

ISSN 2617-5940

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

ЗБІРНИК наукових праць

УНІВЕРСИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ



ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ВИДАННЯ № 1 2021



УДК 33 + 657

Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України : електронне наукове видання (категорія Б) [Електронний ресурс] / Університет державної фіскальної служби України; гол. ред. : М. О. Кужелєв. 2021. № 1. Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Znpnudps/index.html>. Заголовок з екрана.

Журнал розміщено в профільних міжнародних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах:

- **Vernadsky National Library of Ukraine**
- **Google Academy**
- **Crossref**
- **The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS)**
- **CiteFactor**
- **MIAR**
- **Open Academic Journals Index**
- **INFOBASEINDEX**
- **Turkish Education Index**

Затверджено Вченою радою Університету державної фіскальної служби України,
Протокол № 5 від 27 травня 2021 року

Редакційна колегія не завжди поділяє позицію авторів.

За точність викладеного матеріалу відповідальність покладено на авторів.

Рукописи рецензуються редакційною колегією та перевіряються в системі унікальності текстів «UNICHECK»

Зміни тексту та скорочення, що впливають на зміст матеріалів, а також їх перейменування вносяться редакцією за погодженням авторів.

При передруку матеріалів посилання на «Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України» обов'язкове.

Адреса редакції: вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, Україна

E-mail: finansyzbirnyk@gmail.com

Web-сайт (web-сторінки) наукового видання

<http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs2/about>

© Університет державної фіскальної служби України

Редакційна колегія:

Головний редактор:

КУЖЕЛЄВ М.О., доктор економічних наук, професор, УДФСУ (Україна)

Заступник головного редактора:

ОНИШКО С.В., доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, УДФСУ (Україна)

Відповідальний секретар:

ЖИТАР М.О., доктор економічних наук, доцент, УДФСУ (Україна).

Склад редакційної колегії:

БОЙКО А.О., доктор економічних наук, доцент, СумДУ (Україна);

ГУСЯТИНСЬКИЙ М.В., кандидат технічних наук, доцент, УДФСУ (Україна);

ЄВДОКИМОВ В.В., доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, ДУ «Житомирська політехніка» (Україна);

ЖАВОРОНОК А.В., кандидат економічних наук, доцент, ЧНУ імені Ю. Федьковича (Україна);

КОВАЛЕНКО Ю. М., доктор економічних наук, професор, УДФСУ (Україна);

МАРТИНЕНКО В.В., доктор економічних наук, доцент, УДФСУ (Україна);

МЕЛЬНИК В. М., доктор економічних наук, професор, Державна освітня установа «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» (Україна);

МИТИКО ХИТОВ., доктор економіки, Університет національного та світового господарства (Болгарія);

ПАРИМАЛ ЧАНДРА БІСВАС., PhD, Університет Адамс (Індія);

ПАСІЧНИЙ М.Д., доктор економічних наук, доцент, КНТЕУ (Україна);

САМБОРСКИ АДАМ, доктор економічних наук, професор, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (Польща);

САМОРОДОВ Б.В., доктор економічних наук, професор, Каразінський банківський інститут ХНУ імені В.Н. Каразіна (Україна);

СОСНОВСЬКА О.О., доктор економічних наук, доцент, КУБГ (Україна).

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
УНІВЕРСИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
 Спеціальності: 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси,
 банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг»,
 281 «Публічне управління та адміністрування»

Засновник та видавець
 Університет

державної фінансової
 служби України

Електронне наукове № 1, 2021
видання

УДК 33 + 657

ЗМІСТ

Ананьєва Ю.В. Стрес-тестування як інструмент управління фінансовими ризиками у банківській сфері.....	6
Ананьева Ю.В. Стресс-тестирование как инструмент управления финансовыми рисками в банковской сфере.....	6
Ananieva Yu.V. Stress testing as a tool of financial risk management in the banking sphere.....	7
Біленко Д.В. Реформування публічного фінансування закладів вищої освіти: проблеми та перспективи.....	20
Беленко Д.В. Реформирование публичного финансирования учреждений высшего образования: проблемы и перспективы.....	20
Bilenko D.V. Reforming the University's public financing: problems and perspectives.....	20
Винничук Р.О. Довгополок І.М. Теоретичні аспекти залученості працівників організації.....	32
Винничук Р.О. Довгополок И.М. Теоретические аспекты вовлеченности работников организации.....	32
Vynnychuk R.O. Dovhopoliuk I.M. Theoretical aspects of employees engagement in the organization.....	32
Гонюкова Л.В. Пержун В.В. Управлінська культура періоду пошуку української державності.....	44
Гонюкова Л.В. Пержун В.В. Управленческая культура периода поиска украинской государственности.....	44
Honiukova L.V. Perzhun V.V. Management culture of the period of search for Ukrainian statehood.....	44
Грушева А.А., Коваль А.А. Головні аспекти використання стандартів якості в організації надання адміністративних послуг органами місцевого врядування.....	59

Грушєвая А.А., Коваль А.А. Главные аспекты использования стандартов качества в организации предоставления административных услуг органами местного управления.....	59
Hrusheva A.A., Koval A.A. Main aspects of the use of quality standards in the organization of administrative services by local government bodies.....	59
Долгий О.А., Долгий А.О., Андрієнко М.В., Сидоренко О.М. Коронавірус в Україні та світі: оцінка ситуації, наслідки для економіки, організаційне і правове забезпечення цивільного захисту населення.....	72
Долгий А.А., Долгий А.А., Андриенко Н.В., Сидоренко А.Н. Коронавирус в Украине и мире: оценка ситуации, последствия для экономики, организационное и правовое обеспечение гражданской защиты населения.....	72
Dolhyi O., Dolhyi A., Andriienko M., Sydorenko O. Coronavirus in Ukraine and the world: situation assessment, consequences for the economy, organizational and legal securitycivil protection of the population.....	72
Дончак Л.Г. Бойківська Г.М. Лисюк С.П. Методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства.....	96
Дончак Л.Г. Бойковская Г.Н. Лысюк С.П. Методический подход к оценке уровня кадрового потенциала предприятия.....	96
Donchak L.G. Boikivska G.M. Lysyuk S.P. Methodological approach to evaluation of the level of human resources of the enterprise.....	96
Житар М.О., Ясентюк А.С. Особливості функціонування банківської системи України в умовах пандемії COVID-19.....	113
Житарь М.О., Ясентюк А.С. Особенности функционирования банковской системы Украины в условиях пандемии COVID-19.....	113
Zhytar M., Yasentiuk A. Features of functioning of the banking system of Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic.....	113
Клюско Л.А. Москаленко Н. В. Діяльність банків в умовах інформаційної економіки.....	126
Клюско Л.А. Москаленко Н. В. Деятельность банков в условиях информационной экономики.....	126
Klyusko L.A. Moskalenko N. V. Activities of banks in the conditions of information economy.....	126
Лекарь С.І., Прокопенко І.А. Вплив громадської думки на політику держави в сфері оподаткування.....	141
Лекарь С.И., Прокопенко И.А., Влияние общественного мнения на политику государства в сфере налогообложения.....	141

Lekar S.I., Prokopenko I.A. Public opinion in retrospective of state-society relations in taxation.....	141
Лісничук О.А., Дудченко В.М. Особливості формування обласного бюджету в умовах децентралізації (на прикладі чернігівської області)....	156
Лисничук О.А., Дудченко В.М. Особенности формирования областного бюджета в условиях децентрализации (на примере Черниговской области).....	156
Lisnichuk O., Dudchenko V. Peculiarities of formation of the regional budget in the conditions of decenralization (on the example of the Chernigiv region).....	156
Мельничук Г.С., Марченко О.І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах.....	169
Мельничук А.С., Марченко О.І. Отдельные аспекты цифровизации бизнес-процессов компании в современных условиях.....	169
Melnichuk A.S., Marchenko O.I. Certain aspects of digitalization of business processes of the enterprise in modern conditions.....	170
Нечипоренко А.В., Мороз Л.О., Панченко І.В. Гласність та прозорість бюджетного процесу в Україні.....	186
Нечипоренко А.В., Мороз Л.О., Панченко И.В. Гласность и прозрачность бюджетного процесса в Украине.....	186
Nechyporenko A.V., Moroz L.O., Panchenko I.V. Publicity and transparency of the budgetary process in Ukraine.....	187
Ткаченко В.В. Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах пандемії COVID-19.....	199
Ткаченко В.В. Обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях пандемии COVID-19.....	199
Tkachenko V.V. Ensuring the competitiveness of domestic enterprises in the convention of the COVID-19 pandemic.....	200
Шальман Т.М. Іміджологічні інструменти формування позитивного іміджу влади у системі зв'язків з громадськістю.....	214
Шальман Т.М. Имиджевые инструменты формирования позитивного имиджа власти в системе связей с общественностью.....	214
Shalman T.M. Imgiological instruments of formation of positive image of power in the system of public relations.....	215

УДК 336.71:65.012.12

JEL F3

DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.6-19

Ананьєва Ю.В.

СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

У статі враховуючи сучасний стан банківської сфери на шляху структурних інноваційних змін, а також глобальні виклики зовнішнього середовища, потужним стимулом для удосконалення інструментів управління фінансовими ризиками у банківській сфері повинен стати представлений автором концептуальний підхід до їх реалізації. Головним аналітичним інструментом щодо імплементації такого підходу є стрес-тестування, яке представляється як надійний й комплементарний підхід у процесі проведення ідентифікації ризиків й визначення їх кількісного впливу задля своєчасного реагування на виникаючі кризові ситуації у банківській сфері країни. Перевагами такого інструменту насамперед є надійність й комплексність у підходах до ідентифікації фінансових ризиків й визначення їх безпосереднього впливу задля своєчасного реагування на кризу у банківській сфері, маючи важливе значення для управлінців з точки зору проведення оцінки загальної вразливості банківської сфери до системного фінансового ризику.

Ключові слова: фінансові ризики, управління, стрес-тестування, банківська сфера.

Ананьева Ю.В.

СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

В статье учитывая современное состояние банковской сферы на пути структурных инновационных изменений, а также глобальные вызовы внешней среды, мощным стимулом для совершенствования инструментов управления финансовыми рисками в банковской сфере должен стать

представлен автором концептуальный подход к их реализации. Главным аналитическим инструментом по имплементации такого подхода является стресс-тестирования, которое представляется как надежный и комплементарный подход в процессе проведения идентификации рисков и определения их количественного влияния для своевременного реагирования на возникающие кризисные ситуации в банковской сфере страны. Преимуществами такого инструмента в первую очередь является надежность и комплексность в подходах к идентификации финансовых рисков и определение их непосредственного воздействия для своевременного реагирования на кризис в банковской сфере, имея важное значение для управленцев с точки зрения проведения оценки общей уязвимости банковской сферы к системному финансовому риску.

Ключевые слова: финансовые риски, управление, стресс-тестирования, банковская сфера.

Ananieva Yu.V.

STRESS TESTING AS A TOOL OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN THE BANKING SPHERE

The article, taking into account the current state of the banking sector on the path of structural innovation changes, as well as global challenges of the external environment, a powerful stimulus for improving financial risk management tools in the banking sector should be the author's conceptual approach to their implementation. The main analytical tool for implementing such an approach is stress testing, which is presented as a reliable and complementary approach in the process of identifying risks and quantifying their impact in order to respond in a timely manner to emerging crises in the country's banking sector. The advantages of such a tool are, first of all, reliability and complexity in approaches to identifying financial risks and determining their direct impact in order to respond to the crisis in the banking sector, which is important for managers to assess the overall vulnerability of the banking sector to systemic financial risk.

Keywords: financial risks, management, stress testing, banking.

Постановка проблеми. Стабільність розвитку національної економіки насамперед залежить від фінансового стану банківської сфери. В умовах динамічності глобальної нестабільності, виникає потреба у розробці та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ризиками банківської сфери, які б могли забезпечити її фінансову стійкість й належним чином мінімізувати негативний вплив фінансових криз. Трансформативність та циклічність економічних процесів, безпосередньо періодичне виникнення фінансових криз у діяльності банківської сфери, спонукає до розробки напрямів щодо уникнення вищезазначеного протиріччя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Теоретико-методичні і практичні аспекти щодо управління фінансовими ризиками відображено у роботах провідних світових науковців, таких як: Т. Andersen, М. Crouhy, Р. Jorion, G. Monahan, Р. Hopkin, Р. Sweeting, І. Посохов, О. Дзюблюк та інші. У сучасній економічній науковій літературі актуальними є публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, які насамперед присвячені розробці підходів до організації стрес-тестування банків, а саме: П. Житний, І. Івасів, Я. Костюченко, Jose Vinals, Б. Кишакевич, М. Макаренко, С. Манжос, О. Криклій, С. Шаповалова, Н. Тарасевич та інші.

Враховуючи існуючий науковий доробок вітчизняних та світових науковців, доцільно зазначити, що проблема імплементації дієвої практики стрес-тестування, як актуального інструменту управління фінансовими ризиками у банківській сфері залишається й досі недостатньо вивченою.

Метою статті є обґрунтування особливостей проведення стрес-тестування у банківській сфері та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління її фінансовими ризиками.

Виклад основного матеріалу. З метою прийняття рішення про допомогу банківській сфері необхідно бути максимально впевненим, що певний банк варто врятовувати. Так, варто розрізняти банки, які перебувають у тимчасових труднощах та ймовірність ведення звичайної діяльності є досить високою, і ті банківські установи, які реалізують більш неякісне управління своєю діяльністю тривалий час, а, тому, їх оздоровлення насамперед виявиться маловірогідним. Для цього пропонується організувати проведення стрес-тестування (рис. 1).

