовах важливо не тільки правильно оцінювати людський потенціал підприємства, а й мотивувати працівників досягати стратегічних, тактичних та операційних цілей підприємства [1-2]. Адміністрування людського потенціалу безпосередньо пов'язане із сучасними технологіями мотивування працівників, що сприяє зростанню якісних характеристик персоналу (підвищенню людського потенціалу), стимулює ініціативність, інноваційність та креативність працівників (підвищує рівень корпоративної культури) і покращує конкурентні позиції підприємства у бізнес-середовищі [3-4].

Останнім часом сформувався поняття «людський потенціал» як трудові можливості працівників підприємства, їх освітній та кваліфікаційний рівень, мотиваційний потенціал, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, а також сукупність їх психофізіологічних характеристик [5].

Метою роботи є дослідження сутності адміністрування людського потенціалу на прикладі підприємств в Україні і світі шляхом виділення низки проблем щодо формування людського потенціалу та його адміністрування в установах.

Відповідно до поставленої мети завданнями в роботі є: 1) зробити огляд вітчизняних та зарубіжних наукових, навчально-методичних та нормативно-правових джерел щодо питання адміністрування людського потенціалу; 2) проаналізувати стан та дослідити тенденції розвитку людського потенціалу в Україні та світі; 3) дослідити можливі альтернативи удосконалення адміністрування людського потенціалу.

### 1. Дослідження сутності адміністрування людського потенціалу.

Вагомий внесок у дослідження проблем людського потенціалу з точки зору його оцінювання, адміністрування та мотивування зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких варто виокремити праці: О. Бодарецької [6], М. Бублик [7-12], Ю. Вінтюка [13], І. Вовк [14], О.Грішнова [5,15], П. Друкера [16], А. Колота [17], І. Комарницького [18], О. Кузьміна [19], Е. Лібанова [20] О. Мельник [19], К. Макконнелла [21], А. Шахно [1-2] та ін. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності понять «адміністрування людського потенціалу», «мотивування», «стимули», «мотиви», і методи мотивування», встановлення взаємозв'язку мотивування з розвитком установ, виокремлення системи показників оцінювання результатів мотивування, забезпечення базової та бонусної частин заробітної плати тощо.



Також розвинуто типологію видів адміністрування людського потенціалу, мотивування персоналу. Проте виявлено необхідність удосконалення сутності адміністрування людського потенціалу, методів ідентифікації змін цього процесу, а також сформувалася потреба в розвитку методів вибору шляхів їхнього формування та використання, потребує удосконалення методологія адміністрування компетентностей працівників тощо. Розроблення моделі адміністрування людського потенціалу в напрямі формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств, а також використання моделі ключових показників ефективності підбору персоналу.

Проблематика людського потенціалу, мотивування працівників системно розглядається у багатьох працях з менеджменту [19, 22], мотивування персоналу [6, 13, 23], організування праці [14, 16, 24], управління людським потенціалом [5, 15, 21, 25], економіки праці та соціально-трудових відносин [17, 26], підвищення конкурентоспроможності національної економіки [3,27] тощо. Як вважає Кузьмін О.Є. у роботі [19] мотивування – це вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. Услід за рішенням про необхідність мотивування праці Колот А.М. у роботі [17] вважає, що мотивація персоналу відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації; це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.

У джерелах [1, 6] авторами охарактеризовано особливості розвитку мотиваційного потенціалу працівників, впливу корпоративної культури на мотиваційні процеси підприємств, методи мінімізації демотивації, формування і впровадження грейдових систем мотивування, практичного використання ефективних компенсаційних пакетів, компресії заробітної плати, надання працівникам пільг і компенсацій, забезпечення мотиваційної гігієни, оптимізування бонусних виплат, ідентифікування мотиваційних потреб, формування мотиваційної стратегії, реінжинірингу системи мотивування, впровадження пакетних рішень у цій сфері тощо.

У відповідній науковій та спеціалізованій літературі [1, 5, 13,19] автори виділили вісім базових елементів соціальних процесів, ввівши кодування, декодування і відгук, що пов'язано із діджиталізацією суспільства та дає можливість краще дослідити процес обміну інформацією і виявити недоліки в ньому. Також автори виділяють у даному процесі шум, який спотворює зміст інформації і впливає на ефективність соціально-трудових процесів управління підприємствами. У системі управління важливою є функція контролю, яка поділяється на письмову та усну форми [19].

Письмовий контроль виступає у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Перевагами таких комунікацій є добре збереження інформації, можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації, ґрунтовність підготовки, можливість доведення до багатьох працівників. До недоліків письмової комунікації можна віднести: складність поновлення, об'ємність інформації. Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно [19, с. 94 - 95]. Як відомо з робіт [19-22], організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів, а соціальні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють загальний набір інструментів управління діяльністю будь-якого суб'єкта господарської діяльності [23]. У поєднанні з психологічними методами саме управління на підприємстві реалізують через мотиви соціальної поведінки людини.

Сучасний рівень виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників, як вважають автори робіт [28-29], міняють саму систему ціннісних орієнтацій розвитку підприємств [30]. Як вважають автори [31], зі змінами стратегічних напрямів розвитку інституцій змінюються і форми матеріального заохочення, і їх стимулюючий вплив. У системі менеджменту зростає роль творчого характеру праці, прояву ініціативи, суспільного визнання, морального заохочення тощо. Використання закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника в управлінні виробництвом чи організацією набувають більшої практичної значимості. Реалізування таких соціально-психологічних методів управління здійснюється, як досліджено в роботі [32] за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

У роботах [14-19, 21-25, 28-33] проведено оцінювання нормативно-правового забезпечення людського потенціалу в Україні та світі, де зазначається, що в Україні існує до певної міри законодавчо-нормативного документу, який регулює таку діяльність. Світова нормативно-правова база є більш розвинутою, де серед нормативно-правових документів провідних світових організацій [34-36] було прийнято Директиву ЄС, де законодавчо нормовано поняття людського потенціалу як моделі оцінювання людського ресурсу для бізнесу. У нормативно-правових документах, прийнятих в Україні у 2019 р., було визначено, що суб'єктом людського потенціалу є агент (посередник) [37-38], Головними законами, що впливає на діяльність всіх видів підприємств в Україні незалежно від форм власності, є Господарський кодекс України [39], де сформовано правові, економічні та соціальні положення їх діяльності та Податковий Кодекс [40], де визначаються засади оподаткування суб'єктів господарської діяльності в Україні.

## 2. Аналізування особливості адміністративної діяльності у сфері провадження людського потенціалу.

Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем мотивування персоналу більшості вітчизняних ІТ-підприємств. Виживають і перемагають в конкурентній боротьбі ті компанії, які використовують найбільш ефективні способи управління персоналом. Провідний американський дослідник у галузі управління П.Друкер зазначає, що завдання менеджменту полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільної діяльності [16].

Сьогодні у світі серед підходів до управління домінує концепція «розвитку людського потенціалу» (РЛК - Human Capital Development - HCD) [36]. Попередня концепція «розвитку людських ресурсів» застаріла, бо управління базувалося на адміністративному контролі, посиленні «людського фактора» при управлінні виробництвом. Концепція РЛК передбачає комплексну програму створення умов для добровільної інтенсифікації праці, мобілізації всіх інтелектуальних і емоційних ресурсів особистості, всього її потенціалу в інтересах виробництва [16, 27, 28, 31].

Проблема людського капіталу досліджувалася з різних точок зору, серед яких оригінальним є підхід оцінювання людського капіталу [41] через оцінювання втрат, шкоди і збитків, завданих національній економіці, населенню та природі техногенним впливом виробництва тощо. Автори [12, 18, 23] запропонували механізми державного регулювання, де ключова роль відведена людському капіталу тощо

Основне завдання адміністративної діяльності – організувати документообіг в організаціях – полягає в забезпеченні таких якісних характеристик: оперативність руху документів; одноразовість перебування документів у підрозділах підприємства; спрямованість комунікацій документів користувачам, для яких інформація є найбільш актуальною та корисною; точна відповідність схемі функціонування підприємства.

Документообіг в організаціях має бути організований таким чином, щоб переваги отриманої інформаційної підтримки управлінських рішень перевищували витрати на формалізацію інформації. На основі аналізу літературних джерел та власних досліджень [12, 18, 23] переважно в організаціях існує правильна організація документообігу, яка забезпечує оперативність, економічність та надійність функціонування системи управління. Проте завжди слід дотримуватися основних принципів [12, 18, 23]:

1. Рух документів є прямим і оперативним, тобто маршрут документа є обраний за принципом одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі, а різні операції з обробки документів виконуються паралельно або у одного виконавця.

2. Перебування документа в інстанції строго зумовлено необхідністю його опрацювання і відповідає організації і технології праці користувача

3. Рух документів є виправданим та має виключати зворотні комунікації.

4. Процеси обробки та порядок проходження є подібними (однаковими).

5. Копії з документів, призначених для виходу у зовнішнє середовище, виготовляються після розгляду їх керівником і написання резолюції. Кількість копій має відповідати кількості виконавців, а оригінали передаються відповідальному виконавцю.

Система адміністративного управління в організаціях повинна бути спрямована на розв'язання проблем управління і мотивування персоналу, дві головні з яких: організування робочого місця та формування ефективної системи мотивування персоналу.

### **3. Аналізування проблем адміністрування людського потенціалу**

У сучасних високотехнологічних компаніях в Україні та світі, що працюють у секторі розробки програмного забезпечення, проблемам людського потенціалу приділяється багато уваги. Адміністрування людського в організаціях складається з підготовки, освіти та розвитку особистості з метою підвищення якості людського потенціалу загалом і творчого потенціалу окремої особистості, тому сюди відносять дії, що традиційно пов'язані з функціями управління персоналом (залучення, відбір, найм, розміщення, система компенсацій, прибутки, нагороди, кар'єра тощо). Усі зусилля адміністрування людського потенціалу спрямовані на підвищення продуктивності виробництва із використанням талантів персоналу, що передбачає поліпшення організаційного середовища із застосуванням планування, змін в організаційних структурах і міжособистісних стосунках.

Підтримуємо думку авторів [11, 12, 28, 52-64], які вважають, що пошук шляхів активізування людського потенціалу всередині організації та облік соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з найважливіших умов підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства та ознакою успішного адміністрування.

У процесі розвитку адміністрування людського потенціалу можуть виникнути наступні проблеми.

1. Особливості історично сформованого трудового менталітету.

2. Проблема відриву планування розвитку людського потенціалу на підприємствах від реальної ситуації щодо формування людського потенціалу в певному регіоні. За останні роки людський потенціал деяких регіонів України зазнав якісної та кількісної руйнації, використовується неефективно, нерационально.

3. Людський дефіцит, який зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата.

4. Обсяги і структура кадрів сьогодні не відповідають людським потребам, вона орієнтована на попит абітурієнтів, їх уявлення про престижність професій і можливі доходи, тому з одного боку, наявне “перевиробництво” юристів, економістів, менеджерів у 4-8 разів, а з іншого – спостерігається гостра нестача інженерів.

5. Якісний освітній рівень людського потенціалу є низьким. Підготовка фахівців і робітників навчальними закладами лише частково відповідає сучасним вимогам, украй рідко беруть участь у фінансуванні навчання, організації практики та стажування студентів і аспірантів, вдосконаленні освітніх програм.

Визначати шляхи підвищення адміністрування людського потенціалу в організаціях можна тільки зібравши детальну характеристику персоналу. Аналізування кожного із працівників та відповідність кваліфікації до посади та інше призведе до зростання продуктивності праці, обсягу продукції та інших економічних показників. Рекомендованими заходами з покращення адміністрування людського потенціалу, на нашу думку, можуть бути такі дії:

– організувати всім працівникам без винятку атестацію на відповідальність теоретичних і практичних знань своїй посаді чи робочому місці;

– позбавитися некваліфікованих і малокваліфікованих працівників на їхні місця прийняти кваліфікованих і висококваліфікованих на конкурсній основі з числа своїх працівників із тих що приймаються на дане підприємство;

– запровадити конкурсно-контрактну систему прийому всіх працівників дотримуватися умов контракту;

– відстоювати можливості вчасно проводити службову ротацію кадрів;

– організувати перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві з метою освоєння кожним працівником суміжної професії;

– розширювати зони обслуговування працівниками інших споріднених професій і спеціальностей;

– вивільнені місця працівників, що звільняються з виходом на пенсію замовити працівниками свого підприємства;

– за рахунок комп'ютеризації робочих місць економістів, бухгалтерів, керівника підприємства залишити їх чисельність на 1-2 особи;

– зацікавити і створити умови для здобуття вищої і середньої спеціальної освіти серед широкого кола робітників без відриву від виробництва;

– регулярно інформувати колектив про вакансії і про перспективу підприємства, звертатися до працівників щоб вони рекомендували на вакантні місця своїх знайомих і друзів;

– створити систему матеріального заохочення всіх працівників, кожна добра ініціатива, новація, що ведуть до росту продуктивності праці, має бути врахована, оцінена та відповідно оплачена;

– періодично доводити до відома всіх працюючих про основні економічні показники, результати спільної праці, постійно переконувати колектив у тому, що основою зростання заробітної плати є зростання продуктивності праці;

– вчасно вирішувати соціальні питання, створити належні умови праці і відпочинку;

– створити у колективі позитивний психологічний клімат, проводити заходи, що зміцнюють колектив;

– керівнику підприємства постійно підвищувати свій авторитет, завоювати у колективі до себе довіру та повагу.

Отже, розвиток адміністрування людського потенціалу свідчить про рівень ефективності діяльності підприємства.

Першочерговими заходами цієї роботи пропонуємо вважати такі:

– запровадити системне планування роботи з персоналом;

– звернути увагу на якісний склад вищого керівництва, від професіоналізму та майстерності якого залежить здатність фірми зберегти конкурентні позиції на ринку;

– переглянути розміри оплати праці та врегулювати їх відносно ринкових;

– мінімізувати заборгованість із виплати заробітної плати;

Формування людського потенціалу підприємства складна і довготривала справа, потрібно постійно співпрацювати з навчальними закладами, розробляти нові системи мотивації та результативності персоналу [42-51; 66-77].

Отже, система адміністративного управління людським капіталом сприяє отриманню економічних результатів: підвищення продуктивності праці, зниження втрат часу при виконанні проектів, загалом це впливає на зменшення повної собівартості продукції.

Таким чином, було розкрито базові теоретичні аспекти щодо процесів адміністрування людського потенціалу, його складових, змісту та функцій адміністрування. Досліджено законодавчу та нормативно-правову базу регуляторних актів, що впливають на світове, європейське та національне правове середовище щодо проблеми адміністрування людського потенціалу. Проаналізовано особливості адміністративної діяльності у сфері провадження людського потенціалу, виявлено загальні проблеми адміністрування людського потенціалу та окреслено способи їх вирішення.

**Список використаних джерел:**

1. Шахно, А.Ю. (2019). *Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання*. Кривий Ріг.
2. Bublyk, M. and Shakhno, A. (2018). The role of socialization of human capital development in global competition conditions, *Економічний аналіз*, Том 28, 4, с.295-304.
3. Бублик, М.І. та Коропецька, Т.О. (2016) Підвищення конкурентоспроможності національної економіки: державно-приватне партнерство у регулюванні її техногенних збитків. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики*, Львів: Арт-Друк, 29-30.
4. Бублик, М.І. (2009). Страхування техногенних збитків – новий сегмент на ринку екологічного страхування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*, 640, с. 23-33.
5. Грішнова, О. А. (2014). Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 1, с.34-40.
6. Бодарецька, О.М. (2019) Особливості мотивування працівників у системі TQM. *Економіка. Фінанси. Право*, 12, 3-5.
7. Бублик, М., Бабій, Т. (2009). Розвиток логістики в сучасних умовах функціонування ринку. *Науковий вісник НЛТУ*, 19.6, 138-142.
8. Бублик, М.І. (2012). Механізм регулювання техногенних збитків промислових підприємств: логістика рециркулювання як інструмент його застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 749, с.530-537.
9. Бублик, М.І. (2013). Динамічні моделі економічного оцінювання складових техногенних збитків в національному господарстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 778, с.364 -373.
10. Бублик, М.І. (2014). Модель економічного оцінювання техногенних збитків в національному господарстві. *Black Sea Scientific Journal of Academic Research. Economic Science*, 12 (05), с.44-50.
11. Бублик, М. (2014). Кореляційно-регресійне аналізування непрямих техногенних збитків у національному господарстві. *Економічний аналіз*, 17 (1), с.24-31.
12. Бублик, М.І. (2015). *Техногенні збитки у національному господарстві: економічне оцінювання та засади державного регулювання: монографія*. Львів.
13. Вінтюк, Ю. (2008). Обґрунтована класифікація мотивів: труднощі створення та шляхи їхнього подолання. *Вісник Львівського університету*. 11, 278-287.
14. Вовк, І. (2011). Внедрение BSC: основные проблемы и ошибки. *Менеджер по персоналу*, 3 (2), 68-73.
15. Грішнова, О. А. (2001). *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія*. К.: Т-во «Знання», КОО.

16. Друкер, П. (1992). *Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы*. М.:.
17. Колот, А.М. (2008). *Соціально-трудо́ві відносини: теорія і практика регулювання: монографія*, К.: КНЕУ.
18. Комарницький, І.М. та Бублик, М.І. (2008). Оцінка техногенних збитків та аналіз підходів до їхнього розрахунку у глобальному та регіональному аспектах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 628, с.134–144
19. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. (2012). *Основи менеджменту*, Львів: Видавництво Львівської політехніки.
20. Лібанова, Е.М. (ред.) (2012). *Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки: колективна монографія*. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України.
21. Макконнелл, К.Р. та Брю, С.Л. (1992). *Економикс: принципи, проблеми и политика*. Т. 2. М.: Республика.
22. Bublyk, M., & Didyk, A. (2018). Modeling of innovative development of administration of outsourcing activities of IT-market enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 5(2), 11–18.
23. Bublyk, M.I. and Rybytska, O. (2016). Economic assessment and forecasting of the social component of man-made damage in the national economy. *Econtechmod: an international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modelling processes*. Lublin. Rzeszow, 5(1), pp.3–10.
24. Kuzmin, O.Ye. and Bublyk, M.I. (2014). Methodological foundations of economic evaluation of technogenic losses of national economy. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 1 (1), p. 1–8.
25. Kuzmin, O.Ye., Bublyk, M.I. and Rybytska, O.M. (2014). The application of fuzzy logic to forecasting of technogenic damage in the national economy. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 790, с. 63 – 73.
26. Kuzmin, O.Ye. and Bublyk, M.I. (2016). Economic evaluation and government regulation of technogenic (man-made) damage in the national economy. In: *Computer sciences and information technologies : CSIT 2016. XIth International Scientific and Technical Conference, Lviv, Ukraine, 6–10 September 2016*, Lviv.
27. Бублик, М.І., Хім'як, М.М., та Лібер, М.В. (2009). Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 19.5, 136 – 139.
28. Бублик, М., Дуляба, Н., Петришин, Н., Дрималовська, Х. (2018). Аналізування розвитку навчально-наукової діяльності закладів вищої освіти. *Економічний аналіз*, 28, 1, с. 30-39.
29. Bublyk, M., Zhuk, L., Duliaba, N., Petryshyn, N., Drymalovska, K. (2018).



Innovative bases of research and analysis of strategic directions and prospects for development of domestic higher education institutions. Scientific herald of NLTU of Ukraine. The series is economical, 28 (9), 35–39. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280906>.

30. Bublyk, M., Petryshyn, N., Duliaba, N. (2018). Innovation structure of priority directions of development of Ukrainian higher education institutions. In: *Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement*, (pp. 365 – 382), Warsaw: BMT Eridia Sp. z o.o.

31. Bublyk, M.I., Zhuk, L. V., & Drymalovska, Kh.V. (2018) Experience in formation of strategies for the development of higher education institutions in the conditions of globalization. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, 21 (1), с. 31–34.