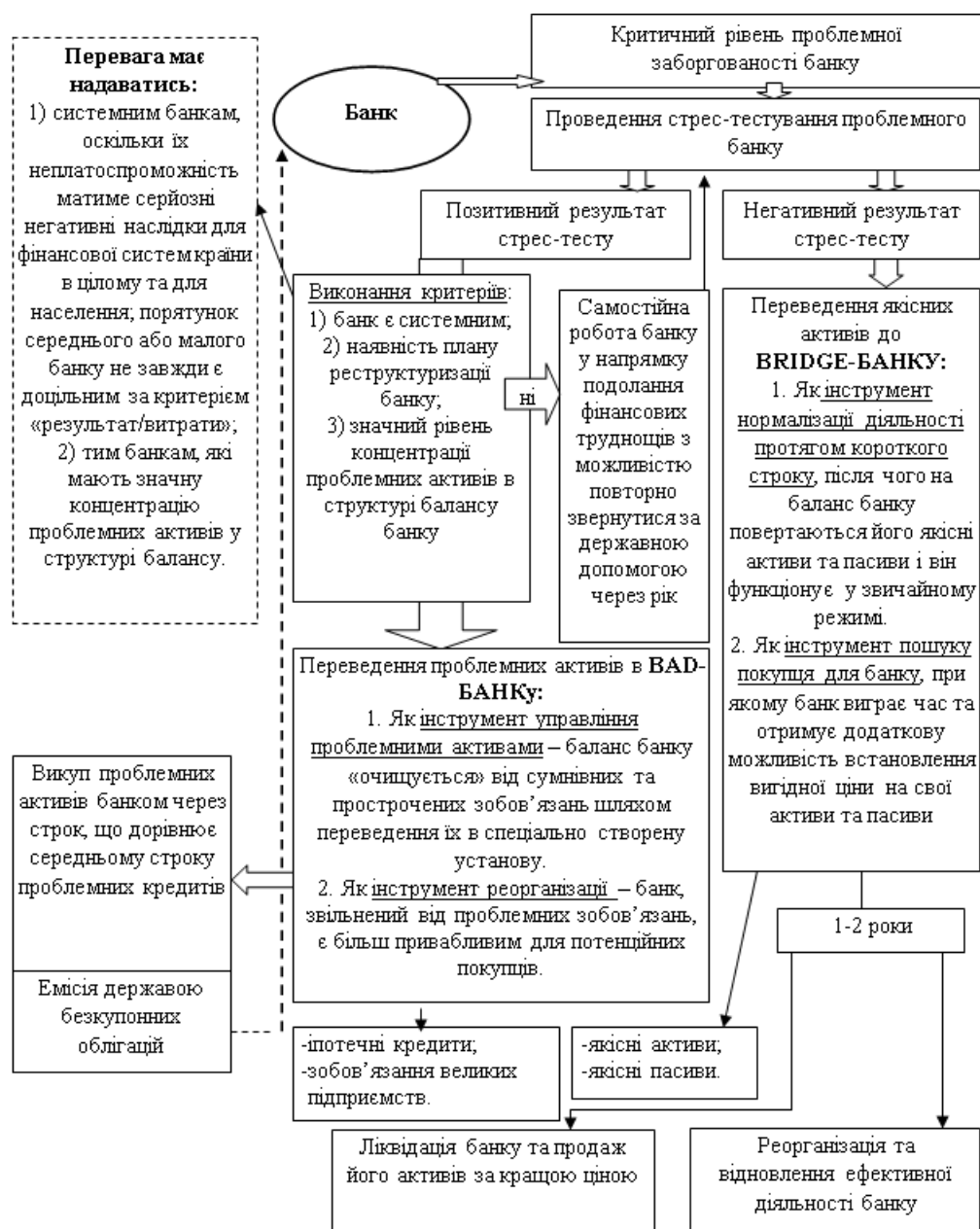


Рис. 1. Концептуальные принципы управления финансовыми рисками в банковской сфере

Джерело: запропоновано автором.

Саме організація такого тестування діяльності таких банків в умовах ключових ризиків зумовлено потребою у визначенні можливостей відновлення результативної діяльності такої установи. Як визначено у документації НБУ, стрес-тестування представляє собою метод кількісної оцінки ризику, який передбачає визначення величини відповідної неузгодженої позиції, яка нашоухує банківську установу на ризик, і у ідентифікації шокової величини щодо зміни зовнішнього фактору - валютного курсу, відсоткової ставки тощо. Саме симбіоз таких величин дає безпосередньо уявлення про те, яку ж суму збитків або доходів отримає банк, за умови якщо події розвиватимуться за визначеними припущеннями [1-3].

Загальні підходи щодо представлення ефективних методів організації стрес-тестування залежать насамперед від сукупності специфічних властивостей відповідної соціально-економічної системи:

1. Рівня взаємозв'язку із банківської сферою. Ідеться не лише про роль, яку безпосередньо відіграє банківська сфера, як фінансовий посередник у тісних взаємовідносинах між різними учасниками господарювання. Важливо також зважати на те, яке місце і роль відіграє розміщення відповідних банківських ресурсів:

а) щодо зростання економічної активності всіх суб'єктів господарювання, враховуючи також рівень підвищення їх конкурентоспроможності;

б) щодо стимулювання споживчого попиту та товарної пропозиції.

2. Відповідного рівня координації вітчизняної монетарної і економічної політики країни загалом і фіскальної політики безпосередньо. Так, існуюча наявність відповідного питання фіскального домінування або ж просто так званої «м'якої» фіскальної політики у конкретному поєднанні із рестрикційною монетарною політикою, що орієнтована на постійне стримування приросту відповідних пропозиції грошей, також призводить до «відходу у тінь» певного виробничого сектору економіки, зниження ділової активності відповідних суб'єктів господарювання.

3. Рівнем відкритості економіки та рівня галузевої диверсифікованості.

Вважаємо, що для проведення оцінки стану банківської сфери та її фінансових активів наглядовими органам варто використовувати моделі саме макроекономічного стрес-тестування. Головною метою проведення стрес-тестування безпосередньо на макроекономічному рівні є проведена оцінка впливу щодо деструктивних «шоків» на стан банківської сфери. Види таких «шоків» обираються так, щоб вони інтерпретували фінансові ризики, які піддаються певному визначенню, а модель відповідним чином адаптується так, щоб вона представляла структуру загалом банківської сфери.

Зауважимо, що саме стрес-тестування, яке проводить національний регулятор, повинно бути реалізоване на засадах двох підходів: 1) фрагментарного, у відповідності до якого представляється чутливість та вразливість учасників банківської сфери до дії певних факторів ризику (до показника частки нестандартних кредитів представлених у кредитному портфелі або ж зміни валютного курсу) і впливу їх динаміки шляхом проведення оцінки макроекономічних показників (рівень інфляції, зміну доходів бюджету, приріст ВВП, обсягу державного боргу тощо); 2) комплексного, який дозволяє провести аналіз чутливості банківської сфери до дії виникаючих факторів фінансового ризику.

Структурно-логічна схема архітекtonіки стрес-тестування у банківській сфері запропонована на рис. 2.

В процесі реалізації стрес-тесту доцільно, насамперед, оцінити зміну існуючого капіталу банківської установи, яка може бути обумовлена певною макроекономічною подією, наприклад, пониження обмінного курсу або ж погіршенням безпосередньо якості активів в результаті економічного спаду. Так, для банківської сфери виключно ключове значення набуває проведення оцінки системного фінансового ризику щодо незбалансованості існуючих міжбанківських відкритих позицій шляхом проведення міжбанківських стрес-тестів.

На думку автора, з метою проведення належної організації, оцінки отриманих результатів стрес-тестування у банківській сфері Національний банк як головний регулятор повинен виконувати певні функції:

- методико-методологічного забезпечення стрес-тестування шляхом розробки чітких рекомендацій та правил;
- розробки і оцінки отриманих результатів стрес-тестів саме системного характеру;
- визначати порогові значення окремих показників або встановлення коридорів для їх зміни (валютного курсу, можливої зміни цін на фінансові активи, відсоткової ставки, спредів інше);
- забезпечення єдиної інтерпретації отриманих результатів стрес-тестування, чіткої системи їх оприлюднення й інше [5].

Загалом, це дає підстави говорити про наявність ефективного аналітичного інструментарію, який є базисом для реалізації макропруденційного підходу до аналізу фінансового стану банківських установ. Однак, ефективність впливу представлених елементів на забезпечення фінансової стабільності банківських установ значно обмежена. Це обумовлено насамперед відсутністю системного підходу до проведення оцінки та реалізації механізму управління фінансовими ризиками у банківській сфері.

Для того, щоб отримати якісну оцінку стану управління фінансовими ризиками у банківській сфері ми пропонуємо вдосконалити існуючу методику стрес-тестування банків шляхом використання комплексних інтегральних показників, які певним чином узагальнюють певні одиничні оцінки факторів управління фінансовими ризиками у банківській сфері.

Таким чином, проведення стрес-тестів є дієвим інструментом, який у процесі використання в поєднанні із індикаторами фінансового стану дозволяє підвищити результативність проведеного аналізу у сукупності напрямків.

По-перше, такі індикатори є вихідними даними для проведення стрес-тестів. Тобто, вплив макроекономічних змін вимірюється як зміна відповідних

індикаторів фінансового стану, до яких належать також коефіцієнти власного капіталу банку.

По-друге, стрес-тести також можуть дати інформацію щодо взаємозв'язків із іншими індикаторами фінансового стану і, тому, поглибити проведені дослідження й одержати більш конкретні результати.

Основою для проведення розрахунків є ряди динаміки фактичних значень представлених індикаторів фінансового стану банків. Варіація ряду динаміки також може бути представлена показниками варіації, однак, на нашу думку, незначна варіація є певною ознакою стаціонарності ряду динаміки. За умови значної варіації таких рядів динаміки варто враховувати загальний тренд отриманих значень показника, який визначає стан банківських установ за певний період.

Стрес-тестування також дозволяє проводити оцінку й аналіз фінансових ризиків банківських установ, а також визначити можливі втрати на основі використання сценарного підходу не лише у кількісному вираженні, а і якісному.

У вітчизняній банківській сфері розроблено методику проведення стрес-тестування, яка ґрунтується на якісній і кількісній оцінці рівня фінансового ризику, спричиненого різними факторами, представленими на рис. 3.

Отже, стрес-тестування може також проводитися за так званим методом сценарного аналізу або ж аналізу рівня чутливості. Відповідно до методики, запропонованої саме НБУ, тестування у банківських установах проводиться на основі реалізації таких етапів:

1. Проведення ідентифікації параметрів для проведення стрес-тесту.
2. Формування моделі стрес-тестування на засадах визначених факторів ризику і результативних критеріїв та відповідних індикаторів.
3. Реалізація безпосередньо процедури стрес-тестування.
4. Різного роду інтерпретація результатів проведеного тестування, формулювання отриманих висновків спеціалістами.



Рис. 3 Фактори ризику, які використовуються у процесі реалізації стрес-тестування банківських установ

Джерело: [4–6].

За результатами проведеного стрес-тестування експерти зазвичай роблять висновок щодо рівня визначеного запасу фінансової стійкості банківської установи й адекватності сучасного банківського менеджменту.

2.1. Отриманий позитивний результат для отримання стрес-тестування банку.

Так, за умови з'ясовується, що у середньостроковій перспективі проблемний банк буде спроможним відновити свою прибутковість, тоді переведення його наявних проблемних кредитів до bad-банку відповідно матиме позитивний ефект. Однак, отримавши позитивний результат проведеного стрес-тестування, повинні бути дотримані такі критерії:

I. Подання до розгляду розробленого плану реструктуризації банку.

Банк, який бажає перевести свої активи до так званого госпітального банку, має представити на розгляд план реструктуризації. У такому плані має бути проаналізовано перспективна можливість щодо виходу банку із кризи, безпосереднє повернення до певного рівня прибутковості. Також має бути обґрунтовано належний рівень життєздатності банківського бізнесу, певну об'єктивну спроможність саме самостійно забезпечити фінансову стійкість банку.

План реструктуризації для проблемного банку має враховувати сукупність заходів, орієнтованих на відновлення певного фінансового стану, що може враховувати такі завдання:

- підвищення рівня ліквідності;
- зростання рівня капіталізації банку;
- формування програм, які дозволять певному банку виконати зобов'язання безпосередньо перед усіма категоріями клієнтів;
- сприяння забезпечення високого рівня обслуговування діючого портфелю активів;
- забезпечення оптимізації витрат;
- реструктуризація й управління проблемними зобов'язаннями, які залишаться у банку з метою переведення частки неякісних активів до bad-банку, для покращення якості кредитного портфелю банку;
- обґрунтування програм лояльності (насамперед за депозитними і кредитними послугами) для діючих клієнтів шляхом їх утримання у кризовій ситуації;
- сприяння відновлення кредитування підприємств і фізичних осіб.

II. Розмір проблемного банку.

За умови коли банк, у якому безпосередньо спостерігається значне зростання виявлених проблемних зобов'язань, є значним, неплатоспроможність саме такої установи матиме досить серйозні негативні наслідки для всієї фінансової систем країни і зокрема для населення. Тому організація переведення проблемних зобов'язань визначених установ до спеціально сформованої компанії із управління активами безпосередньо сприятиме врегулюванню фінансового стану крупних банків. У такому контексті можна говорити також про принцип «надто великий, аби збанкрутіти» («too big to fail»). Такий термін вживається для ідентифікації таких банків, роль яких настільки велика, що їх банкрутство відповідно мало б значні руйнівні наслідки для країни. Тому допустити банкрутство саме таких установ є досить небезпечним, тому необхідна допомога їм із питань управління проблемними активами.

2.2. Невідповідність визначеним критеріям на основі отриманого позитивного результату стрес-тестування.

За умови коли при задовільному результаті проведеного стрес-тесту, банк не задовольняє представленим критеріям (системність банку і наявність плану реструктуризації), то йому відповідно надається випробний строк (1 рік), за який він самостійно має реалізувати інструменти антикризового управління, орієнтовані на мінімізацію рівня проблемних активів у балансі банку. Тоді, після закінчення випробного періоду, НБУ знову проводить стрес-тестування такої установи та приймає рішення щодо банку згідно із його результатами.

2.3. Негативний результат проведеного стрес-тестування банку.

Якщо ж, навпаки, отриманий стрес-тест показав, що банк не стане прибутковим, тоді переведення безпосередньо його активів до так званого госпітального банку не має економічної доцільності. Тоді для банку залишається варіант щодо переведення якісних активів і пасивів банку до bridge-банку, який створений державою.