32. Андрушків, Б.М. (2019). Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій (акценти адміністративно-територіальної реформи). В: В.А. Фалович, ред. *Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій*. Тернопіль: Шпак В.Б.

33. Bublyk, M., Duliaba, N., Petryshyn, N., Matseliukh, Yu., & Serhiychuk, V. (2019). Socio-legal aspect of the strategic development of inclusive higher education and social entrepreneurship. In: *Social and legal aspects of the development of civil society institutions*. (pp. 31-84). Warsaw: BMT Eridia Sp.z o.o., Part II.

34. *Загальна декларація прав людини Генеральної Асамблеї ООН*. (1948). Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015)

35. *Europe 2020: a european strategy for smart, sustainable and inclusive growth*.(2018). Retrieved from: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/version.pdf>.

36. Human Development Report. (2019). *Human Development Index and its components*. Retrieved from: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI/>.

37. Кодекс законів про працю України. (2001). *Відомості Верховної Ради України*, 40-44, ст.356.

38. Конституція України (1996). *Відомості Верховної Ради України*, 40-44.

39. Господарський кодекс України. (2003). *Відомості Верховної Ради України*, 124-144, ст.561.

40. Податковий кодекс України (2010). *Відомості Верховної Ради України*, 46.

41. Бублик, М.І., та Коропецька, Т.О. (2011). Удосконалення вартісної оцінки техногенних збитків, заподіяних трудовим ресурсам регіону. *Науковий Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 3 (48), 14 – 19.

42. Методическая база построения аналитической системы оценки результативности труда: [монография] / [А.М. Журлов, Я.П. Квач, Г.В. Кошельок, В.В. Коваль] – Одесса: «Абрикос», 2011. – 224 с.

43. Yankovyi, O., Goncharov, Yu., Koval, V., & Lositska, T. (2019). Optimization of the capital-labor ratio on the basis of production functions in the economic model of production. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 134-140.
44. Koval, V., Slobodianiuk, O., & Yankovyi, V. (2018). Production forecasting and evaluation of investments using Allen two-factor production function. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 219–226. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-1-219-226
45. Bublyk, M., Koval, V., & Redkva, O. (2017). Analysis impact of the structural competition preconditions for ensuring economic security of the machine building complex. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 229–240. doi:10.21272/mmi.2017.4-20
46. Koval, V., Prymush, Y., & Popova, V. (2017). The influence of the enterprise life cycle on the efficiency of investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 183–187. doi:10.30525/2256-0742/2017-3-5-183-187
47. Koval, V., Polyezhayev, Y., & Bezkhlibna, A. (2018). Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 105-113. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-5-105-113
48. Koval, V., Petrashevskaya, A., Popova, O., Mikhno, I., & Gaska, K. (2019). Methodology of ecodiagnosics on the example of rural areas. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(1), 139-144. doi: 10.21307/ACEE-2019-013
49. Ciuła J., Gaska K., Iljuczzonek Ł., Generowicz A., & Koval V. (2019). Energy efficiency economics of conversion of biogas from the fermentation of sewage sludge to biomethane as a fuel for automotive vehicles. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(2), 131-140. doi: 10.21307/ACEE-2019-029
50. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23>
51. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforz, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-05>
52. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.
53. Borychenko, K., Hudz, A., Koval, V., Golubkova, I., Mazur, A. (2019). European standards for social protection of internally displaced persons. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 88.

54. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>
55. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotiienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.
56. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.
57. Gubanova E., Kupinets L., Deforz H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108. doi: 10.21307/ACEE-2019-055
58. Luchaninova, O., Koval, V., Markina, L., Zhovnirchuk, Y., Mishchenko D. (2019). Development of entrepreneurial competence of vocational professionals by means of communicative management. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 132.
59. Kvitka, S., Borodin, E., Koval, V., Yemelyanov, V., Ivashova, L. (2019). Innovative mechanisms of the cross-sectoral interaction between business and public authorities in conditions of information society's transformation. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 133.
60. Koval, V., Sribna, Y., Gaska, K. (2019). Energy Cooperation Ukraine-Poland to Strengthen Energy Security. *E3S Web Conference*, 132, 01009. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201913201009>
61. Ciuła, J., Gaska, K., Siedlarz, D., Koval, V. (2019). Management of sewage sludge energy use with the application of bi-functional bioreactor as an element of pure production in industry. *E3S Web Conference*, 123, 01016. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201912301016>
62. Koval, V., Mikhno, I., Hajduga, G. & Gaska, K. (2019). Economic efficiency of biogas generation from food product waste. 1th Conference on Interdisciplinary Problems in Environmental Protection and Engineering EKO-DOK 2019. Polanica-Zdrój, Poland, April 8-10, 2019. *E3S Web Conf.* 100, 00039. DOI: 10.1051/e3sconf/201910000039
63. Koval, V., Kovshun, N., Plekhanova, O., Kvitka, S., & Haran, O. (2019). The role of interactive marketing in agricultural investment attraction. 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019, 19(5.3), 877-884.
64. Міхно, І. С. (2015). Методи утилізації відходів. Світовий досвід. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, (2), 68-78.
65. Koval, V., Mikhno I. Ecological sustainability preservation of national economy by waste management methods. *Economics. Ecology. Socium*, 3(2), 30-40.

66. Скрипник, А. В., Басараб, Р. М., & Міхно, І. С. (2017). Экологические и экономические последствия складирования бытовых отходов и их влияние на экосистему. *Международный научно-производственный журнал " Экономика АПК"*, (11), 22-32.
67. Скрипник, А. В., & Міхно, І. С. (2015). Проблеми фінансування та оподаткування у сфері утилізації відходів в Україні та світі. *Економіка України*, (12), 59-69.
68. Міхно, І. С. (2015). Методи фінансування утилізації відходів. Світовий досвід. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*, (1), 33-46.
69. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: [монографія] / [Хрущ. Н.А., Корпан О.С., Коваль В.В., Реген В. та ін.]; за наук. ред. Н.А. Хрущ – К.: «Кафедра», 2012. – 300 с.
70. Koval, V., Duginets, G., Plekhanova, O., Antonov, A., & Petrova, M. (2019). On the supranational and national level of global value chain management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1922-1937.
71. Koval V., Zamlynskyi V., Kolomiets O. Transformation of integration processes and management by development of the electronic services market. Structural transformation of the national economy in the context of Euro-regional cooperation. Warsaw: BMT Eridia Sp. z o.o., 2018, p. 7-23.
72. Управління інвестиціями та капіталізацією в контексті економічної безпеки: монографія / Я.П. Квач, В.В. Коваль, О.В. Слободянюк та ін.; Одеса, 2018. 188 с.
73. Koval V. Institutional determinants of state policy to regulate services markets. Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II. BMT Erida Sp. z o.o., Poland. 2019. 228 p. (109-125).
74. Кирпиченко О., Koval V. Analysis of etymological characteristics of professional vocabulary borrowed from German to East-European Slavic languages. Problem space of modern society: philosophical-communicative and pedagogical interpretations: collective monograph. Part I. Warsaw: BMT Erida Sp. z o.o., 2019. 672 p. (393-408).
75. Koval V. Competitive policy and regulation of oligopolistic markets with network effect. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej. Współczesne Problemy Zarządzania – 2017. – № 11. – С. 143-162.*
76. Коваль В.В. Управління конкурентоздатністю організації в умовах демотивації персоналу на підприємствах машинобудівної галузі / В.В. Коваль // *ЕКОНОМІКА: реалії часу: Науковий журнал – 2014 – №5(15) – С. 115-120.*
77. Koval V., Weis L. State regulation and investment management in the development of circular economy. Sustainable development under the conditions of European integration. Part I. Ljubljana: VŠPV, Ljubljana School of Business, 2019. (296-309).

**Myroslava Bublyk***Doctor of Economic Sciences, Professor,**Lviv Polytechnic National University,**Lviv, Ukraine**orcid.org/0000-0003-2403-0784***Yurii Matseliukh***Lviv Polytechnic National University**Lviv, Ukraine**orcid.org/0000-0002-1721-7703***Danylo Kravets***Lviv Polytechnic National University,**Lviv, Ukraine**orcid.org/0000-0002-1963-9678***TRENDS FOR HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT OF IT-COMPANIES**

---

**Abstract.** *The dynamics of human potential development of both world and domestic IT companies are investigated in the work. Ways to improve the human potential management in order to achieve strategic goals are proposed. The management decision to implement the system "compatibility + social package" when creating teams to work on IT projects is justified. Recruitment of team members is proposed on the basis of their compatibility and appropriate motivation. It is recommended that team members provide such social packages that reflect the functional distribution of work and the amount of authority to work on IT projects.*

---

**Мирослава Бублик***Д.е.н., професор,**Національний університет «Львівська політехніка»**orcid.org/0000-0003-2403-0784***Юрій Мацелюх***Національний університет «Львівська політехніка»**orcid.org/0000-0002-1721-7703***Данило Кравець***Національний університет «Львівська політехніка»**Львів, Україна**orcid.org/0000-0002-1963-9678***ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ**

## Вступ

Проблеми дослідження динаміки розвитку людського потенціалу та аналізування його трендів у світових та вітчизняних ІТ-компаніях стають актуальними щоразу більше, оскільки зростає частка цих компаній у ВВП їх національних економік. У сучасних обставинах глобального рівня формується менеджмент людського капіталу зі своєю системою стратегічних цілей, інструментами досягнення їх та сучасними методами мотивування персоналу тощо.

Метою роботи є дослідження трендів розвитку людського потенціалу на прикладі ІТ-компаній в Україні і світі, що окреслило відповідні до поставленої мети завданнями: 1) вивчити динаміку розвитку людського потенціалу; 2) проаналізувати шляхи удосконалення менеджменту людського потенціалу в Україні та світі; 3) дослідити можливі альтернативи удосконалення управління людським потенціалом; 4) розробити заходи з удосконалення управління людським потенціалом і обґрунтувати доцільність його впровадження в ІТ-компанії.