Висновки. Обґрунтовано, що головне місце у ході удосконалення механізму управління фінансовими ризиками у банківській сфері належить стрес-тестуванню, яке є дієвим аналітичним інструментом. До ключових переваг якого інструменту належать насамперед надійність й комплексність у підході до виявлення ризиків та визначення безпосередньо їх кількісного впливу для проведення своєчасного реагування на можливі кризові ситуації у сучасній банківській сфері, що, насамперед, має головне значення для легітимних регуляторних органів у процесі проведення оцінки загальної вразливості банківської сфери до системного фінансового ризику. До стратегічних заходів удосконалення управління фінансовими ризиками у банківській сфері належать: контроль за цільовим використанням отриманих кредитів рефінансування; гарантування збереження вкладів безпосередньо у банківських установах; різні обмеження боргового тиску на позичальників.

Список використаних джерел

1. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Basel Committee on Banking Supervision. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>
2. Бородюк О.В. Як удосконалити управління банківськими ризиками. Незалежний аудитор. 2014. №9 (32). С. 96-107.
3. Кльоба Л.Г. Фінансова безпека і ризики банківської інвестиційної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. № 12. 2016. С. 6-12.
4. Скаско О. І. Удосконалення системи управління ризиками в банках України. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 274-279.
5. Principles for sound stress testing practices and supervision. Consultative Document / Basel Committee on Banking Supervision. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs147.pdf>
6. Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09>.
7. Zhytar M., Ananieva J. Anti-Crisis Financial Regulation of the Banking System: Domestic Realities and Foreign Experience. *The Baltic Scientific Journals «Socio World»*. 2020. № 1. P. 58.63.
8. Мельник В.М., Житар М. О. Банківська система України у функціонуванні фінансового ринку. *Проблеми економіки*, 2020. № 1(43). С. 257-266.

References

1. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Basel Committee on Banking Supervision. Available at: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>
2. Borodiuk, O.V. (2014), "How to improve bank risk management", *Nezalezhnyj audytor*, vol. 9 (32), pp. 96-107.
3. Kl'oba, L.H. (2016), "Financial security and risks of banking investment activity", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 6-12.
4. Skasko, O.I. (2014), "Improvement of risk management system in Ukrainian banks", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 274-279.
5. Principles for sound stress testing practices and supervision [Electronic resource]: Consultative Document. Basel Committee on Banking Supervision. Available at: <http://www.bis.org/publ/bcbs147.pdf>
6. Metodychni rekomendatsii shchodo poriadku provedennia stres-testuvannia v bankakh Ukrainy. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09>
7. Zhytar M., Ananieva J. Anti-Crisis Financial Regulation of the Banking System: Domestic Realities and Foreign Experience. *The Baltic Scientific Journals «Socio World»*. 2020. № 1. P. 58.63.
8. Meljnyk V.M., Zhytar M. O. Bankivsjka systema Ukrajiny u funkcionuvanni finansovogho rynku [The banking system of Ukraine in the functioning of the financial market] *Problemy ekonomiky*, 2020. vol.1(43). pp. 257-266.

Ананьева Юлия Владимировна (ORCID ID - 0000-0003-0481-5787) – к.е.н., доцент, доцент кафедры финансов имени Л.Л. Тарангул Университету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь)

УДК 336.13

JEL I0

DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.20-31

Біленко Д.В.

РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті досліджено історію реформування вищої освіти України, зокрема її фінансування державою. Виявлено, що відсутність інструментів з розподілу державного замовлення на здобуття вищої освіти з урахуванням прогнозу ринку праці не можуть компенсуватися лише ефективним управлінням фінансовими ресурсами керівництвом закладів вищої освіти (ЗВО). Визначено, що наслідками реформування публічного фінансування ЗВО може стати скорочення кількості ЗВО та зріст безробіття серед науково-педагогічного складу в найближчій перспективі та скорочення трудового потенціалу України до рівня, який унеможливилює її економічний розвиток в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: державне замовлення, ринок праці, бюджетна децентралізація, фінансова автономія ЗВО

Біленко Д.В.

РЕФОРМИРОВАНИЕ публичного ФИНАНСИРОВАНИЕ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье исследована история реформирования высшего образования Украины, в частности ее финансирования государством. Выявлено, что отсутствие инструментов по распределению государственного заказа на получение высшего образования с учетом прогноза рынка труда не могут компенсироваться только эффективным управлением финансовыми ресурсами руководством высших учебных заведений (ЗВО). Определено, что последствиями реформирования публичного финансирования ЗВО может

стать сокращение количества ЗВО и рост безработицы среди профессорско-преподавательского состава в ближайшей перспективе и сокращения трудового потенциала Украины до уровня, который делает невозможным ее экономическое развитие в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: государственный заказ, рынок труда, бюджетная децентрализация, финансовая автономия ЗВО

Bilenko D.V.

REFORMING THE UNIVERSITY'S PUBLIC FINANCING: PROBLEMS AND PERSPECTIVES

The article examines the history of higher education reforming in Ukraine, in particular, its financing by the government. It is revealed that the lack of tools for the government's distribution e orders for higher education, taking into account the labor market forecast, cannot be compensated for only by the university's leadership of effective management of financial resources. It is determined that the consequences of reforming the university's public financing may be a reduction in the number of universities and an increase in unemployment among the professors in the short term and a reduction in the labor potential of Ukraine to a level that makes it impossible for its economic development in the long term.

Keywords: government order, labor market, budget decentralization, financial autonomy of universities

Постановка проблеми. Основою зростання, стабільності й ефективного функціонування економіки України, як і будь-якої іншої держави, є інтелектуальний потенціал суспільства, розвитку якого сприяє ефективна система вищої освіти. Незважаючи на активні заходи українським урядом щодо впровадження світових стандартів вищої освіти, необхідно визначити, що якість освіти погіршується, а більшість випускників не затребувані ринком праці. Подальше ігнорування існуючих системних проблем при тенденції до зменшення кількості студентів в українських закладах вищої освіти (ЗВО) неминуче приведе до деградації системи вищої

освіти в Україні. Суперечність між європеїзацією українського суспільства та застарілим форматом української системи освіти призвела до усвідомлення необхідності впровадження ефективних реформ, які б передбачали системну трансформацію всіх складових освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми, що розглядається. Питанням реформування фінансування закладів вищої освіти присвячено праці багатьох українських науковців [7-9]. В більшості робіт ефективне фінансування ЗВО бачиться в розширенні їх автономії. Як показує практичний досвід, ані бюджетна децентралізація, ані фінансова автономія не призведе до підвищення якості надання освітніх послуг без впровадження відповідних інструментів з розподілу державного замовлення на здобуття вищої освіти з урахуванням прогнозу ринку праці та оцінки платоспроможності населення.

Мета статті. Звідси метою написання статті є виявлення проблем та визначення перспективи реформування публічного фінансування закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. В Україні широке громадське обговорення реформи вищої освіти почалося в 2009 року, коли стало зрозумілим, що існуюча система державного замовлення себе зжила в умовах перетворення планової економіки СРСР на ринкову, коли розподіл випускників ЗВО на виробництво не здійснюється. В результаті бюджетні місця між ЗВО розподілялися непрозоро, не відповідали реальним потребам ринку праці, а механізм визначення вартості навчання одного студента взагалі був відсутній.

При розробці нового закону про вищу освіту в 2013 році було запропоновано змінити модель державного замовлення системою індивідуальних грантів за принципом «гроші йдуть за дитиною (студентом)». Ключовим елементом запропонованого принципу було відштовхування від попиту, а не від пропозиції [1,2].

Після прийняття в 2014 року нового Закону «Про вищу освіту» зміни в системі державного замовлення за принципом «гроші йдуть за студентом» не стали кардинальними, а включали лише процедури розподілу місць державного замовлення для бакалаврських програм, яка, за Законом, повинна була змінитися влітку 2016 року [2].

В чинному Законі «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» державне замовлення має враховувати середньостроковий прогноз потреби у фахівцях та робітничих кадрах на ринку праці (стаття 2) [3].

Не дивлячись на те, що Міністерство економічного розвитку і торгівлі України підготувало середньостроковий прогноз обсягів потреби у робочій силі у розрізі видів економічної діяльності та професійних груп на 2015-2018 роки [4], використання прогнозу при формуванні обсягів державного замовлення ЗВО обмежено тим, що Міністерство не отримало дані про реальну прогнозовану потребу у фахівцях і робітничих кадрах від об'єднання роботодавців, а звітні дані Державної служби статистики про зайнятих за професіями недостатньо репрезентативні. В 2017 році МОНУ був запропонований робочий проект для обговорення «Аналітичний звіт щодо професійно-кваліфікаційного прогнозування в Україні» [5].

Отже, обсяги державного замовлення визначалися за принципами, які не відповідали сучасним ринковим умовам, та за прогнозом потреб ринку праці, який не відображав реального ставища, що унеможливлювало використання прогнозу.

Масштабне реформування освіти в Україні почалося в 2017 році після прийняття Закону України «Про освіту» [6]. Однією з проблем, вирішення якої передбачає проведення реформ в системі вищої освіти, є неефективне управління фінансовими ресурсами. Перша складова проблеми полягає в неефективному розподілі бюджетних коштів між ЗВО. В світовій практиці

підвищення якості освітніх послуг здійснюється за допомогою процесу бюджетної децентралізації.

Існують два підходи до бюджетної децентралізації: децентралізація усіх фінансових джерел надходжень незалежно від рівня та регіону та децентралізація за солідарною системою (рівність між елементами системи). Перший підхід полягає в тому, що підрозділи ЗВО забезпечені власними джерелами фінансування, а частка загального корпоративного бюджету в їх фінансуванні незначна. Сутність другого підходу полягає в солідарності регіонів, підрозділів, елементів системи, яка реалізується проведенням трансферів, наданням грантів, безпроцентних кредитів тощо. Перший підхід на відміну від другого краще застосовувати при незначній неоднорідності підрозділів за рівнем економічного розвитку [7].

Процес бюджетної децентралізації, розпочатий у 2015 році, мав на меті подолання більшості проблем державних установ, зокрема неефективний розподіл державних коштів в сфері вищої освіти, через передання більшості повноважень місцевим органам влади. Процеси бюджетної децентралізації мали визначену тенденцію на зменшення питомої ваги видатків на освіту у державному бюджеті України і відповідне збільшення її у видатках місцевих бюджетів за усіма освітніми рівнями. Проте багаторічна залежність місцевих органів влади від державного бюджету призвела до викорінення самостійності у прийнятті рішень у результаті чого кошти, які надходять у місцевий бюджет не доходять до ЗВО, оскільки у місцевих органах укорінилась впевненість, що фінансування ЗВО – це обов'язок загальнодержавного бюджету [8,9].

Проведення останніх реформ в вищій освіті передбачає формульний підхід до фінансування ЗВО з 2020 року. Так, розрахунок обсягу фінансування робиться МОНУ за конкретними показниками, серед яких: масштаб університету, контингент студентів, регіональний коефіцієнт, позиції у міжнародних рейтингах, обсяг коштів на дослідження, які університет залучає від бізнесу чи з міжнародних грантів [10].

Відповідно до результатів моделювання формули розподілу видатків за статтею «Підготовка кадрів ЗВО та забезпечення діяльності їх баз практики» на 2020 рік найбільший обсяг фінансування у 2020 році отримають Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Національний університет «Львівська політехніка», Національний університет біоресурсів і природокористування України у розмірі 1200691857 грн, 746705212 грн, 453143718 грн відповідно. А найбільше співвідношення обсягів фінансування у 2020 році відповідно до 2019 року склало 120% в Сумському державному університеті, Національному університеті «Запорізька політехніка», Сумському національному аграрному університеті, Луцькому національному технічному університеті, Луганському національному університеті імені Тараса Шевченка, Луганському національному аграрному університеті. 54 ЗВО зі 148, тобто майже третина, отримають менше фінансування в 2020 році ніж в попередньому [11].

З 2021 року додається показник з працевлаштування випускників, які МОН буде відслідковувати через онлайн-систему. Врахування зазначеного показника є важливим кроком оцінки якості вищої освіти, але не сприяє її підвищенню.

У 2019 була здійснена чергова спроба систематизувати розподіл бюджетних коштів, що виділяються на підготовку студентів, яка полягає в підвищенні вартості контрактного навчання. Таке рішення було прийнято з метою подолання проблеми покриття витрат на навчання студента за контрактною формою за рахунок студента, який навчається за кошти державного бюджету. Багато українських ЗВО не можуть самостійно покривати свої витрати виключно за рахунок контрактного навчання, а кошти, що виділяються з держбюджету на підготовку одного студента, часто в 2-3 рази вище, ніж вартість контракту для 1 студента. Тобто кожен раз відсутню суму різниці у вартості навчання за бюджетною і контрактною формою погашають за рахунок платників податків.

З метою вирішення зазначеної проблеми було впроваджено мінімальну ціну контрактного навчання для 38-ми зі 121 спеціальностей, серед яких право, економіка, політологія, менеджмент, маркетинг, міжнародні відносини, журналістика, фінанси, дизайн, туризм, готельно-ресторанна справа та інші. Для таких спеціальностей як інженерні, технологічні, гуманітарні, природничі, аграрні, педагогічні науки мінімальна вартість контрактного навчання встановлюватися не буде. Приведення вартості контракту до фактичних витрат державних ЗВО та тих приватних, які отримуватимуть державне фінансування, відбуватиметься поступово: у 2020 році становитиме 60% від держфінансування на 1 студента в університеті, у 2021 – 70% та у 2022 – 80 % [12].

Для вирішення проблем неефективного управління фінансовими ресурсами згідно з реформою системи вищої освіти необхідно розширювати фінансову автономію ЗВО. ЗВО має право засновувати сталий фонд або ендавмент та розпоряджатися доходами від його використання відповідно до умов функціонування сталого фонду (згідно зі статтею 32 чинного закону «Про вищу освіту») [13].

Ендавмент-фонди працюють за принципом цільового капіталу, що є недоторканим і інвестується в акції, нерухомість, пайові фонди або розміщується на банківських депозитах з метою отримання регулярного довгострокового доходу. Наприклад, обсяг ендавмент-фонду Гарвардського університету складає приблизно 35 млрд. дол. США [14].

В Україні на практиці запропоновані напрямки забезпечення фінансової автономії ЗВО не підкріплені фінансово-економічними механізмами і не враховані в Бюджетному кодексі. Тому лише декілька українських ЗВО скористалися можливістю довгострокового планування діяльністю та підвищення фінансової стабільності в результаті збільшення частки гарантованого доходу: на базі Київського національного університету імені Тараса Шевченка створений ендавмент-фонд ІМВ – Благодійної організації «Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин», на базі

Львівського інституту Університету банківської справи наприкінці створений ендаумент-фонд «Фонд розвитку банківської освіти та науки», тощо [12].

Аналіз заходів, що передбачені реформою вищої освіти, стосується забезпечення якості освіти та фінансової автономії ЗВО. В той же час зниження кількості абітурієнтів, що є головним фактором ризику для системи вищої освіти, ґрунтовно не розглядається. Вирішення цієї проблеми цілком покладено на розсуд ЗВО, ключовим завданням яких стало збереження контингенту. В результаті, стали майже відсутні випадки відрахування за неуспішність, а погашення академічної заборгованості студентів є джерелом для надання платних послуг, що фактично легалізує академічне шахрайство на рівні не лише університетів, а й держави.

Якщо розділити напрями реформування системи вищої освіти в Україні відповідно до проблем [15], то можна бачити, що вирішення кожної проблеми можна співвіднести з певним суб'єктом системи вищої освіти. Так, ЗВО має надавати якісну освіту, МОНУ здійснювати розподіл фінансування, а здобувачі освіти демонструвати високу вмотивованість до навчання.

На сьогоднішній день головна проблема, яку намагається вирішити уряд країни за рахунок проведення реформ, є підвищення якості освіти через зміну публічного фінансування, щоб на відміну від попереднього підходу до фінансування, коли головним завданням ЗВО було збереження кількості студентів, стимулювати ЗВО підвищувати свої досягненнями. МОНУ бачить, що цьому буде сприяти фінансування не ЗВО, а найбільш мотивованих абітурієнтів, яким буде надаватися можливість вступу на бюджетні місця в будь-який університет за їх вибором.

Друга проблема, яку намагається вирішити МОНУ, є підвищення ціни контрактного навчання. Вочевидь, що питання чи підуть абітурієнти, які не отримали можливість навчатися в ЗВО безкоштовно на контрактне навчання, не вивчалоя. При низькому рівні життя в Україні, відсутності нових робочих місць завдяки економічному розвитку та державних програм з працевлаштування молоді, абітурієнт, який не отримав бюджетне місце, з

високою вірогідністю прийме рішення працювати за кордоном. Якщо ж батьки абітурієнта є платоспроможними, то при агресивній політики урядів східноєвропейських та балтійських країн, спрямованих на залучення української молоді до своїх університетів, абітурієнт, який не отримав бюджетне місце, вважатиме за краще вступити до іноземного ЗВО, після закінчення якого отримає європейське громадянство.

Звідси візуалізацію напрямів реформування публічного фінансування ЗВО відповідно до суб'єктів освіти можна представити наступним чином (рис.1):

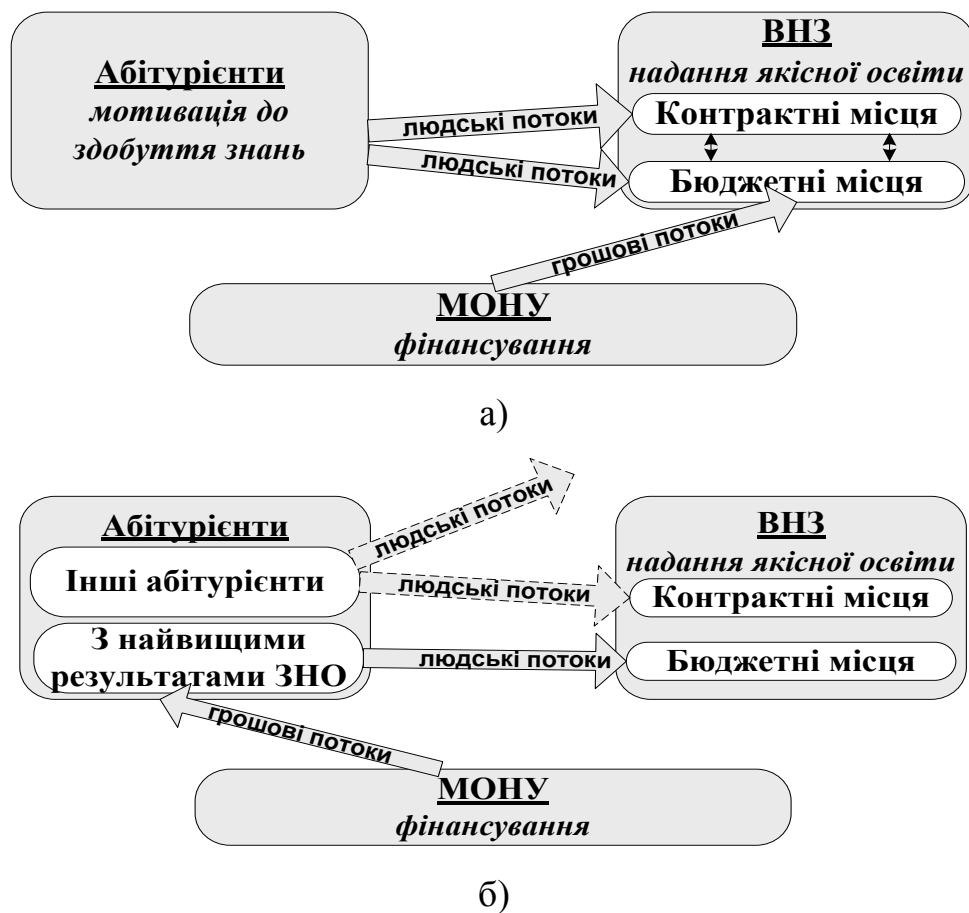


Рис. 1. Напрями реформування публічного фінансування ЗВО

а) управління системою вищої освіти до 2020 р;

б) управління системою вищої освіти після 2020 р

Як можна бачити з рис.1, вирішуючи проблему підвищення якості освітніх послуг, МОНУ створює нову, не менш гостру проблему: відтік людських ресурсів. Звідси результати реформування публічного

фінансування ЗВО через зниження чисельності абітурієнтів та зміну системи розподілу бюджетних коштів може стати такими:

- скорочення кількості ЗВО та зріст безробіття серед науково-педагогічного складу в найближчій перспективі;
- скорочення трудового потенціалу України до рівня, який унеможливило її економічний розвиток в довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, відсутність інструментів з розподілу державного замовлення на здобуття вищої освіти з урахуванням прогнозу ринку праці, як національного, так і регіональних, суспільних потреб та платоспроможного попиту з боку студентів, які готові навчатися на контрактній основі в українських ЗВО, запропонованих заходів з реформування публічного фінансування ЗВО не може компенсуватись лише зусиллями ЗВО з підвищення якості освіти та ефективного управління фінансовими ресурсами.

Подальшим напрямом дослідження є розробка підходу до реформування системи вищої освіти в Україні, що ґрунтується на інтеграції масового та індивідуального типів навчання, дозволить підготувати студента, який відповідає вимогам ринку праці.

Список використаних джерел

1. «Гроші за студентом»: міжнародний досвід. URL: https://osvita.ua/vnz/high_school/35430/
2. Стадний Є. Концептуальна модель державного фінансування ЗВО за результатами діяльності. URL: <https://www.cedos.org.ua/uk/articles/kontseptualnamodelderzhavnohofinansuvanni-a-vnz-za-rezultatamy-diialnosti>
3. Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів». *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 1.
4. Мінекономрозвитку підготувало середньостроковий прогноз потреби економіки у робочій силі. URL: [: https://www.me.gov.ua/News/](https://www.me.gov.ua/News/)
5. Аналітичний звіт щодо професійно-кваліфікаційного прогнозування в Україні робочий проект для обговорення. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitchni-materialy/>

6. Закон України «Про освіту». *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38-39.

7. Мацук З. А. Фіскальний федералізм як децентралізована модель формування бюджетного регулювання в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. - Вип. 1. С. 81-94.

8. Розвиток бюджетної децентралізації в Україні: наукова доповідь за ред. д-ра екон. наук І.О. Луніної; НАН України, ДУ "Ін.-т екон. та прогнозув. НАН України". К., 2016. 70 с.

9. Сало А. В. Пріоритетні напрями вдосконалення фінансового забезпечення вищої освіти в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 80-84.

10. Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.19 р. № 1146 «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності. URL: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/69812/

11. Результати моделювання формули розподілу видатків за статтею «Підготовка кадрів ЗВО та забезпечення діяльності їх баз практики» на 2020 рік. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita>

12. Вища освіта за контрактом: ще від 20, але уже до 70 тисяч гривень за рік. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society>

13. Закон України «Про вищу освіту». *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37-38.

14. Біленко Д.В. Оцінка впливу державного фінансування вищої освіти на економічне зростання країни. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2020. №1-2. С.38-48.

15. Біленко Д.В. Методологічні основи управління інноваційним розвитком університетських комплексів. *Наукові праці НДФІ*. 2012. №3(60). С.209-212.

References

1. «Groshi za studentom»: mizhnarodniy dosvid. ["Money for a student": international experience] Retrieved from: https://osvita.ua/vnz/high_school/35430/

2. Stadniy E. Kontseptualna model derzhavnogo finansuvannya ZVO za rezultatami diyalnostI [Conceptual model of public funding of universities by performance]. Retrieved from: <https://www.cedos.org.ua/uk/articles/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-za-rezultatamy-diialnosti>

3. Law of Ukraine about formation and placement of the state order for preparation of experts, scientific, scientific and pedagogical and working shots, advanced training and retraining of shots. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, 2014, №1 [in Ukrainian].

4. Minekonomrozvitku pidgotuvalo serednostrokoviy prognoz potrebi ekonomiki u robochIy sili [The Ministry of Economic Development has prepared a medium-term forecast of the economy's labor needs]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/News/>

5. Analitichniy zvit schodo profesiyno-kvalifikatsiynogo prognozuvannya v Ukrayini robochiy proekt dlya obgovorenniya [Analytical report on professional qualification forecasting in Ukraine working project for discussion]. Retrieved from <https://mon.gov.ua>
6. Law of Ukraine about education. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, 2017, № 38-39 [in Ukrainian].
7. Matsuk, Z. A. Fiskalniy federalizm yak detsentralizovana model formuvannya byudzhethnogo reguluyuvannya v Ukrayins. [Fiscal federalism as a decentralized model of budget regulation in Ukraine]. *Finansi, oblik i audit*, no. 1. (2014): 81-94.
8. Rozvytok biudzhethnoi detsentralizatsii v Ukraini: naukova dopovid [Development of budget decentralization in Ukraine: a scientific report] za red. d-ra ekon. nauk I.O. Luninoi. NAN Ukrainy, DU "In.-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy". K., 2016. 70.
9. Salo, A. V. Priorytetni napriamy vdoskonalennia finansovoho zabezpechennia vyshchoi osvity v Ukraini. [Priority areas for improving the financial security of higher education in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhav.*, no 3. (2017): 80-84.
10. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 24.12.19 № 1146 "On the distribution of state budget expenditures between higher education institutions on the basis of indicators of their educational, scientific and international activities. Retrieved from: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/69812/
11. The results of modeling the formula for the distribution of expenditures under the article "Training of freelancers and ensuring the operation of their bases of practice" for 2020. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita>
12. Vyshcha osvita za kontraktom: shche vid 20, ale uzhe do 70 tysiach hryven za rik. [Contract higher education: from 20, but up to 70 thousand hryvnias per year]. Retrieved from: https://osvita.ua/vnz/high_school/35430/
13. Law of Ukraine about higher education. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, 2014, № 37-38 [in Ukrainian].
14. Bilenko, D.V. Otsinka vplyvu derzhavnoho finansuvannia vyshchoi osvity na ekonomichne zrostannia krainy [Assessment of public financing impact of higher education on the economic growth of the country]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*. no. 1-2 (2020): 38-48.
15. Bilenko, D.V. Metodolohichni osnovy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom universytetskykh kompleksiv [Methodological bases of management of innovative development of university complexes]. *Naukovi pratsi NDFI*. no. 3 (60) (2012): 209-212.

Біленко Дар'я Вікторівна (ORCID ID 0000-0002-6220-8101) – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь)

УДК 331.104. 22

JEL J28

DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.32-43

Винничук Р.О., Довгополюк І.М.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті висвітлено основні теоретичні аспекти, які стосуються процесу командної залученості працівників організації. Охарактеризовано підходи до визначення терміну «залученість» в працях світових науковців. Проаналізовано основні чинники залученості персоналу, а також описано ключову модель чинників залученості працівників організації. Визначено залученість, як один з ключових показників ефективного управління персоналом в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: залученість, управління персоналом, працівники, мотивація, команда.

Винничук Р.О., Довгополюк І.М.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье отражены основные теоретические аспекты, касающиеся процесса командной вовлеченности работников организации. Охарактеризованы подходы к определению термина «вовлеченность» в трудах мировых ученых. Проанализированы основные факторы вовлеченности персонала, а также описано ключевую модель факторов вовлеченности работников организации. Определена вовлеченность, как один из ключевых показателей эффективного управления персоналом в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: вовлеченность, управление персоналом, работники, мотивация, команда.

Vynnychuk R.O., Dvhopoliuk I.M.

THEORETICAL ASPECTS OF EMPLOYEES ENGAGEMENT IN THE ORGANIZATION

The article reflects the main theoretical aspects concerning the process of employees' team involvement in the organization. Approaches to the definition of the term "involvement" in the works of world scientists are described. The main factors of personnel involvement are analyzed, as well as the key model of employee involvement factors in the organization is described. Involvement is identified as one of the critical indicators of effective personnel management in current business conditions.