### 1. Дослідження тенденцій розвитку людського потенціалу ІТ-компаній

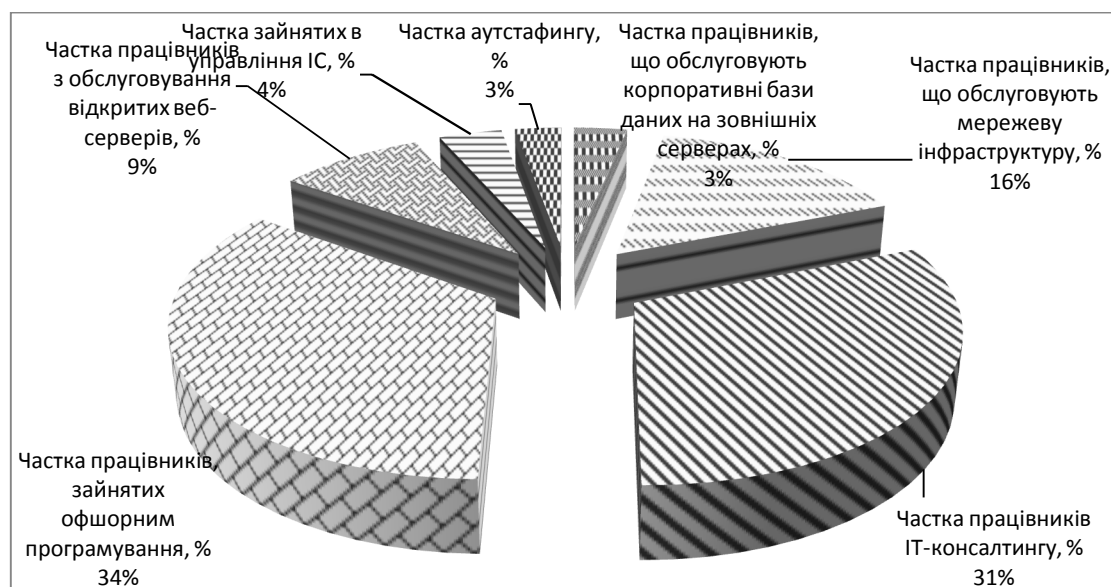
Особливістю ІТ-бізнесу є багаторічний досвід проведення управління людського потенціалу [1, 2]. На ІТ-ринку ІТ-компанії мають більш, ніж 10 років досвіду роботи в галузі розробки та обслуговування інформаційних систем для бізнесу, що неможливо було б зробити без розвитку людського потенціалу. Серед видів ІТ-послуг підприємства надають: 1) розміщення корпоративних баз даних на власних серверах та серверах спеціалізованих компаній; 2) послуги з обслуговування мережевої інфраструктури підприємств й організацій; 3) послуги з повного або часткового обслуговування веб-серверів; 4) проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; 5) послуги з повного або часткового управління інформаційними системами підприємств; 6) послуги зі створення й обслуговування відкритих веб-серверів; 7) офшорне програмування; 8) ІТ-консалтинг тощо.

Аналізування людського потенціалу ІТ-компаній у 2018-2019 рр. наведено в табл. 1, де найбільшу частку складають працівники, зайняті офшорним програмуванням (34,50% від загального обсягу всіх працівників) та ІТ-консалтингом (31,20%). Останній дає змогу отримати максимум віддачі від інформаційної системи (підвищення її керованості, прозорості та прибутковості) для кожного підприємства-замовника ІТ-послуг за рахунок зменшення витрат на її обслуговування. На рис. 1 представлено структуру людського потенціалу у I півріччі 2019 р. Структура людського потенціалу ІТ-компаній відповідає структурі послуг, які вони надають. Значна частка працівників зайнята наданням консалтингових послуг у сфері інформаційних технологій (ІТ-консалтинг).

**Таблиця 1. Аналізування структури людського потенціалу ІТ-підприємств у І півріччі 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	Роки		Відхилення	
		І п/р. 2018	І п/р. 2019	абсолютні	%
1.	Загальний обсяг працівників, тис. ос.	129	143	2	105%
2.	Частка працівників, що обслуговують корпоративні бази даних на зовнішніх серверах, %	5,64%	3,20%	-2,4%	57%
3.	Частка працівників, що обслуговують мережеву інфраструктуру, %	21,70%	15,80%	-5,9%	73%
4.	Частка працівників ІТ-консалтингу, %	28,10%	31,20%	3,1%	111%
5.	Частка працівників, зайнятих офшорним програмуванням, %	31,50%	34,50%	3,0%	110%
6.	Частка працівників з обслуговування відкритих веб-серверів, %	7,72%	8,70%	1,0%	113%
7.	Частка зайнятих в управлінні ІС, %	4,10%	3,80%	-0,3%	93%
8.	Частка аутстафінгу, %	1,20%	2,80%	1,6%	233%

Так, тут працюють спеціалісти, які проводять аудит, аналіз і оптимізацію бізнес-процесів; підбір, впровадження та сервісну підтримку програмних рішень; навчання персоналу підприємств-замовників послуг шляхом створення єдиної якісно побудованої ІТ-інфраструктури у замовника. У табл. 2 наведено перелік документів, необхідний для укладання угоди з працівником. Важливим елементом управління людського потенціалу є досягнення рівня конфіденційності при роботі з клієнтом. Тому з усіма працівниками, що пов'язані із аутсорсинговими послугами є укладання NDA-угоди (угоди про конфіденційність). Такі угоди про конфіденційність покликані захистити учасників аутсорсингових угод від розголошення інформації, важливої для кожної зі сторін, тому термін NDA-угоди визначають в основній угоді або продовжують її дію у новій базовій угоді про аутсорсингову співпрацю.



**Рис.1. Структура людського потенціалу ІТ-підприємств у І півріччі 2019 р.**

**Таблиця 2. Перелік документів, необхідний для укладання угоди з працівником ІТ-компанії**

№ з/п	Назва документу	Резидент	Нерезидент
1.	Документи, що посвідчують особу (паспорт, інд.код тощо)	+	+
2.	Диплом про рівень вищої освіти	+	+
3.	Виписка з диплому	+	-
4.	Сертифікат, що підтверджує кваліфікаційний рівень (тестер, розробник, спеціаліст тощо)	+	-

Показники управління людським потенціалом ІТ-компаній наведено у табл. 3.

**Таблиця 3. Аналізування показників управління людським потенціалом ІТ-компаній за I півріччя 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники управління	I півріччя	
		2018 р.	2019 р.
1.	Загальний обсяг наданих ІТ-послуг, тис. грн.	14 824,20	16 696,87
2.	Частка працівників з найвищими компетентностями, %	77,50%	79,90%
	Частка працівників із середніми компетентностями, %	18,5%	17,1%
3.	Середньорічна чисельність працівників, ос.	129	143
4.	Частка аутстафінгу, %	1,20%	2,80%
5.	Частка працівників, зайнятих в аутсорсингу, %	27,50%	26,65%
6.	Загальна кількість тренінгів, од.	77	97
7.	Загальна кількість підписаних NDA-угод, од.	37	46

NDA-угода одностороннього типу укладається, коли передача інформації йде в одну сторону, переважно її приймають при аутстафінгу працівників. NDA-угода двохстороннього типу приймається, коли існує ризик для обох сторін втратити конфіденційну інформацію. Основною метою NDA-угоди є покласти винну за порушення конфіденційності на сторону порушника й зобов'язати її скомпенсувати збитки постраждалій стороні. У разі розголосу договір служить правовою підставою для позову в суд про стягнення збитків. Іншою важливою особливістю NDA-угоди є те, що сторони беруть на себе зобов'язання не розкривати саме конфіденційну інформацію, отриману ними в контексті бізнес-відносин. Це, жодним чином, не стосується інформації, доступної з відкритих публічних джерел.

Отже, відповідно до перелічених в роботах [12, 18, 23] ІТ-компанії характеризується різнорівневим станом управління основних бізнес-процесів

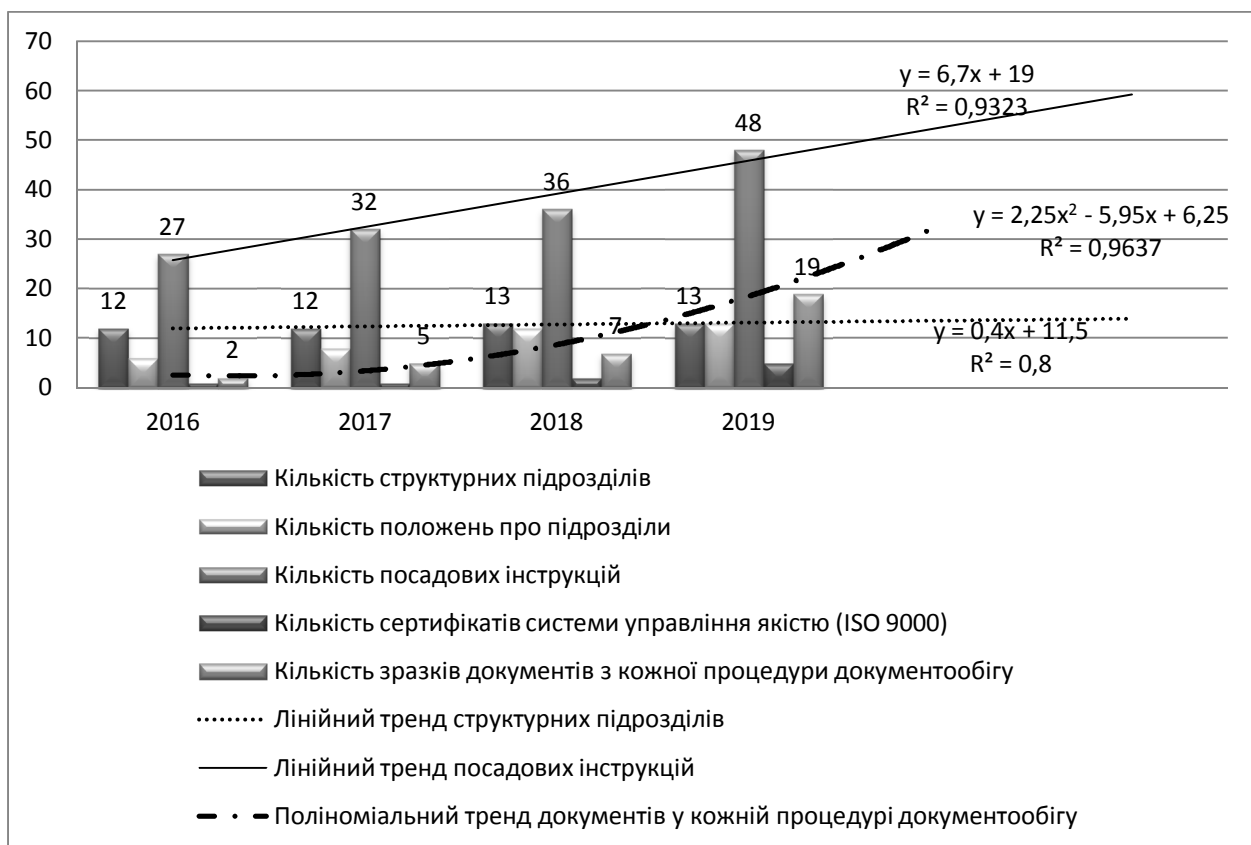
Система управління ІТ-компаній спрямована на розв'язання проблем управління і мотивування персоналу, дві головні з яких: організування робочого місця та формування ефективної системи мотивування персоналу. Дослідження тенденції розвитку управління ІТ-компаній наведено у табл.4.