Keywords: *involvement, personnel management, employees, motivation, team.*

Постановка проблеми. Сьогодні перед людством стоїть значна кількість глобальних викликів, які не можуть бути усунені без широкого застосування на практиці інноваційних технологій управління людськими ресурсами та нових HR-підходів. За сучасної трансформації економіки на ринкових засадах, винятково важлива роль належить формуванню нового, достатньо ефективного механізму реалізації потенційних можливостей людей через залученість, як основи соціально-економічного розвитку суспільства. Основними проблемами, з якими стикаються керівники в процесі управління персоналом є підбір та формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності та продуктивності праці, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших. Однією зі складових в управлінні процесом праці є управління залученістю персоналу. Залученість — це поняття, яке можна трактувати по-різному. Її проявами може бути і активна участь в розвитку компанії, і ентузіазм, з яким працівник береться за роботу, і позитивні відчуття від своїх результатів та успіхів компанії. В цілому можна сказати, що залучені працівники — це персонал, який активно та відповідально ставиться до своєї роботи і дбає про компанію, підтримуючи її цілі й цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Доктор Вільям Кан дав перше офіційне визначення залучення персоналу Він запропонував залучати працівників до роботи на трьох рівнях - фізичному, пізнавальному та емоційному. У 1993 році Франк Шмідт запропонував компроміс між існуючою концепцією «задоволеність роботою» та залученням працівника як визначення: «Зайнятість працівників – це частина залученості працівника». Це визначення інтегрує класичні конструкції задоволення роботою (Сміта, 1969) та організаційну прихильність (Меєр та Аллен, 1991). [1].

Огляд на визначення “залученості персоналу” робили Шук Бред та Вулард Карен. У літературному викладі [2] автори виокремлюють чотири підпункти в рамках цього терміну:

1) Підхід "задоволення потреб", коли залучення є вираженням власного "я" у поведінці завдань.

2) Підхід як до "антитези вигорання", в якому енергія, участь, ефективність представлені як протилежності усталених конструкцій "вигорання" та виснаження.

3) Підхід щодо залучення через задоволення, в якому залученість є більш технічною версією задоволеності роботою.

4) Багатовимірний підхід, в якому зберігається чітке розмежування між, роботою та участю в житті організації, як правило, з основним акцентом на трудовому процесі та наслідках виконання службових ролей.

Ці підходи до визначення терміну можуть бути базою для практикуючих менеджерів персоналу. До використання поняття Канна в середині 1990-х років в теорії управління було досліджено ряд концепцій, пов'язаних із залученням працівників. Мораль працівників, етика праці, продуктивність та мотивація були досліджені Мері Паркер Фоллетт на початку 1920-х років. Дослідження на основі опитування щодо світової війни, лідерства та групової моралі викликали впевненість у тому, що такі властивості можна досліджувати та вимірювати. [3]. Пізніше Фредерік

Герцберг зробив висновок [4], що позитивну мотивацію зумовлюють менеджери, що дають своїм працівникам можливості розвитку. Це явище (діяльність) він назвав "вертикальним збагаченням". Проте немає ще достатньо чіткого структурного бачення стосовно залученості працівників організації як ефективного інструменту управління ефективністю в сучасних організаціях.

Метою статті є аналіз ключових теоретичних підходів до поняття «залученість», виділення основних чинників впливу на цей процес та виокремлення ознак залученості працівників організації.

Виклад основного матеріалу. В усіх сферах діяльності людини, суспільства, країни, світу відбуваються стрімкі, локальні і глобальні зміни. Нова реальність така, що нестабільність стала звичною умовою функціонування, особливо в контексті нових пандемічних викликів світу. Серед багатьох факторів, які піддаються цим змінам, центральне місце займає людська праця. На ставлення до людської праці впливає багато чинників, серед яких можна виділити такі: науковий та технологічний прогрес, демографічні та соціальні зміни, геополітична нестабільність, пандемія та карантинні заходи в світі тощо.

Технології змінюють методи ведення бізнесу та взаємодії, а автоматизація і роботизація замінюють одні робочі місця та посади, створюючи інші. Населення у світі стрімко зростає і старіє, робоча сила стає дедалі різноманітнішою. Компаніям все складніше залучати та утримувати найкращі кадри за умови необхідності одночасно працювати з декількома поколіннями та численними культурними прошарками. Політичні та воєнні конфлікти підтримують «напругу» у світі. Глобалізація стирає межі між країнами. Робоча сила та капітал переміщуються у місця з більш сприятливими умовами.

Питання використання ресурсу людської праці буде актуальним, доки компанії та організації використовуватимуть його. Поняття

“залученості” розглядається в контексті управління людськими ресурсами, оскільки є інструментом для отримання ефекту від діяльності працівників.

Залученість – тема тривалого зацікавлення науковців та практиків управління, про що свідчить поширення понять (залучення до роботи, організаційне залучення, залучення працівників, загальна участь), розроблених для опису процесів такого змісту.

Як і всі терміни і явища, “залучення” трактується багатьма як науковцями, так і фахівцями сфери управління персоналом. Сучасні інтерпретації наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття “залученість”

Джерело	Визначення
Кевін Крус, автор Forbes	Емоційна прихильність працівника до організації та її цілей.
Джим Вайтхерст, генеральний директор Red Hat	Мистецтво змусити людей повірити в те, що ви хочете, щоб вони вірили.
Діловий словник	Емоційний зв'язок, який працівник відчуває зі своєю організаційною зайнятістю, яка, як правило, впливає на його поведінку та рівень зусиль у діяльності, яка пов'язана з роботою.
Інвестопедія	Концепція управління бізнесом, яка описує рівень ентузіазму та відданості, який працівник відчуває до своєї роботи. Зайняті працівники дбають про свою роботу та про роботу компанії, і відчувають, що їх зусилля мають значення.
ЗОНА HR	Залученість працівників - це емоційна прихильність, яку співробітники відчувають до свого місця роботи, ролі роботи, посади в компанії, колег та культури, і вплив цієї прихильності на благополуччя та продуктивність праці.
Майкл Шук та Карен Валлард	Надзвичайна та робоча умова як позитивний когнітивний, емоційний та поведінковий стан, спрямований на організаційні результати.
DecisionWise	Емоційний стан, коли працівник відчуває пристрасть, енергійність та відданість своїй роботі, вкладаючи свій потенціал у роботу, яку він робить.

Сформовано на основі джерела [5].

Таке різноманіття спричинене тим, що людська особистість є багатогранною, а процеси, що відбуваються, є комплексними і змінними.

Також це пов'язано із різноманітністю видів людської діяльності, культурними умовами, станом економіки тощо.

Участь працівників в житті організації – це цілісна багатогранна конструкція, яка заснована на певних принципах і спрямована на різні цілі. Вона може здійснюватися на організаційному, командному та індивідуальному рівнях. Зазвичай, будь-яке поняття, що стосується діяльності організації, намагаються виміряти. Багато керівників та HR-спеціалістів асоціюють це слово з певним критерієм того, як їхні працівники сприймають те, що саме компанія робить для них.

Узагальнюючи вищесказане, можна зазначити, що залученість співробітників – теорія про те, як досягти стратегічних цілей компанії, створюючи такі умови для розвитку персоналу, де кожен працівник, менеджер і керівник робить все можливе для блага компанії, при цьому відчуваючи емоційну прихильність до організації.

Думки з питань залучення залишаються відкритими для обговорень, оскільки існуючі припущення є, як описує їх Том Кіной, "нормативами" та "прагненнями" працедавців, а не аналітичними чи оперативними.

Завдяки широкому спектру визначень, сформовано чинники залучення працівників, які також прийнято називати драйверами залученості.

Чинники залученості персоналу — чинники, які в даний момент прямо впливають на загальний показник залученості, лояльності співробітників. Вони можуть змінюватися під впливом інших параметрів.

Якщо керівники при прийнятті рішень беруть до уваги ці чинники і перетворюють їх на позитивний досвід, то, як наслідок, працівники прагнуть виконувати свою роботу якнайкраще. Періодично оцінюючи залученість працівників, працедавці можуть зрозуміти, як реалізувати стратегію залучення для вирішення будь-яких викликів стосовно діяльності персоналу.[6].

Ці чинники дозволяють виявити проблемні зони і позитивні сторони в кадровій політиці, hr-стратегії, корпоративній культурі і, в загальному, в

бізнесі. Також з їх допомогою можна приблизно спрогнозувати плинність кадрів, мотивацію працівників, зміну їх ставлення до компанії або стабільність в цьому питанні.

Фактори залученості у кожного працівника можуть змінюватися буквально щомісяця, іноді навіть частіше. Причинами для цього можуть бути: зміна стадій життєвого циклу працівника — залучення, найм і адаптація, виконання обов'язків, кар'єрне зростання і розвиток, оцінювання (на кожному з них пріоритети, вимоги, потреби змінюються); зміни в роботі компанії можуть бути як позитивними, так і тимчасово негативними; внутрішній стан людини (спричинений наявністю особистих проблем). [7].

Кращою визнаною в світі моделлю чинників залученості персоналу є модель, розроблена консалтинговою групою Aon. Вона складається з факторів, які розділені на 6 груп: управління, можливості, робота, винагорода, базові умови, продуктивність. У табл. 1.2 наведено основні групи чинників залученості персоналу та їх сутнісні характеристики.

Таблиця 1.2

Чинники залученості персоналу

Чинники (драйвери) залученості	Зміст
Управління: - топ-менеджмент; -менеджмент середньої ланки управління; -менторство; -співпраця;	Факт, що більшість звільнень трапляються через те, що працівник не задоволений своїм «начальником». Молоді компанії мають молоду та динамічну робочу силу, яка шукає самостійності у прийнятті рішень, збільшення відповідальності та відповідальності.
Управління продуктивністю: -комунікація та зворотній зв'язок; - рівень розвитку інфраструктури; -процес менеджменту; -рівень впровадження інновацій; -ставлення до клієнтів; -можливість реалізувати творчий потенціал; -корпоративна культура;	Ефективна система управління продуктивністю позитивно сприяє залученню працівників. Постановка цілей лежить в основі будь-якої системи управління продуктивністю. Чітко сформульовані цілі - запорука ефективності. Оцінка ефективності та своєчасний, раціональний зворотній зв'язок є необхідними елементами у створенні зв'язку між працівником та його організацією.
Робота/роль професії: -зміст обов'язків працівника;	Працівники повинні розуміти роль та місце своєї праці в загальній меті організації. Розуміння цього зв'язку

-баланс між роботою та відпочинком; -відчуття корисності роботи;	забезпечує внутрішню мотивацію та посилене залучення. Працівник, який бачить чіткий взаємозв'язок у тому, як його / її роль сприяє діяльності організації, допоможе організації бути ефективною.
Винагороди: -заробітна плата; -пільги/премії; -визнання;	Суть в тому, що люди працюють, щоб отримувати заробітну плату, що допомагає реалізовувати амбіції. Справедлива оплата у поєднанні з програмами нагород та визнання підвищує мотивацію та сприяє прихильності та залученню.
Базові умови: -репутація+бренд; -безпека; -охорона праці; -ресурсне забезпечення;	Часто стрес, також малорухливий спосіб праці на робочих місця це поширені проблеми на робочому місці. Вживання заходів для створення “здорового” робочого місця - наприклад, впровадження програми, навчання першої допомоги психічному здоров'ю та сприяння здоровому харчуванню та фізичним навантаженням - може допомогти покращити добробут персоналу.
Можливості: -кар'єрний ріст; -навчання та особистий розвиток;	«Люди насолоджуються навчанням». Особливо це стосується сучасної робочої сили, яка постійно прагне до вдосконалення знань та навичок. Підвищення рівня кваліфікації та знань важливе не лише для працівників, але і для забезпечення того, щоб організація залишалася актуальною у бізнес-середовищі, що постійно змінюється. Організації, які надають своїм працівникам структуровані можливості навчання та розвитку, фіксують більш високий рівень залучення.

Сформовано на основі джерела [8].

Кожна організація, залежно від форми власності, виду діяльності, кількості працівників тощо, має власний перелік та склад драйверів залученості.

Незважаючи на те, що кожен працівник – особистість і важко створити умови, які відповідатимуть всім вимогам усіх працівників, можна виокремити певні ознаки, які будуть показником того, що працівник справді є залученим.

По-перше, працівник, що є залученим буде говорити, висловлювати свою думку. Це стосується відгуків про роботу при спілкуванні з колегами, клієнтами, друзями.

По-друге, залучений працівник прагне залишатися в організації, пов'язує своє майбутнє з компанією.

По-третє, ще однією ознакою залученості буде те, що працівник постійно прагне до вдосконалення своєї діяльності, він вмотивований до того, аби прикладати максимум зусиль при виконанні своїх обов'язків.

В результаті сучасних досліджень, було встановлено, що ефективне управління персоналом - найважливіша умова успішного управління бізнесом. Ось чому в процесі ділового адміністрування сучасного підприємства необхідно приділяти особливу увагу питанням управління персоналом. Перспективи підвищення ефективності ділового адміністрування сучасних підприємств шляхом вдосконалення процесу управління персоналом пов'язані зі зростанням ролі особистого аспекту людського капіталу.[2].

Планування діяльності із залучення та їх виконання вже не стосується лише HR-менеджера. HR приймає активну участь у впровадженні стратегій залучення працівників, але планування та виконання вимагають також участі і керівників та менеджерів в організації. Успіх програми залучення працівника залежить від сприйнятливості працівників до неї. Залученість працівників – це спільна мета для всієї організації. Сьогодні управління людськими ресурсами – це про створення найкращого можливого досвіду працівників, завдяки впровадженню культури праці та залучення працівників на їхньому робочому місці.

Залучення працівника починається на стартовому етапі робочого циклу працівника: починаючи з найпершого досвіду кандидата на посаду (співбесіди), процесу прийняття на роботу, продовжується у самому процесі праці, при планування кар'єри, навчанні та розвитку, менторстві та на етапі кар'єрного розквіту і до вибуття з посади чи виходу з організації.

Говорячи про залученість, не варто ототожнювати це поняття із почуттям задоволеності працівника. Залученість та задоволеність роботою схожі тим, що залучені працівники щасливі та прихильні до своєї роботи, але

щасливі працівники не завжди виконують свою роботу. Хоча задоволення в цілому достатньо для утримання працівників, але його недостатньо для забезпечення продуктивності. Однак, важливо, що задоволеність працівників сприяє підвищенню продуктивності праці.

Схожа ситуація виникає, коли співставляти поняття залученості та мотивації. Щоб з'ясувати різницю, варто уточнити, що мотивація – це внутрішнє бажання працівника та його прагнення до власного успіху (наприклад, кар'єрного зростання).

Залученість - добровільна прихильність працівника та його прагнення до успіху організації. Ці поняття є пов'язаними, оскільки, працівник може бути залученим і вмотивованим - ідеальний варіант; вмотивованим, але не залученим; залученим, але не вмотивованим; не вмотивованим і не залученим, що буде негативно впливати на організацію. Якщо працівник вмотивований, то при правильному впровадженні стратегії залученості його можна залучити. Однак, залученого, але не вмотивованого працівника стимулювати буде важче.

Згідно даних дослідження (2018р.) “Геллапа” - американського інституту дослідження громадської думки, щодо залученості працівника на робочому місці, проведеного у 142-х країнах показує, що всього 13% працівників у всьому світі активно діють на роботі. Це означає лише 1 з 8 працівників, насправді дбає про компанію і вмотивований робити свій внесок у її успіх. Показовим є те, що 67% робочої сили не залучені, це означає, що вони не вмотивовані і не бажають докладати додаткових зусиль. Більш тривожними є те, що 18% працівників, є цілком не залученими. Ці співробітники незадоволені своєю роботою, відповідно, вони є непродуктивними і можуть навіть спричинити виклики для компанії.

Саме контроль залученості допомагає менеджерам вимірювати та управляти продуктивністю працівників. Також дає можливість з'ясувати, чи працівники захоплені своєю роботою, чи вони просто відбувають час на

роботі. Доведено те, що, як компанія ставиться до працівників, впливає на їхні дії та поведінку.

Висновки. Таким чином поняття залученості працівників є надзвичайно важливим та актуальним і потребує ретельного дослідження. Зважаючи, що саме цей показник відображає рівень готовності та бажання працівника збільшувати ефективність своєї роботи задля досягнень цілей компанії та її процвітання, слід значну увагу приділити питанням адекватного вимірювання цього показника та визначення ключових методик та інструментів для формування культури залученості працівників в організації.

Список використаних джерел

1. Kahn, William A (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" (PDF). *Academy of Management Journal*. 33 (4): 692–724
2. Shuck, Brad; Wollard, Karen K. (2011). "Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature". *Advances in Developing Human Resources*. 13 (4): 429–446.
3. Stouffer, Samuel A., Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, and Robin M. Williams Jr. *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier. Vol. 1, Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press, 1949. 125
4. Herzberg, Frederick (2003). "One More Time: How Do You Motivate Employees?". *Harvard Business Review*. Retrieved 2014-01-03.
5. Визначення поняття «залученість персоналу»: веб-сайт. URL: <https://decision-wise.com/7-definitions-of-employee-engagement/> (дата звернення: 20.04.2021)
6. Основні обґрунтовані драйвери залученості персоналу: веб-сайт. URL: <https://www.proactiveinsights.com/site/engagementdrivers> (дата звернення: 22.04.2021)
7. Драйвери залученості персоналу: веб-сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-shvidko-zrozumiti-shho-u-vashij-kompaniyi-pratsyuye-ne-tak-vivchennya-drajveriv-zaluchenosti-personalu/> (дата звернення: 22.04.2021)
8. Модель залученості Аона: веб-сайт. URL: <https://humancapital.aon.com/solutions/talent/culture-and-engagement/engagement-model> (дата звернення: 23.04.2021)
9. Приклади залученості персоналу: веб-сайт. URL: <https://hr.toolbox.com/articles/what-is-employee-engagement> (дата звернення: 25.04.2021).

References

1. Kahn, William A (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" (PDF). *Academy of Management Journal*. **33** (4): 692–724
2. Shuck, Brad; Wollard, Karen K. (2011). "Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature". *Advances in Developing Human Resources*. **13** (4): 429–446.
3. Stouffer, Samuel A., Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, and Robin M. Williams Jr. *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier. Vol. 1, Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press, 1949. 125
4. Herzberg, Frederick (2003). "One More Time: How Do You Motivate Employees?". *Harvard Business Review*. Retrieved 2014-01-03.
5. Definitions of Employee Engagement. Retrieved from <https://decision-wise.com/7-definitions-of-employee-engagement/>
6. Top Proven Drivers Employee Engagement Surveys. Retrieved from <https://www.proactiveinsights.com/site/engagementdrivers>
7. Draivery zaluchenosti personalu. Retrieved from <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-shvidko-zrozumiti-shho-u-vashij-kompaniyi-pratsyuye-ne-tak-vivchennya-drajveriv-zaluchenosti-personalu/> [In Ukrainian]
8. Aon's Engagement Model. Retrieved from <https://humancapital.aon.com/solutions/talent/culture-and-engagement/engagement-model>
9. What Is Employee Engagement? Definition, Measurement, Drivers, and Strategies, with Examples. Retrieved from <https://hr.toolbox.com/articles/what-is-employee-engagement>

Винничук Роксолана Олександрівна (ORCID: 0000-0002-4727-395X) - к.е.н., доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»

Довгополюк Ірина Михайлівна - студент-магістр кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»

УДК 35.08:17.023

JEL I28

DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.44-58

Гонюкова Л.В., Пержун В.В.

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ПЕРІОДУ ПОШУКУ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Запропонована стаття присвячена аналізу ролі і значення управлінської культури у процесі утвердження української державності від доби козацтва до початку ХХ ст. Важливе місце у творенні української державності посіла національно-визвольна боротьба під проводом Б. Хмельницького. В управлінській культурі з'являються нові вартості, що виокремлюють такі ознаки, як: розуміння й усвідомлення необхідності української держави; формування й становлення українців як соціальної спільноти куди входили різні верстви населення; законодавче оформлення основ державотворчих пошуків, що декларуються у таких історичних писемних джерелах – Конституція Пилипа Орлика, літопис Самійла Величка, «Діїства презильної брані» Григорія Граб'янки.

Історичний період кінця ХІХ - 20-х років ХХ століття – це епоха визвольних змагань, коли свою наукову й громадсько-політичну діяльність розпочали видатні українські діячі: М. Костомаров, М. Драгоманов, М. Міхновський, М. Грушевський, В. Липинський, Д. Донцов та ін. Погляди цих науковців і громадських діячів, а також основні управлінські ідеї періоду визвольних змагань залишаються актуальними і сьогодні, а теоретико-практичні напрацювання у галузі управлінської культури малодослідженими і потребують уваги й аналізу.

Ключові слова: управлінська культура, державотворення, спільнота, національна свідомість, національна ідея, суспільство.

Гонюкова Л.В., Пержун В.В.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ПЕРИОДА ПОИСКА УКРАИНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

Предлагаемая статья посвящена анализу роли и значения управленческой культуры в процессе утверждения украинской государственности от времен казачества до начала XX в. Важное место в создании украинской государственности заняла национально-освободительная борьба под руководством Б. Хмельницкого. В управленческой культуре появляются новые идеи, выделяют такие признаки, как: понимание и осознание необходимости украинского государства; формирования и становления украинцев как социальной общности куда входили различные слои населения; законодательное оформление основ государственных поисков, декларируемых в таких исторических письменных источниках - Конституция Пылыпа Орлика, летопись Велычка, «Дийствия презильнои брани» Грыгория Грабянки.

Исторический период конца XIX - 20-х годов XX века - это эпоха освободительной борьбы, когда свою научную и общественно-политическую деятельность начали выдающиеся украинские деятели: Н. Костомаров, М. Драгоманов, М. Михновский, М. Грушевский, В. Липинский, Д. Донцов и др. Взгляды этих ученых и общественных деятелей, а также основные управленческие идеи периода освободительной борьбы остаются актуальными и сегодня, а теоретико-практические наработки в области управленческой культуры малоисследованными и требуют внимания и анализа.

Ключевые слова: управленческая культура, государство, сообщество, национальное сознание, национальная идея, общество.

Honiukova L.V., Perzhun V.V.

MANAGEMENT CULTURE OF THE PERIOD OF SEARCH FOR UKRAINIAN STATEHOOD

The proposed article is devoted to the analysis of the role and significance of managerial culture in the process of establishing Ukrainian statehood from the Cossack era to the beginning of the twentieth century. An important place in the creation of Ukrainian statehood was occupied by the national liberation struggle led by B. Khmelnytsky. In the management culture, new values appear, which highlight such features as: understanding and awareness of the need for the Ukrainian state; formation and formation of Ukrainians as a social community which included various segments of the population; legislative registration of the bases of state-building searches, which are declared in such historical written sources - the Constitution of Pylyp Orlyk, the chronicle of Samiil Velychko, "Acts of contemptuous armor" by Hryhoriy Grabianka.

The historical period of the end of the XIX - 20s of the XX century is an epoch of liberation struggles when the outstanding Ukrainian figures have begun the scientific and public and political activity: M. Kostomarov, M. Drahomanov, M. Mikhnovsky, M. Hrushevsky, V. Lypynsky, D. Dontsov and others. The views of these scientists and public figures, as well as the main management ideas of the liberation struggle remain relevant today, and theoretical and practical developments in the field of management culture are little studied and need attention and analysis.

Keywords: managerial culture, state formation, community, national consciousness, national idea, society.

Постановка проблеми. Дослідження традицій державотворення в Україні завжди актуальні, а особливо сьогодні в умовах військового конфлікту з Росією. Певне місце у структурі державотворення посідає управління цими процесами та управлінська культура, які є одними з ключових у такій роботі.

Наукові розвідки формування управлінської культури в Україні, починаючи зі становлення козацтва і до кінця 20-х років XX століття потребують подальшого вивчення, позаяк вони мало досліджені, а поняття «управлінська культура» як зріз управлінської діяльності з'явилося у наукових дискусіях нещодавно. Знання й осмислення сучасними управлінцями основних національних ознак і якостей управлінської культури – вимога часу, а зароджувалися вони й утверджувалися саме у період, який ми хочемо дослідити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В Україні досліджень, що присвячені управлінській культурі даного періоду майже немає. Деякі доробки з управління, управлінських ідей, управлінської діяльності де певним чином охоплені проблеми управлінської культури є у наукових доробках В. Антоновича, М. Костомарова, М. Драгоманова, М. Грушевського, М. Брайчевського, В. Смолія, М. Поповича, В. Голобуцького, В. Шевчука, С. Вовканича, Н. Яковенко, І. Терлюка та ін. Проте, варто зауважити, що їх недостатньо, а питання функціонування управлінської культури цього періоду залишаються відкритими для досліджень та дискусій.

Мета статті. Проаналізувати основні тенденції формування, розвитку та ролі у процесах державного будівництва ознак і якостей управлінської культури періоду починаючи від козацтва і закінчуючи 20-ми роками XX століття.

Виклад основного матеріалу. Соціально-історична епоха творення й розвитку козацтва на території України постає вагомим етапом формування і розуміння сутності національних традицій управлінської культури. Козацтво як соціально-політичне явище має достатньо глибокі коріння і причини. Воно є логічною складовою українського народу, проте зі своїми особливостями. Козацтво як об'єднана і сильна політична, економічна, військова спільнота переважною більшістю науковців вважається, і не безпідставно, державою з притаманними цінностями, структурною організацією, управлінням,

знаннями у військовій справі тощо. Про це пишуть відомі українські дослідники як минулого, так і сучасні: В. Антонович, М. Аркас, І. Крип'якевич, Д. Яворницький, В. Голобуцький, В. Шевчук, Н. Яковенко, В. Лепко, Б. Сушинський, Т. Якубова та ін.

Що було характерним в управлінській культурі українських козаків того часу? Найперше – це рівність, справедливість, духовна і фізична сила, оскільки таких якостей вимагав їх побут, стиль життя та сама форма державного управління. Наступне – колективізм й усвідомлення, що разом у єдності вони непереможна сила. Далі – авторитет керівників (гетьман, кошовий, полковник, сотник, писар), який вони здобували завдяки сміливості, силі, знанням, військовим умінням, досвіду і т. д. Такий авторитет був спрямований на «здатність виконувати колективну волю групи, що гарантувало необхідну в екстремальних умовах єдність у досягненні мети» (Яковенко, 2009, с. 190).

Доленосною епохою для розвитку української державності мала національна революція 1648-1657 років під проводом Б. Хмельницького. Зупинимось на основних ознаках управлінської культури, що зародилися у цей період і мали значення для подальшого зміцнення державно-управлінського потенціалу.

У цей час розпочинаються значні структурні й соціально-політичні зміни, що призвели до утвердження національної свідомості українців з новими ознаками, якостями та принципами культури загалом і управлінської культури зокрема. Відбувається становлення цінностей, усталених понять, світоглядних й духовних орієнтирів, які направлені на усвідомлення української національної ідеї. У формуванні управлінської культури з'являються нові вартості, що виокремлюють такі якості: осмислення необхідності побудови Української держави; зародження спільноти українців куди входили не тільки шляхта, але й козацтво й міщани; формування законодавчої бази державотворчих намагань, що декларуються у трьох історичних писемних джерелах – «Преамбулі» до Конституції Пилипа

Орлика (1710 р.), творі Григорія Граб'янки «Дійствія презильної брані» (1710 р.) та двох книгах Самійла Величка, згодом об'єднаних під умовною назвою «Літопис» (1715-1728 рр.)). Про це більш докладніше пише українська дослідниця Н. Яковенко (Яковенко, 2009).

Особливе місце у цій проблематиці посідає Конституція Пилипа Орлика, яка є законодавчою базою державно-управлінської структури тодішнього суспільства. Хоча практичного втілення вона не набула, але, без сумніву, відіграла значну роль у подальших державотворчих процесах. Основними положеннями Конституції є: повна незалежність від Польщі та Росії, кордони з Польщею мають пролягати у межах річки Случ, як при Б. Хмельницькому; Конституція визначала права всіх верств населення тодішньої України; голова держави – гетьман, владу гетьмана обмежувала і регулювала його відносини з народом Генеральна Старшинська Рада; державний скарб відокремлювався від гетьманського, гетьману чітко, ясно і прозоро визначалися землі й кошти, що йшли на його утримання; вільні всенародні вибори полковників та сотників; справедливий розподіл і збирання державних податків, за це особисто відповідав гетьман (Славетний син України Пилип Орлик, 2012).

Отже, період козаччини в Україні, не дивлячись на постійну боротьбу за незалежність з зовнішніми ворогами, а також деяку внутрішню нестабільність, призвів до усвідомлення себе як «козацького народу, який захищає свою вітчизну і втілює прагнення утвердити її славу не тільки шаблею, але й пером чи мистецьким витвором. Так на мапі Європи з'явилася ще одна національна – українська – культура, зодягнена в шати естетики Бароко – стильової домінанти тогочасного європейського культурного простору» (Яковенко, 2009, с. 462).