**Таблиця 4. Дослідження тенденцій розвитку управління ІТ-компаній протягом 2016-2019 рр.**

Показники розвитку управління	Значення за роками			
	2016	2017	2018	2019
Кількість структурних підрозділів	12	12	13	13
Кількість положень про підрозділи	6	8	12	13
Кількість посадових інструкцій	27	32	36	48
Кількість сертифікатів системи управління якістю (ISO 9000)	1	1	2	5
Кількість зразків документів з кожної процедури документообігу	2	5	7	19
Наявність штатно-посадового розкладу	-	+	+	+
Маршрутні карти руху документообігу	-	-	+	+
Наявність уніфікованої тарифної системи	-	+	+	+
Наявність уніфікованої результуючої системи	-	+	+	+
Наявність уніфікованої система участі персоналу у прибутках	-	+	+	+
Наявність системи ощадливого виробництва	-	-	+	+
Наявність системи управління ресурсів	-	-	-	+
Наявність електронного документообігу	-	-	+	+

З рис.2 видно, що система управління ІТ-компаній є ефективною, отримані економічні результати свідчать про їх конкурентоспроможність при виконанні ІТ-проектів. Отримані лінійні та поліноміальні тренди свідчать про зростання досліджуваних показників системи управління як організації, так і людським капіталом.



**Рис. 2. Динаміка показників розвитку управлінської діяльності ІТ-компаній за 2016-2019 рр.**

## 2. Удосконалення менеджменту людського потенціалу ІТ-компаній

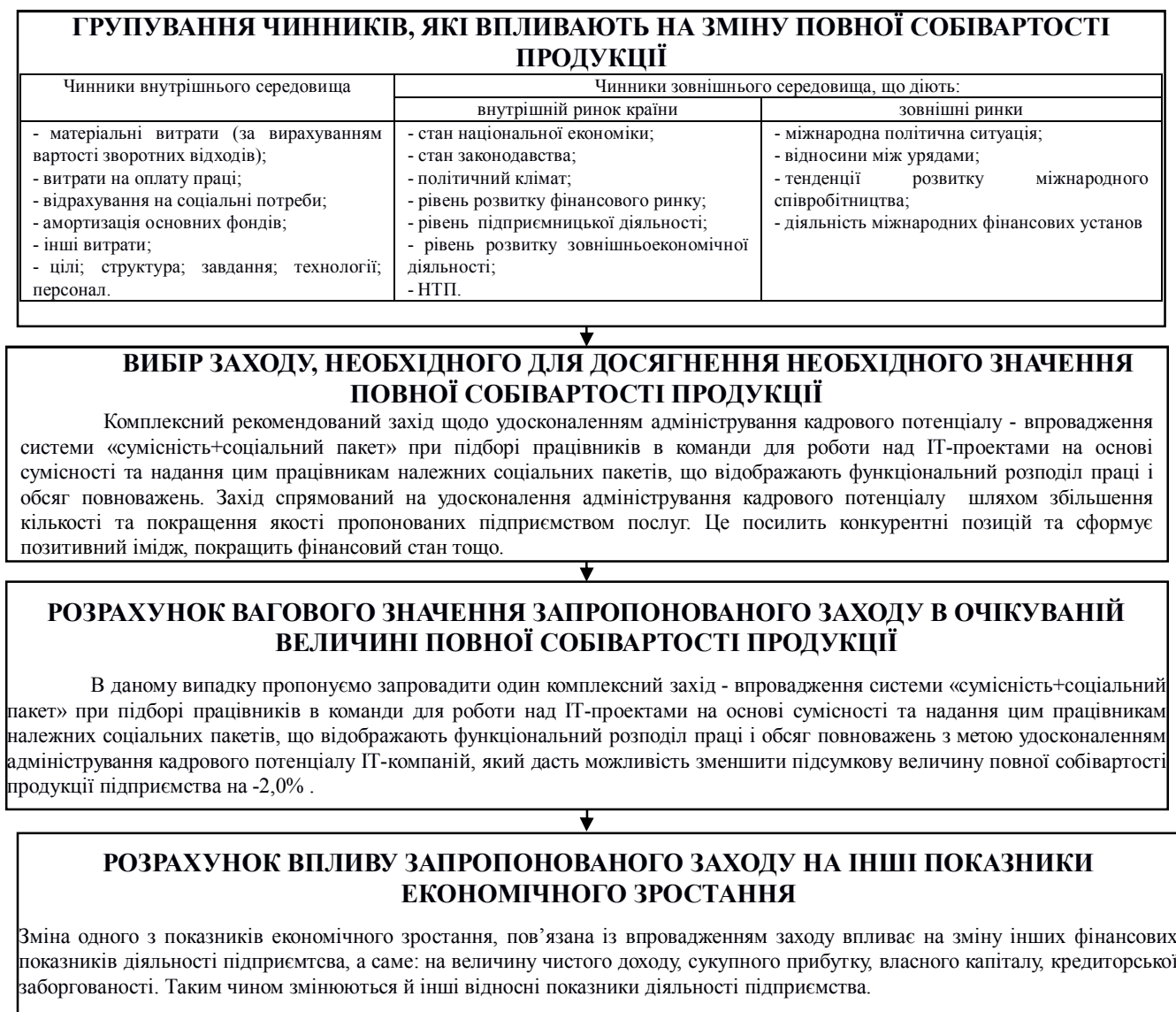
Виходячи із фундаментальних положень теорії систем менеджменту [12, 18, 23], де закладено принципи і підходи професійної організаційної діяльності у сфері управління щодо проектування й удосконалення адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональних структур управління, формування персональних і виробничих і відносин, які залучають працівників у реалізацію місії і цілей підприємства і сприяють розвитку людського потенціалу, основних напрямками управління людського потенціалу є розробка раціональної системи «сумісність+соціальний пакет» при підборі працівників в команди для роботи над ІТ-проектами.

Вважаємо, що, в нашому випадку, найефективнішим і найшвидшим способом усунення встановлених проблем при управлінні людського потенціалу ІТ-компаній є підбір працівників в команди для роботи над ІТ-проектами на основі сумісності та надання цим працівникам належних соціальних пакетів, що відображають функціональний розподіл праці і обсяг повноважень.

На рис. 3 наведено структурно-логічну схему зменшення повної собівартості надаваних послуг з метою удосконалення управління людського потенціалу ІТ-компаній, де рекомендовано реалізувати один захід - впровадження системи «сумісність+соціальний пакет» при підборі працівників в команди для роботи над ІТ-проектами на основі сумісності та надання цим працівникам належних соціальних пакетів, що відображають функціональний розподіл праці і обсяг повноважень.

Запропонований захід сприятиме покращенню процедури управління людського потенціалу, що, в свою чергу, сприятиме зниженню величини повної собівартості наданих послуг ІТ-компаній на  $-2,0\%$ . Повна собівартість продукції, як вважають у [12, 20] – це грошове вираження усіх витрат виробничого підприємства, пов'язаних з виготовленням і реалізацією продукції, до складу якої входять. Включає витрати на оплату праці, на відшкодування витрат (зношення) знарядь праці, які використовуються у виробничому процесі, вартість матеріальних і сировинних ресурсів, витрат на обслуговування виробництва, одержані кредитні ресурси, сплату податків, витрати на реалізацію продукції і рекламу [27].

Собівартість продукції – це сума грошових витрат компанії на виробництво і збут продукції, є узагальнений показником, який характеризує ефективність виробництва. Від рівня собівартості продукції залежить кінцевий показник діяльності підприємств – прибутковість.



**Рис. 3. Структурно-логічна схема зменшення повної собівартості надаваних послуг з метою удосконалення управління людського потенціалу ІТ-компаній**

Тому важливими є постатейний аналіз системи показників, що формують собівартість продукції, і виявлення резервів економії – оптимального використання засобів і коштів. Зниження собівартості продукції є основним джерелом зниження ціни товару – запорукою збільшення попиту населення, завоювання ринку і збільшення прибутку підприємств [27]. Захід з управління людського потенціалу ІТ-компаній реалізується через системи підбору працівників в команди «сумісність+соціальний пакет» для роботи над ІТ-проектами на основі сумісності та надання цим працівникам належних соціальних пакетів, що відображають функціональний розподіл праці і обсяг повноважень, з метою удосконалення управління людського потенціалу ІТ-компаній. Задля зменшення повної собівартості продукції на -2,0% слід збільшити виручку від реалізації продукції та/або зменшити обсяг операційних витрат, адміністративних витрат чи збутових витратах.

Збільшення виручки від реалізації продукції можна досягти або збільшити кількість надаваних послуг, або ціну існуючих. Пропонуємо збільшити кількість надаваних послуг ІТ-компаній, а для удосконалення управління людського потенціалу – впровадити систему «сумісність+соціальний пакет». Ці заходи дадуть можливість впливу на міжособистісні стосунки та зв'язки в колективі, соціальні процеси, що в них виникають. Ґрунтуючись на формуванні колективу підприємства на основі психологічної сумісності та надання його працівникам соціальних пакетів, керівництво ІТ-компаній отримує можливість діяти на працівників за допомогою психологічних прийомів з метою управління людського потенціалу. Використання цих методів буде здійснене з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Передусім такі методи зорієнтовані на дотримання принципу психофізичної сумісності у колективі, формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму. Базуючись на суспільно-значущих морально-етичних цінностях, керівництво ІТ-компаній отримує можливість активного використання індивідуальної та групової свідомості, психологічних особливостей різних типів індивідів, які є передумовою вибору конкретних прийомів впливу.

Зокрема, у відповідній науковій та спеціалізованій літературі [12, 18, 23] охарактеризовано особливості розвитку мотиваційного потенціалу працівників, впливу корпоративної культури на мотиваційні процеси підприємств, методи мінімізації демотивації, формування і впровадження грейдових систем мотивування, практичного використання ефективних компенсаційних пакетів, компресії заробітної плати, надання працівникам пільг і компенсацій, забезпечення мотиваційної гігієни, оптимізування бонусних виплат, ідентифікування мотиваційних потреб, формування мотиваційної стратегії, реінжинірингу системи мотивування, впровадження пакетних рішень у цій сфері тощо.

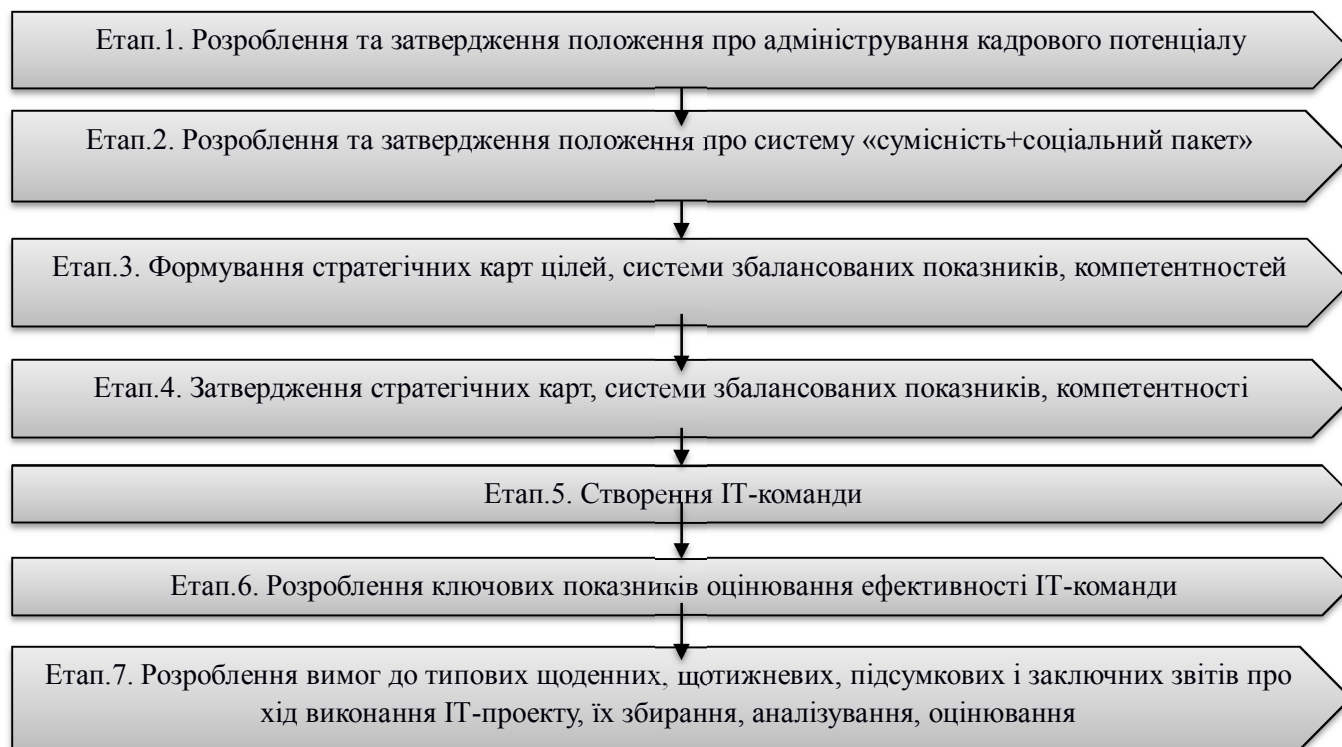
Метод діагностування компетентності команди у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який ґрунтується на розрахунку сукупності репрезентативних індикаторів професійної та особистісної компетентності. У перелік таких індикаторів зараховано наступні: наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві; ґрунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу; системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети; організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління; уміння вирішувати конфлікти; почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків; уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат;

авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів; високий мотиваційний рівень; орієнтування на результат; задоволення працівників змістом і характером роботи; забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку; ототожнення працівників із місією, візією, цілями і брендом компанії; рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями. Для діагностування компетентності команди у мотиваційній сфері за означеними параметрами запропоновано використання булевої функції, яка, як відомо, може набувати двох значень – 0 і 1, що, відповідно, означає «хибність» та «істина» або «ні» чи «так».

Проведені дослідження літературних джерел [12, 18, 23] дає змогу стверджувати, що існує взаємозв'язок збалансованої системи показників (як, зрештою, й інших технологій стратегічного управління) із технологіями мотивування. Цей взаємозв'язок розглядається здебільшого в площині добору відповідних методів мотивування залежно від параметрів тієї чи іншої управлінської технології, на підставі якої формуються стратегії функціонування і розвитку. Разом з тим, не менш важливе завдання – установлення ключових показників ефективності команди у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства. Слід зауважити, що навіть якщо в межах зазначених управлінських технологій і розглядалися різноманітні ключових показників ефективності команди, то, здебільшого, з позиції формування критеріїв та оцінювання результативності діяльності персоналу. Побудова ж зазначеної моделі установлення ключових показників команди у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу дає змогу фактично здійснити стратегічне планування заходів, які повинен зробити такий підрозділ з урахуванням стратегічних карт цілей ІТ-підприємства у сфері мотивування персоналу у розрізі системи збалансованих показників (фінансів, клієнтів і продуктів, процесів та персоналу і ресурсів).

На рис. 4. наведена запропонована блок-схема удосконалення управління людського потенціалу.

З урахуванням потреби досягнення запланованих показників діяльності ІТ-компаній відзначимо, що захід спрямований на зменшення повної собівартості продукції і пов'язаний із удосконаленням управління людського потенціалу. Одночасно із впровадження системи «сумісність+соціальний пакет» при підборі працівників в команди для роботи над ІТ-проектами відбудеться розробка положення про систему підбору працівників в команди для роботи над ІТ-проектами, посадових інструкцій з вимогами до рівня кваліфікації працівників, що об'єднуються в новостворені команди.



**Рис. 4. Запропонована блок-схема удосконалення управління людського потенціалу ІТ-компаній**

Це дозволить покращити якість уже надаваних та також нових послуг, що сприятиме знаходженню нових бізнес-партнерів, підписанню з ними нових комерційних угод, серед яких лідери на ринку ІТ-технологій доступу до хмарних технологій зберігання даних – компанії групи SAP. Дана послуга набула популярності останнім часом у зв'язку з новою управлінською тенденцією - значне інформаційне переваження управлінської ланки, що сповільнює швидкість прийняття рішень.

Дану проблему можна вирішити завдяки значним успіхам в ІТ-технологіях, де вкрай необхідним є не простий збір інформації, а й вміння відкинути усі непотрібні дані, щоб уникнути непотрібного спотворення інформації. У результаті посилення конкуренції на ринку ІТ-продуктів ІТ-компаній приймають рішення про завоювання на ІТ-ринку сегменту надання аутсорсингових послуг для бізнесу шляхом хостингових та «хмарних» технологій. Менеджери українських підприємств при використанні Cloud Computing (хмарних систем, серверів), що базуються на технології зберігання даних в хмарі, отримують можливість економити фінанси за рахунок скорочення капітальних інвестицій шляхом мінімізування інвестування в розвиток інфраструктури. Хоча «хмарні» технології, поки-що, використовують менше 25% ІТ-менеджерів вітчизняних компаній, та ще багато планують перейти на цю технологію або вивчають її переваги. За маркетинговими оцінками SAP –технологіями ІТ-ринок насичений тільки на 30%. Рoste обсяг продажу і ERP-систем, з кожним роком збільшується частка ERP-рішень і в 2018 р. вона становила 13% від усього обсягу українського ринку ІТ-послуг [57].

Слід сказати, що збільшення обігу, в тому числі розвиток відносин з клієнтами, регіональний розвиток забезпечують: Business Intelligence (системи бізнес-аналітики); відео конференції, уніфіковані комунікації; Customer Relationship Management (CRM - системи управління взаємовідносин з клієнтами); контакт-центр, help Desk, системи самообслуговування тощо. Найвищі прибутки ІТ-компанії планують отримувати шляхом надання аутсорсингових послуг з оброблювання та аналізування великих масивів інформації за технологією HANA (High Performance Analytic Appliance). SAP HANA - це високопродуктивний інструмент для бізнес-аналітики.

Рішення дозволяє прискорити процеси бізнес-аналізу завдяки технології в оперативній пам'яті (обробці даних в оперативній пам'яті) і дати відповіді на питання вашого бізнесу в режимі реального часу. Серед переваг SAP HANA [57]: можливість дуже швидко аналізувати складні залежності; поєднання аналізу даних за поточний і за минулі періоди; передбачення наслідків організаційних змін для бізнесу компанії; прийняття рішень, заснованих на глибокому і своєчасному аналізі даних; миттєві відповіді на питання бізнесу компанії.