Подальший розвиток України відбувався за умов втрати своєї державності. Причин багато як внутрішніх, так і зовнішніх. Це призвело до того, що починаючи з XIX століття в Україні з'являються передумови, організації й люди, які почали задумуватися над цією проблемою. Вони

намагаються робити рішучі й осмислені дії у справі відродження національної свідомості та історичної пам'яті.

Одним з перших, хто почав займатися проблемами державницької традиції й управління був М. Костомаров – історик, громадсько-політичний діяч, один із засновників Кирило-Мефодієвського товариства.

Будучи прихильником федералістського державного устрою (ідея слов'янської федерації) і республіки як форми державного правління він вбачав у цих напрямках шлях до визнання української державності, але не як самостійної та незалежної, а у межах федерації. «Республіканське правління, безперечно, є найкращим, найбажанішим ладом людського суспільства, але воно поєднується тільки з тим, що є найкращого в людстві, – з рівноправ'ям, громадською енергією, чесністю та прагненням до освіти» (Костомаров, 1990, с. 154). Саме такі ознаки управлінської культури визначав М. Костомаров у республіканській формі правління.

Окрім цього у процесах формування управлінської культури вчений вбачав взаємозв'язок соціально-історичних поколінь, коли такі її складові, як усвідомлення рівності і свободи, утвердження національної самосвідомості, народовладдя, громадянська свідомість були чи не головними чинниками творення й життєдіяльності українства.

Чільне місце серед теоретиків державотворення й управлінської думки займає М. Драгоманов. У загальній структурі державницьких поглядів управлінські ідеї М. Драгоманова постають як поєднання державної політики, владних інститутів та місцевого самоврядування. Його теоретичні розробки з управління вирізняються тим, що він багато уваги приділяв такому поняттю як громада та її роль у державному й місцевому будівництві.

Будучи прихильником федералізму, М. Драгоманов розробляв практичну програму цього державного устрою маючи на увазі утворення співтовариства держав, що базувалося б на засадах демократії та федеративного устрою. При цьому він вважав, що організаційно-адміністративна основа місцевого самоврядування повинна забезпечувати

політичні свободи громадян і проявлятися через виконання таких важливих функцій, як: вираження громадських ініціатив; організація господарського і соціокультурного життя громад; захист інтересів громад у центральних органах влади; відповідальність органів місцевого самоврядування перед своїми громадами тощо. Також М. Драгоманов був переконаний у силі так званої загальнолюдської справедливості, коли національні та світові цінності й потреби постануть одним цілим. У своїй праці «Чудацькі думки про українську національну справу» він наполягав на необхідності «шукати всесвітньої правди, котра б була спільною всім національностям» (Драгоманов, 1915, с. 67). Історія розвитку націй і держав не підтвердила цю думку М. Драгоманова.

Отже, підсумовуючи погляди М. Драгоманова можна виділити такі ознаки управлінської культури, що він започаткував: здатність й усвідомлення потреби у добровільному об'єднанні громадян; формування державницької свідомості; важливість реальних прав громадян і відповідальність перед своїми обов'язками; чітке розмежування сфер компетенції та впливу органів державної влади і органів місцевого самоврядування; віра у можливість єднання загальносвітових і національно-державних цінностей.

XIX століття характерне також початком і поживавленням національно-визвольних змагань у Європі. Це сприяло появі в Україні нових молодих політичних сил, які на відміну від М. Костомарова, М. Драгоманова, С. Подолинського, О. Терлецького та інших проголошували радикальні національно-державницькі ідеї та реформи.

Одним з найбільш яскравих представників цієї генерації був М. Міхновський. Його слова: «Одна, єдина, нероздільна, вільна, самостійна Україна від гір Карпатських аж по Кавказькі» (Міхновський, 2002, с. 25) звучали досить патріотично, по-новому велично та промовисто. Вони відображали національно-державницькі устремління та появу іншої політичної культури на теренах України, яка сприяла формуванню й

розвитку, відмінних від попередніх, поглядів на творення держави й ролі у цьому процесі управлінських ідей та управлінської культури. У його відозві «Самостійна Україна» можна знайти управлінські мотиви з ознаками управлінської культури, яка має бути характерна для незалежної держави: правове обґрунтування самостійності України; усвідомлення народом та її керівниками своїх громадянських прав; утвердження національної свідомості, відчуття ідентичності до українства, гідність і повага до свого народу; формування у культурі українців принципів державності та соціальної солідарності; осмислення українською інтелігенцією своєї провідної ролі у визвольних національно-державних змаганнях; важливість ідеології націоналізму у державотворчій управлінській діяльності тощо. Ось, що писав М. Міхновський ще у далекому 1900 році: «Головна причина нещастя нашої нації – брак націоналізму серед широкого загалу її. Націоналізм – це велетенська і непоборна сила, яка надто яскраво почала проявлятися з XIX віку. Під її могутнім натиском ламаються, здається, непереможні кайдани, розпалюються великі імперії і з'являються до історичного життя нові народи, що до того часу покійно несли свої рабські обов'язки при чужинцях переможцях... Українська нація мусить йти тим самим шляхом, як і поневолені народи Заходу, перейде його і повалить все те, що стоятиме перепорою на цій дорозі (Губський, 2015, с. 97-98]. Чи не актуальні для українського сьогодення слова?

Таким чином, М. Міхновський представляє свій шлях боротьби за самостійність України. Не всі його підтримували тоді, та й зараз погляди на ідеологію націоналізму дуже різняться. Але хочемо зауважити, що принципи висунуті М. Міхновським мають право на життя. Їх варто вивчати і брати все позитивне, оскільки його нові ознаки управлінської культури незалежної держави заслуговують уваги й наукових досліджень на сучасному етапі.

Певний доробок в управлінську й політичну думку вніс визнаний історик і громадсько-політичний діяч М. Грушевський. У праці «Початки громадянства (генетична соціологія)» він викладає своє розуміння організації

держави, її роль в управлінських процесах та структурний підхід до державних утворень. Вчений стверджує, що держава – це «суверенний союз народу, який дорогою планової (управлінської . – Авт.) діяльності, зверхніми засобами задовольняє індивідуальні і загальнолюдські солідарні інтереси в напрямі поступового розвою громадянства» (Грушевський, 2020, с. 257]. При цьому М. Грушевський був переконаний, що державницька управлінська культура має базуватися на національних традиціях, а також її варто доповнювати й формувати опираючись на передові здобутки європейської управлінської думки. До основних ознак управлінської культури, якими повинен володіти державний управлінець вчений і політик відносив: управлінський професіоналізм; компетентність і знання у сфері державного будівництва; захист інтересів різноманітних соціальних груп; раціоналізм в управлінській діяльності; моральні, етичні якості та здорові естетичні вподобання; важливість і практична дієвість права як головного атрибуту державного управління – «права мають відповідати обов'язкам, а обов'язки правам» (Грушевський, 2020, с. 299); у процесі формування управлінської культури має враховуватися момент з плеканням справді національної української еліти, позаяк вона за довгі роки української бездержавності втратила свої національно-патріотичні почуття й практичні навички управління; значущість духовного чинника на основі якого має бути сформована українська національна ідея, яка, на переконання М. Грушевського, «... тісно поєднана з ідеєю свободи, насамперед національної» (Копиленко, 1991, с. 115).

Таким чином, М. Грушевський окреслив своє бачення державного будівництва і ролі у ньому управлінської культури. Найважливіше місце він виділяв українській ідеї, яка нерозривно взаємопов'язана з національним відродженням і свободою.

Актуальними для розуміння українського «комплексу бездержавності», пошуку шляхів його подолання є концепції розроблені такими різними у своїх поглядах вченими і громадсько-політичними діячами, як В.

Липинський і Д. Донцов. Вони досліджували державотворчі процеси з точки зору розуміння як політичної науки, так й ролі та значення в цих процесах управлінської культури.

В основі наукових поглядів В. Липинського були три основні поняття: традиція, аристократія і нація. Традиція в його розумінні – це творчий розвиток, активний соціально-політичний рух, вона спрямована на «боротьбу і творення нового, базуючись на традиції, із неї виходячи» (Чижевський, 1991, с. 53). Також В. Липинський звертає увагу на важливу як тоді, так і особливо сьогодні, проблему відповідальності та управлінської культури еліти. Він називає її аристократією й пише, що це «та група найкращих в даний історичний момент серед нації людей, які найкращі серед неї тому, що власне вони в даний момент є її організаторами, правителями і керманичами нації» [Липинський, 1991, с. 77]. Поняття нації В. Липинський трактує також оригінально: «Ніхто нам не збудує держави, коли ми її самі не збудуємо, і ніхто з нас не зробить нації, коли ми самі нацією не схочемо бути» (Чижевський, 1991, с. 55). Вкрай актуальні та пророчі слова для нас сьогодні, коли гостро постає проблема результативного вирішення внутрішніх соціальних, економічних, культурних питань подальшого розвитку українського суспільства. Це поле для діяльності наших управлінців різних рангів та політиків, які мають усвідомити, що тільки разом з громадянським суспільством зможуть вирішити ці завдання. І в даній роботі належне місце має посідати сформована управлінська культура влади, політиків, управлінців.

Для Д. Донцова найвищою соціально-політичною цінністю є нація. Складовою його «чинного націоналізму» виступає також наявність у нації сильного вольового лідера чи деякої еліти націоналістів, яка власне вважає себе втіленням «волі нації». Найважливіше для нього – це політична незалежність нації, що складає собою «універсальну засаду» [Шафраньош, 2006, с. 29] самостійного державотворення. Ба більше, Д. Донцов аналізуючи значення і роль державного управління й управлінців у національно-

державному будівництві пише: «Головною ціллю нашої політики мусить бути національно-державний, а не національно-культурний ідеал» [Донцов, 2001, с. 215].

Багато уваги Д. Донцов приділяв також геополітичним проблемам і місцю в них України. Досліджуючи історію відносин з Росією, він приходить до висновку, що «українці настільки довго зможуть чинити опір московському наступові, наскільки міцними залишаться у їх ментальності і культурі західні принципи: індивідуалізм, примат права, незалежна Церква, незалежні корпорації-товариства, традиції шляхти» (Краснодемська, 2015, с. 180). Далі він приходить до висновку, що боротьба буде тривати, а перемогти зможе: «Тільки нація, що свідомо великих завдань, які має виконати в інтересах цілої людськості, втягається яко самостійний чинник в історичний хід подій, тільки такій нації приділяється спеціальна клітина на шахівниці світової історії. Лише ясно сформульований національний ідеал робить з певної національної ідеї кристалізаційний осередок для індивідуальних і групових воель всередині нації, які без цього шукають інших центрів тяжіння» [Донцов, 2001, с. 121]. На переконання Д. Донцова, Україна стане певним форпостом у боротьбі імперіалістичної Росії та цивілізованої Європи. Такі думки до Д. Донцова ніхто не висував, позаяк він свою ідею незалежності та самостійності України бачить і уявляє у геополітичному і цивілізаційному вимірах. Як показав історичний час, у переважній більшості, прогнози Д. Донцова справдилися.

Звідси, можна зробити деякі висновки стосовно бачення Д. Донцовим як домогтися своєї державності та, які риси управлінської культури мають переважати в державно-управлінській діяльності: психологія переможця; оптимізм і впевненість у своїх діях; воля до боротьби за самостійну українську державу; осмислення геополітики сусідніх держав; формування національного світогляду; усвідомлення нації як найвищої цінності; здоровий культ практичної управлінської дії. І як підсумок, Д. Донцов зазначає – для того, щоб здобути перемогу в історії не досить тільки однієї віри в

демократію, ліберальну ідеологію, науку, знання, світовий прогрес і т. д. Адже вони самі по собі не в змозі забезпечити національну свободу і суверенність. Політичні програми, промови і теорії – лише найбільш видима частина айсбергу. А у глибинах його постійно знаходяться, розвиваються й самоутверджуються окремі нації та народи зі своєю культурою, мовою, державницькими спрямуваннями, а найголовніше – там прихована і кипить їх первинна сила: енергія, романтизм й ідея чи іншими словами національна воля. Про все це більш докладніше говориться у статті «Ідеологія «чинного націоналізму» Дмитра Донцова: історія та сучасність» (Пержун, 2011).

Важливо також зауважити, що сьогодні думки та ідеї Д. Донцова водночас привабливі й суперечливі. Думається, не варто, звичайно, їх ідеалізувати, але й повністю заперечувати не потрібно. Його наукові розвідки потребують подальшого вивчення й критичного осмислення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Управлінська культура проявляється як окомір управлінської роботи. Про це писали класики управлінської думки, починаючи від М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля і закінчуючи сучасними дослідниками – Г. Саймоном, Д. Хелдом, А. Хойзер та ін. Певний внесок у розробку цієї наукової проблеми внесли і наші українські вчені, про яких говорилося вище. Вони звертали увагу на національні особливості формування управлінської культури, шляхи побудови української держави, роль і значення управлінської культури у державотворчих процесах. Перспективою подальших досліджень проблем такого характеру є аналіз управлінської діяльності й визначення ознак управлінської культури періоду до Другої світової війни та національно-визвольної боротьби ОУН УПА, часів входження України до складу СРСР, особливості підходів до розуміння управлінської культури на сучасному етапі реформування державного управління в Україні тощо.

Список використаних джерел

1. Грушевський М. Початки громадянства (генетична соціологія). Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 330 с.