Будь-яке ІТ-підприємство повинне розглядатись як інтегральна частина соціально-економічної та еколого-ноосферної системи. Хоча характеристики, а особливо цілі та вимоги заходу (впровадження системи «сумісність+соціальний пакет» при підборі працівників в команди для роботи над ІТ-проектами на основі психологічної сумісності та надання цим працівникам належних соціальних пакетів, що відображають функціональний розподіл праці і обсяг повноважень) залежать від системи, яка є верхньою ланкою стосовно підприємства, захід, сам по собі, також впливатиме на систему. У межах реалізації цієї стратегії ІТ-компанії потрібно охопити специфічні аспекти запропонованого заходу за допомогою попередньо виконаних досліджень, зокрема: вивчення ринку з метою пошуку аналогів пропонованих послуг та цінової політики на них; дослідження вартості ресурсів, необхідних для реалізації заходу, а також прогнозовані цінові тренди на досліджені ресурси, що використовуються для обслуговування запропонованої ідеї в подальшому; робота стосовно підбору відповідного устаткування, замовлення якого, включаючи підготовку та укладання домовленостей щодо цін, контрактів, довгострокових та короткострокових угод, переважно, виконуються на етапі виконання заходу; дослідження можливості економії на масштабах надання послуг тощо [32-48].

Впровадження системи «сумісність+соціальний пакет» при підборі працівників в команди для роботи над ІТ-проектами на основі психологічної сумісності та мотивованості шляхом надання цим працівникам належних соціальних пакетів, що відображають функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників. Слід зазначити, що обсяг повноважень працівників визначаються політикою, процедурами,

правилами і посадовими інструкціями і поширюються, як правило, у напрямку більш високих рівнів управління. При цьому повноваження будь-якого рівня обмежується не тільки внутрішніми факторами, але й факторами зовнішнього середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями і нормами. Облік та збільшення нематеріальних активів підприємства, його людського капіталу - передумова підвищення конкурентоздатності соціо-економічної системи за умов ринкової економіки. Модель формування службового етикету та деталізацію етапів формування службового етикету по часткових функціях менеджменту доцільно використовувати в якості інструментарія заступниками керівника з управління персоналом (рис.5.).

У результаті проведення опитування визначені 25 необхідних для керівника якостей та сформована модель «Основи ефективного лідерства» (рис. 5). Якості розподілені на ті, що входять до компетентності одного з трьох рівнів управління, за типологією Т.Парсона - інституційного, управлінського та технічного.



Основи компетентності

• планування та оцінка	• формування культури організації	• самоуправління
• навички міжособистого спілкування	• управління різноманітною робочою силою	• навички вирішення проблем
• етика діяльності	• загальне бачення проблеми	• формування команди
•	•	• писемні комунікації

Рис.5. Модель «Основи ефективного лідерства» України



Сформована модель може зостосовувтися у вітчизняному підприємстві для відбору на керівні посади та оцінки (атестації) управлінців.

Було запропоновано респондентам визначитися з приводу того, які компетенції необхідні для того, щоб стати управлінцем, і які дозволяють досягти успіху в роботі. У контексті опитування визначалося, як респонденти розподіляють компетенцію «Дотримання норм службового етикету» за рівнями управління. Аналогічне запитання було включене автором в анкету опитування, яке проводилось серед змішаної групи кількістю в 175 респондентів, до якої входило 23% керівників та 67% спеціалістів. Будь-яка новостворена команда має оцінюватися з точки зору досягнення поставленої перед нею мети. В умовах нормальної (некризової) економіки головними факторами поліпшення є зростання продуктивності праці, прискорення технічного розвитку, кооперація в прийнятті і реалізації управлінських рішень. У ІТ-компаніях впровадження системи «сумісність+соціальний пакет» при підборі працівників в команди для роботи над ІТ-проектами на основі сумісності та надання цим працівникам належних соціальних пакетів, що відображають функціональний розподіл праці і обсяг повноважень спрямоване на удосконалення управління людського потенціалу за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат, більш глибокого пристосування до впливу зовнішнього середовища. Практично це означає залучення все більшої кількості працівників до процесу виявлення і вирішення проблем організації. Тому разом з цими можливостями, які нова команда управління створює для покращення економічних і соціальних параметрів, її оцінка здійснюється за такими напрямками, як швидкість обробки і отримання інформації, необхідної для прийняття рішень; використання інформаційної технології, що спрощує не тільки вирішення проблем, але й усю систему взаємодій, які необхідні в процесі розробки і реалізації управлінських рішень [48-66].

В організації також існують правила і норми поведінки персоналу, але вони нечисленні і, скоріш за все, негласні, а професійні відносини в організації встановлені цими правилами та інструкціями. Статус кожної посадової особи чітко визначений посадовими інструкціями, де передбачені функціональні обов'язки, права та відповідальність, а також порядок підпорядкування. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетентності і функціональних обов'язків, але вона може проявити ініціативу, хоча напрямок ініціативи теж визначений посадовою інструкцією. Методика проведення роботи і правила також стабільні, але їх зміна цілком допустима, оскільки підприємству доводиться адаптуватися до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно впливають на його діяльність. Підбір кадрів до персоналу адміністративного управління здійснюється за професійними якостями, досвідом роботи, протягом якого особа набуває ділових якостей.

Отже, проведений захід спрямований, перш за все, на удосконалення управління людського потенціалу ІТ-компаній. Впровадження системи підбору працівників в команди для роботи над ІТ-проектами на основі сумісності між собою працівників та надання їм належних соціальних пакетів, що відображають функціональний розподіл праці і обсяг повноважень, відповідає сучасним тенденціям в системі HR-менеджменту відомих компаній світу. Це свідчить про поступ на шляху до удосконалення управління людського потенціалу ІТ-компаній, формування в роботі з колективом сучасних наукових підходів менеджменту персоналу, що підвищує загальну конкурентоспроможність організації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках ІТ-послуг.

Впровадження системи підбору працівників в команди для роботи над ІТ-проектами «сумісність+соціальний пакет» дало змогу ІТ-компаніям: збільшити сукупний прибуток, зменшивши повну собівартість послуг, отримати новий чистий прибуток тощо. Таким чином, за допомогою запровадження вищеприписаного заходу ІТ-компанія зможе досягти поставленого завдання, що полягає у зменшенні повної собівартості продукції на -2,0 %.

#### Список використаних джерел

1. Андрушків, Б.М. (2019). Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій (акценти адміністративно-територіальної реформи). Тернопіль: ФОП Шпак В.Б.
2. Bublik, M., & Didyk, A. (2018). Modeling of innovative development of administration of outsourcing activities of IT-market enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 5(2), 11–18.
3. Шахно, А.Ю. (2019). *Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання*. Кривий Ріг.
4. Bublik, M. and Shakhno, A. (2018). The role of socialization of human capital development in global competition conditions, *Економічний аналіз*, Том 28, 4, с.295-304.
5. Бублик, М.І. та Коропецька, Т.О. (2016) Підвищення конкурентоспроможності національної економіки: державно-приватне партнерство у регулюванні її техногенних збитків. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики*, Львів: Арт-Друк, 29-30.
6. Бублик, М.І. (2009). Страхування техногенних збитків – новий сегмент на ринку екологічного страхування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*, 640, с. 23-33.
7. Грішнова, О. А. (2014). Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 1, 34-40.

8. Бублик, М.І. та Бабій, Т.І. (2009). Розвиток логістики в сучасних умовах функціонування ринку. *Науковий вісник НЛТУ*, 19.6, с. 138-142.
9. Бублик, М.І. (2012). Механізм регулювання техногенних збитків промислових підприємств: логістика рециркулювання як інструмент його застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 749, с.530-537.
10. Бублик, М.І. (2013). Динамічні моделі економічного оцінювання складових техногенних збитків в національному господарстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 778, с.364 -373.
11. Бублик, М.І. (2014). Модель економічного оцінювання техногенних збитків в національному господарстві. *Black Sea Scientific Journal of Academic Research. Economic Science*, 12 (05), с.44-50.
12. Бублик, М. (2014). Кореляційно-регресійне аналізування непрямих техногенних збитків у національному господарстві. *Економічний аналіз*, 17 (1), 24-31.
13. Бублик, М.І. (2015). *Техногенні збитки у національному господарстві: економічне оцінювання та засади державного регулювання*. Львів.
14. Вовк, І. (2011). Внедрение BSC: основные проблемы и ошибки. *Менеджер по персоналу*, 3 (2), 68-73.
15. Друкер, П. (1992). *Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы*. М..
16. Колот, А.М. (2008). *Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: монографія*, К.: КНЕУ.
17. Комарницький, І.М. та Бублик, М.І. (2008). Оцінка техногенних збитків та аналіз підходів до їхнього розрахунку у глобальному та регіональному аспектах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 628, с.134–144
18. Лібанова, Е.М. (ред.) (2012). *Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки*. К.
19. Bublyk, M.I. and Rybytska, O. (2016). Economic assessment and forecasting of the social component of man-made damage in the national economy. *Econtechmod: an international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modelling processes*. Lublin. Rzeszow, 5(1), pp.3–10.
20. Kuzmin, O.Ye. and Bublyk, M.I. (2014). Methodological foundations of economic evaluation of technogenic losses of national economy. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 1 (1), p. 1–8.
21. Kuzmin, O.Ye., Bublyk, M.I. and Rybytska, O.M. (2014). The application of fuzzy logic to forecasting of technogenic damage in the national economy. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 790, с. 63 – 73.
22. Kuzmin, O.Ye. and Bublyk, M.I. (2016). Economic evaluation and government regulation of technogenic (man-made) damage in the national economy. In: *Computer*

*sciences and information technologies: CSIT 2016. XIth International Scientific and Technical Conference, Lviv, Ukraine, 6–10 September 2016, Lviv.*

23. Бублик, М.І., Хім'як, М.М., та Лібер, М.В. (2009). Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ*, 19.5, 136 – 139.

24. Бублик, М., Дуляба, Н., Петришин, Н., Дрималовська, Х. (2018). Аналізування розвитку навчально-наукової діяльності закладів вищої освіти. *Економічний аналіз*, 28, 1, с. 30-39.

25. Bubylyk, M., Zhuk, L., Duliaba, N., Petryshyn, N., Drymalovska, K. (2018). Innovative bases of research and analysis of strategic directions and prospects for development of domestic higher education institutions. *Scientific herald of NLTU of Ukraine. The series is economical*, 28 (9), 35–39. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280906>.

26. Bubylyk, M., Petryshyn, N., Duliaba, N. (2018). Innovation structure of priority directions of development of Ukrainian higher education institutions. In: *Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement*, (pp. 365 – 382), Warsaw: BMT Eridia Sp. z o.o.

27. Bubylyk, M.I., Zhuk, L. V., & Drymalovska, Kh.V. (2018) Experience in formation of strategies for the development of higher education institutions in the conditions of globalization. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, 21 (1), с. 31–34.

28. Bubylyk, M., Duliaba, N., Petryshyn, N., Matseliukh, Yu., & Serhiychuk, V. (2019). Socio-legal aspect of the strategic development of inclusive higher education and social entrepreneurship. In: *Social and legal aspects of the development of civil society institutions*. (pp. 31-84). Warsaw: BMT Erida Sp.z o.o., Part II.

29. *Europe 2020: a european strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. (2018). Retrieved from: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/version.pdf>.

30. Human Development Report. (2019). *Human Development Index and its components*. Retrieved from: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI/>.

31. Бублик, М.І., та Коропецька, Т.О. (2011). Удосконалення вартісної оцінки техногенних збитків, заподіяних трудовим ресурсам регіону. *Науковий Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 3 (48), 14 – 19.

32. Koval, V.; Sribna, Y.; Mykolenko, O.; Vdovenko, N. (2019). Environmental concept of energy security solutions of local communities based on energy logistics. 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019, 19(5.3), 283-290.

33. Prystupa L., Koval, V, Kvach, I. and Hrymalyuk, A. (2019). Transformation of cycles of state regulation in international trade. *AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research*. Atlantis Press: France. 95, 277-280.

34. Koval V., Zamlynskyi V., Kolomiets O. Transformation of integration processes and management by development of the electronic services market. Structural transformation of the national economy in the context of Euro-regional cooperation. Warsaw: BMT Eridia Sp. z o.o., 2018, p. 7-23.

35. Управління інвестиціями та капіталізацією в контексті економічної безпеки: монографія / Я.П. Квач, В.В. Коваль, О.В. Слободянюк та ін.; заг. ред. Я.П.Квач. Одеса: Друкарський дім, 2018. 188 с.

36. Koval V. Institutional determinants of state policy to regulate services markets. Social and legal aspects of the development of civil society institutions: collective monograph. Part II. BMT Eridia Sp. z o.o., Poland. 2019. 228 p. (109-125).

37. Коваль В.В. Економічні перспективи світової інвестиційної системи / В.В. Коваль, Я.П. Квач, А.В. Грималюк // Зовнішня торгівля. – 2018. – № 1 (96). – С.49-60.

38. Коваль В.В. Розвиток управління інвестуванням та капіталізацією у сфері поводження та утилізації побутових відходів / В.В. Коваль, М.І. Бублик // Економічні інновації. – 2018. – Вип. 66. – С. 24-31.

39. Коваль В.В. Державне регулювання розвитку концесії у сфері портового господарства / В.В. Коваль // Інфраструктура ринку – 2018. – Вип. 17. – С. 290-294.

40. Коваль В.В. Стимулювання розвитку експортного потенціалу оборонно-промислового комплексу. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27.- С. 63.

41. Коваль В.В. Забезпечення економічної безпеки на основі комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності / В.В. Коваль, О.З Редьква // Східна Європа – 2018. – Вип. 3 (14). – С. 71-75.

42. Коваль В.В., Котлубай В.О., Горбаченко С.А. Стан та особливості удосконалення механізмів регулювання портової галузі України. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 144-149.

43. Коваль В.В., Балицька А.Р., Шевченко А.П. Оподаткування в системі чинників фіскального впливу на конкурентоспроможність банківських установ. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3(102). С. 184-190.

44. Коваль В.В. Державне регулювання енергетичної безпеки в національній економіці. Економіка. Екологія. Соціум. 2018 – Том 2, Випуск 3. – С. 57-64.

45. Derii Zh., Koval, V., & Sedikova I. (2018). The role of the agricultural sphere in the context of food security. Scientific Bulletin of Polissia, 4(16), 21–27. [http://dx.doi.org/10.25140/2410-9576-2018-4\(16\)-21-27](http://dx.doi.org/10.25140/2410-9576-2018-4(16)-21-27)

46. Kvach, Y., Koval, V., & Hrymaliuk, A. (2018). Tourism and hospitality industry in the context of global economic development. Economics. Ecology. Socium, 2(4), 11-21. [doi.org/10.31520/2616-7107/2018.2.4-2](http://doi.org/10.31520/2616-7107/2018.2.4-2)

47. Koval, V., Mikhno I. Ecological sustainability preservation of national economy by waste management methods. Economics. Ecology. Socium, 3(2), 30-40.

48. Коваль В.В. Маркетингова діяльність в управлінні конкурентною поведінкою суб'єктів ринку туристичних послуг / В.В. Коваль, О.В. Замлинська, О.Г. Коломієць // Інфраструктура ринку – 2017. – Вип. 9. – С. 59-65.

49. Коваль В.В. Державна конкурентна політика в механізмі забезпечення національної економічної безпеки / В.В. Коваль // Економічні інновації: Зб. наук. праць – Одеса: ІПРЕЕД НАНУ – 2016. – Вип. 62. – С. 215-222.

50. Koval, V., Petrashevskaya, A., Popova, O., Mikhno, I., & Gaska, K. (2019). Methodology of ecodiagnosics on the example of rural areas. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(1), 139-144. doi: 10.21307/ACEE-2019-013

51. Ciula J., Gaska K., Iljuczzonek Ł., Generowicz A., & Koval V. (2019). Energy efficiency economics of conversion of biogas from the fermentation of sewage sludge to biomethane as a fuel for automotive vehicles. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(2), 131-140. doi: 10.21307/ACEE-2019-029

52. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 277–289. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.23>

53. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforz, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60-72.

54. Bodnar, S., Mirkovich, I., Koval, V. (2019). Human capital development in Ukrainian education system by means of language integrated teaching. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 14.

55. Borychenko, K., Hudz, A., Koval, V., Golubkova, I., Mazur, A. (2019). European standards for social protection of internally displaced persons. *Dilemas contemporaneos-educacion politica y valores*, 7 (SI), 88.

56. Koval, V., Mykhno, Y., Antonova, L., Plekhanov, D., & Bondar, V. (2019). Analysis of environmental factors' effect on the development of tourism. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(3), 445-456. <https://doi.org/10.15421/111941>

57. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Diachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(3), 419-430.

58. Bukanov H., Kolesnyk A., Tashkinova O., Kotlubai V., Koval V. (2019). Social marketing in public administration of social service institutions. *Revista Genero & Direito*, 8 (6), 457-468.

59. Gubanova E., Kupinets L., Deforz H., Koval V., Gaska K. (2019). Recycling of polymer waste in the context of developing circular economy. *Architecture Civil Engineering Environment*, 12(4), 99-108. doi: 10.21307/ACEE-2019-055

60. Koval V. Competitive policy and regulation of oligopolistic markets with network effect / Viktor Koval// *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu. Współczesne Problemy Zarządzania* – 2017. – № 11. – C. 143-162.

61. Koval V. Integration processes in the telecommunication sector in Europe / Victor Koval / *Současná Evropa* – Praga, 2013 – №2 – pp.129-141.

62. Koval V. New approaches to budgeting with the use of balanced score card / Victor Koval // *Quantitative methods in accounting and finance*. – Kyiv: usufit, 2009 – vol. ii – pp. 65-68.

63. Koval V. Efficiency of the controlling application in the corporate management / Victor Koval, Yaroslav Kvach, Sergej Makarov // *Research papers of Wroclaw university of economics* – Wroclaw, 2010 – №145 – pp. 58-64.

64. Demianchuk M., Tamošiūnienė R., Koval V., Davidavičius S. Areas of state regulation and market support of leasing services. International Scientific Conference “UNITECH 2019”. (15 – 16 November 2019, GABROVO). 2019. 22-28

65. Koval, V., Prymush, Y., & Popova, V. (2017). The influence of the enterprise life cycle on the efficiency of investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 183–187. doi:10.30525/2256-0742/2017-3-5-183-187

66. Koval, V., Polyezhayev, Y., & Bezkhlibna, A. (2018). Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 105-113. doi:10.30525/2256-0742/2018-4-5-105-113

67. Bublyk, M.I., Karpiak, A.O., & Rybytska, O.M. (2018). The perspectives of IT-industry development in Ukraine on the basis of data analysis of the world economic forum. In: *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* (pp. 115–127). Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement.

68. Zaverbnyj, A., Redina, Y., Matseliukh, Yu. (2019) Role differentiation of leadership knowledge and its assessment tools *Economics. Ecology. Socium* 3 (2), 62-70

69. Bublyk, M., Rybytska, O., Karpiak, A., Matseliukh, Y. (2018). Structuring the fuzzy knowledge base of the IT industry impact factors. In: *Computer sciences and information technologies*. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 21-24.

70. Symovonyk, I., Matseliukh, Yu., Redina, Ye. (2019) Evaluation and analysis of activity in social networks in the context of the digital economy development. *Economics. Ecology. Socium*, 3 (3), 73-81

# **INSTITUTIONAL DEVELOPMENT MECHANISMS OF THE FINANCIAL SYSTEM OF THE NATIONAL ECONOMY**

Collective monograph

Copying of content is not permitted except for personal and internal use, to the extent permitted by national copyright law, or under the terms of a CC BY-NC 4.0 License.

Batumi, GEORGIA

Editor: Prof. Dr. Badri Gechbaia

Circulation 100 copies.

Publishing House “Kalmosani”, Georgia, 2020

TBILISI. 100 Ts. Dadiani St. (571) 19 19 39

E-mail: kalmosani@yahoo.com

**ISBN 978-9941-9691-0-2**