2. Губський С. І. Микола Міхновський як основоположник ідеології українського націоналізму та його концепція побудови незалежної України. Держава у теорії і практиці націоналізму. Матеріали VI Всеукраїнської наукової конференції за міжнародною участю / наук. ред. О. М. Сич. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2015. С. 92-103.
3. Донцов Д. Підстави нашої політики. Твори. Геополітичні та ідеологічні праці. Львів: Кальварія, 2001. Т. 1. С. 91-239.
4. Драгоманов М. Чудацькі думки про українську національну справу. Відень: Друк партійної друкарні, 1915. 121 с.
5. Копиленко О. Українська ідея М. Грушевського: історія і сучасність. Київ: Либідь, 1991. 184 с.
6. Костомаров Н. И. Исторические произведения. Автобиография. Київ: Либідь, 1990. 721 с.
7. Краснодемська І. Й. Державотворчі ідеї в націоналістичній концепції Д. Донцова: український аспект. Держава у теорії і практиці націоналізму. Матеріали VI Всеукраїнської наукової конференції за міжнародною участю / наук. ред. О. М. Сич. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2015. С. 179-187.
8. Липинський В. Листи до Братів-Хліборобів. Про ідею і організацію українського монархізму. Філософська і соціологічна думка. 1991. № 10. С. 63-83.
9. Міхновський М. Самостійна Україна / упоряд. Р. Коваль. Київ: Діокор, 2002. 80 с.
10. Пержун В. В. Ідеологія «чинного націоналізму» Дмитра Донцова: історія та сучасність. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць. 2011. № 1. С. 26-30.
11. Славетний син України Пилип Орлик / уклад. Ю. Круть. Київ: Держ. б-ка України для юнацтва», 2012. 51 с.
12. Чижевський Д. І. Липинський як філософ історії. Філософська і соціологічна думка. 1991. № 10. С. 51-62.
13. Шафраньш О. Поняття нації та націоналізму за Д. Донцовим. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Політологія. Соціологія. Філософія. 2006. Вип. 3. С. 27-33.
14. Яковенко Н. М. Нарис історії середньовічної та ранньомодерної України. 4-те видання. Київ: Критика, 2009. 582 с.

References

1. Hrushevskyi M. The beginnings of citizenship (genetic sociology). Kyiv: Center for Educational Literature, 2020. 330 p. [in Ukrainian].
2. Hubskeyi S. I. Mykola Mikhnovsky as the founder of the ideology of Ukrainian nationalism and his concept of building an independent Ukraine. The state in the theory and practice of nationalism. Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific Conference with International Participation / scientific edition O. M. Sych. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 2015. P. 92-103. [in Ukrainian].
3. Dontsov D. The basis of our policy. Writings. Geopolitical and ideological works. Lviv: Kalvariia, 2001. T. 1. P. 91-239. [in Ukrainian].

4. Drahomanov M. Strange thoughts about the Ukrainian national cause. Vienna: Druk partiinoi drukarni, 1915. 121 p. [in Austrian].
5. Kopylenko O. M. Hrushevsky's Ukrainian idea: history and modernity. Kyiv: Lybid, 1991. 184 p. [in Ukrainian].
6. Kostomarov N. Y. Historical works. Autobiography. Kyiv: Lybid, 1990. 721 p. [in Ukrainian].
7. Krasnodemska I. Y. State-building ideas in D. Dontsov's nationalist conception: Ukrainian aspect. The state in the theory and practice of nationalism. Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific Conference with International Participation / scientific edition O. M. Sych. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 2015. P. 179-187. [in Ukrainian].
8. Lypynskyi V. Letters to the Brothers-Farmers. On the idea and organization of Ukrainian monarchism. Philosophical and sociological thought. 1991. № 10. P. 63-83. [in Ukrainian].
9. Mikhnovskyi M. Independent Ukraine / compiler R. Koval. Kyiv: Diokor, 2002. 80 p. [in Ukrainian].
10. Perzhun V. V. The ideology of "current nationalism" by Dmitry Dontsov: history and modernity. Bulletin of NTUU "KPI". Politology. Sociology. Law: a collection of scientific papers. 2011. № 1. pp. 26–30.
11. The glorious son of Ukraine Philip Orlyk / compiler Yu. Krut. Kyiv: State Library of Ukraine for Youth, 2012. 51 p. [in Ukrainian].
12. Chyzhevskyi D. I. Lypynsky as a philosopher of history. Philosophical and sociological thought. 1991. № 10. P. 51-62. [in Ukrainian].
13. Shafranosh O. The concept of nation and nationalism according to D. Dontsov. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Ser. Politology. Sociology. Philosophy. 2006. Vyp. 3. P. 27-33. [in Ukrainian].
14. Yakovenko N. M. Essay on the history of medieval and early modern Ukraine. 4th edition. Kyiv: Krytyka, 2009. 582 p. [in Ukrainian].

Гонюкова Лілія Василівна (ORCID:0000-0002-9474-5780) - доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри суспільного розвитку та суспільно-владних відносин Національної академії державного управління при Президентові України (м.Київ)

Пержун Володимир Васильович (ORCID:0000-0001-8183-2888) - кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та культурології ЧНУ ім. Ю. Федьковича (м.Чернівці)

УДК 352.02
JEL G28, H83
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.59-71

Грушева А.А., Коваль А.А.

ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ

У статті здійснюється аналіз важливих аспектів організації та реалізації адміністративних послуг в Україні, суті основних понять «адміністративних послуг», загальних та особливих ознак, принципів, аспектів стандартів якості та механізму їхньої реалізації в органах місцевого врядування.

Ключові слова: адміністративні послуги, стандарт якості, організація, місцеве врядування, публічне управління.

Грушечая А.А., Коваль А.А.

ГЛАВНЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТАНДАРТОВ КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ ОРГАНАМИ МЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье проводится анализ важных аспектов организации и реализации административных услуг в Украине, суть основных понятий «административных услуг», общих и особых признаков, принципов, аспектов стандартов качества и механизма их реализации в органах местного управления.

Ключевые слова: административные услуги, стандарт качества, организация, местное управление, публичное управление.

Hrusheva A.A., Koval A.A.

MAIN ASPECTS OF THE USE OF QUALITY STANDARDS IN THE ORGANIZATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES BY LOCAL GOVERNMENT BODIES

The article analyzes important aspects of the organization and implementation of administrative services in Ukraine, the essence of the basic concepts of "administrative services", general and special features, principles, aspects of quality standards and the mechanism of their implementation in local government.

Keywords: administrative services, quality standard, organization, local government, public administration.

Постановка проблеми. Ефективна організація, формування як зручних, так і доступних умов для отримання адміністративних послуг, має принципове значення в сфері делегування функцій держави органами місцевого самоврядування. На шляху переходу до європейської моделі, високої якості та безпеки публічних послуг, органи місцевого врядування мають постійно вдосконалюватись з метою ефективного виконання покладених на них функцій та реалізації високих очікувань мешканців територіальних громад. В зв'язку з цим, активізується орієнтація на стандарти Міжнародної організації з сертифікації «щодо управління якістю, які до недавнього часу «асоціювалися переважно з комерційною діяльністю.

З огляду на те, що адміністративні, економічні та політичні зміни, вносять багато нового в практику органів виконавчої влади, це обумовлює потребу регулювання управлінських процесів в державних інституціях. Йдеться про адміністративні послуги, які набувають особливого значення і потреби в удосконаленні організації системи їх надання. Бо як показує практика, пріоритет їхньої публічно-сервісної спрямованості в системі органів місцевого самоврядування має багато прогалин, що потребують врегулювання. Зокрема, рівень обізнаності громадян у цій сфері залишається

низьким, та й рівень компетентності окремих працівників з надання адміністративних послуг потребує вищої компетентності.

Постановка і вирішення проблеми удосконалення державної стратегії формування системи надання публічних послуг та організації надання адміністративних послуг як її складової, є важливою і актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Адміністративні послуги в Україні є предметом наукових досліджень таких вітчизняних вчених-адміністративістів, як: В.Авер'янов, В.Гаращук, Н.Гнидюк, І.Голосніченко, В.Долечек, А.Кірмач, І.Коліушко, Г.Писаренко, І.Самойлова, А.Халецька, В.Тимошук та ін. Разом з тим багато питань залишається дискусійними, зокрема використання стандартів якості адміністративних послуг, вироблення єдиного підходу до розуміння суті і одностайності у використанні дефініцій адміністративних послуг тощо.

Мета статті є аналіз головних аспектів організації надання якісних адміністративних послуг та узагальнення практики удосконалення зазначеної функції її забезпечення в діяльності суб'єктів публічного управління.

Виклад основного матеріалу. «Першим нормативно-правовим актом, у якому було вжито поняття «адміністративні послуги», що надаються органами виконавчої влади, був Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» № 810/98 від 22.07.1998 р. Ця концепція містить одночасно декілька понять: державні послуги, управлінські послуги, громадські послуги. Крім того, у низці нормативно-правових актів, які були прийняті пізніше, зустрічається також поняття «адміністративні послуги», «платні послуги», що надаються органами державної влади». Така понятійна невизначеність породила жваві дискусії серед науковців. У зв'язку з цим, понятійне поле сервісної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування нині перенасичено дихотомічним різноманіттям дефініцій, які насправді є схожими по суті, однак призводить до одночасного використання різних категорій послуг:

«адміністративних»; «публічних»; «громадських»; «суспільних»; «державних»; «муніципальних» тощо» [1].

В науковому дослідженні «Надання адміністративних послуг в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні», Д. Записний трактує це поняття як «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів та ліцензій, сертифікатів, посвідчень, довідок, проведення реєстрації тощо» [2, с.10].

Зазначимо, що введення в правовий обіг поняття “адміністративні послуги” спрямоване не стільки на запровадження окремого виду адміністративно-правових відносин між державою та людиною, скільки на перегляд взаємовідносин між державними органами, органами самоврядування та особами, адже за змістом цього поняття визнається принцип верховенства права.

Про адміністративні послуги можна говорити, як про широке поняття. Адже в усіх випадках, що передбачає прийняття індивідуального адміністративного акту, незалежно від специфіки його юридичного оформлення чи навіть виконання він укладається у вигляді документу, який потрібен особі (видача паспорта, реєстрацію особи підприємцем чи про призначення державної соціальної допомоги тощо). Або, адміністративний акт виконується через видачу грошової допомоги тощо [3, с. 121].

Науковці розглядають дефініції поняття «адміністративні послуги» через їхні загальні та особливі ознаки, акцентуючи на різних погляди змісту цього поняття, і як одну з форм мислення. При цьому, той чи інший вид діяльності органів виконавчої влади щодо надання адміністративних послуг, керується функціями держави і належить як до соціально, так і юридично значущих.

Відповідно, виокремлюють загальні й особливі ознаки адміністративних послуг. До важливих загальних аспектів належить: обов'язок публічної влади створити умови для реалізації суб'єктивних прав

громадян з надання адміністративних послуг і забезпечення достатнього бюджетного фінансування. До особливих – мету, сферу застосування послуги (наприклад: соціальна, підприємницька), форми звернення, вартість адміністративної послуги, джерела фінансування, зміст тощо [4].

Отож, загальні та особливі ознаки адміністративних послуг акцентують увагу на їх публічно-владний характер, що можна розглядати в тісному зв'язку з такими поняттями як «публічний», «суспільний», «відкритий», «доступний», «владний», можна із такими словосполученнями як «уповноважений», «функції держави», «державне управління», «органи державної влади», «особи, наділені адміністративними повноваженнями» [4].

Ключовим завданням організації адміністративних послуг є удосконалення оперативних механізмів у державному управлінні та місцевому самоврядуванні, відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001:2000 [5]. Це Міжнародний стандарт ISO 9001:2000 спрямований на використання «процесного підходу» при розробці, введенні та вдосконаленні результативності системи менеджменту якості з метою підвищення задоволеності споживачів шляхом виконання їхніх вимог [5]. Система якості почала впроваджуватися ще з початку 90-х років минулого століття в урядових інституціях США, а пізніше вже й в європейських державах. В Україні вона також ефективно діє в різних сферах суб'єктів господарювання та багатьох державних органах і органах місцевого самоврядування.

Стандартом передбачається, що управління організацією та її контроль повинні бути систематичними та прозорими, а основою вдосконалення функціонування організації й досягнення нею довготривалого успіху є вісім принципів управління якістю [6]:

1. Орієнтація на споживача – йдеться про задоволення вимог споживача і про випередження його очікувань.
2. Провідну роль лідерства, що полягає у визначенні цілей організації, мотивуванні людей до їх активної громадської участі в досягненні поставлених цілей.

3. Залученість персоналу до єдності на всіх рівнях організаційної структури та їхню співпрацю в організації системи якості наданих послуг.
4. Процесний підхід – більша продуктивність у організації, яка керує діяльністю та ресурсами, пов'язаними з самою діяльністю як процесом.
5. Системний підхід до управління – процеси в організації повинні бути ідентифікованими, логічними та цілісно взаємозв'язаними.
6. Постійне вдосконалення, а саме періодичний перегляд політики і цілей організації в області якості у відповідності до постійно зростаючих вимог та очікувань споживачів.
7. Прийняття рішень на основі фактів відображається в тому, що виважені рішення базуються на аналізі даних та інформації.
8. Взаємовигідні відносини з партнерами – потрібно розглядати взаємозв'язки як систему взаємозалежностей [6].

Дотримання стандарту ДСТУ ISO 9001:2001 в органах виконавчої влади сприяє поліпшенню якості послуг, підвищенню іміджу, ефективності, гнучкості та виваженому розв'язанню нагальних проблем органів місцевого самоврядування в цілому.

У «Білій книзі європейського врядування» також виокремлено п'ять принципів «доброго врядування», а саме: відкритість, участь, відповідальність, ефективність, послідовність. Реалізація концепцій «доброго врядування» має на меті допомогти громадянам в наданні більших можливостей для участі в процесі прийняття рішень; відповідного органу влади на всіх рівнях [7].

Виконавчі комітети органів місцевого самоврядування несуть повну відповідальність за якість адміністративних послуг. Тому один з принципів ефективної організації управління якістю надання адміністративних послуг має стати орієнтація на кожного громадянина, який звертається за послугою, оскільки він накладає на організацію чи установу, що ефективно впровадила систему управління якістю в площині обов'язкового постійного вдосконалення процесів, які пов'язані із якістю обслуговуванням.

Відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2000, «органи місцевого самоврядування повинні встановити, відповідним чином описати в документах, впровадити та утримувати діючою систему управління якістю, безперервно вдосконалюючи свою ефективність» [6].

У контексті організації системи якістю розробляються механізми виконання різних оцінок діяльності органу місцевого самоврядування, зокрема й мотивацій для його працівників [8].

Вважаємо за доцільне відобразити процеси управління якістю в суб'єктах місцевого самоврядування (рис. 1).

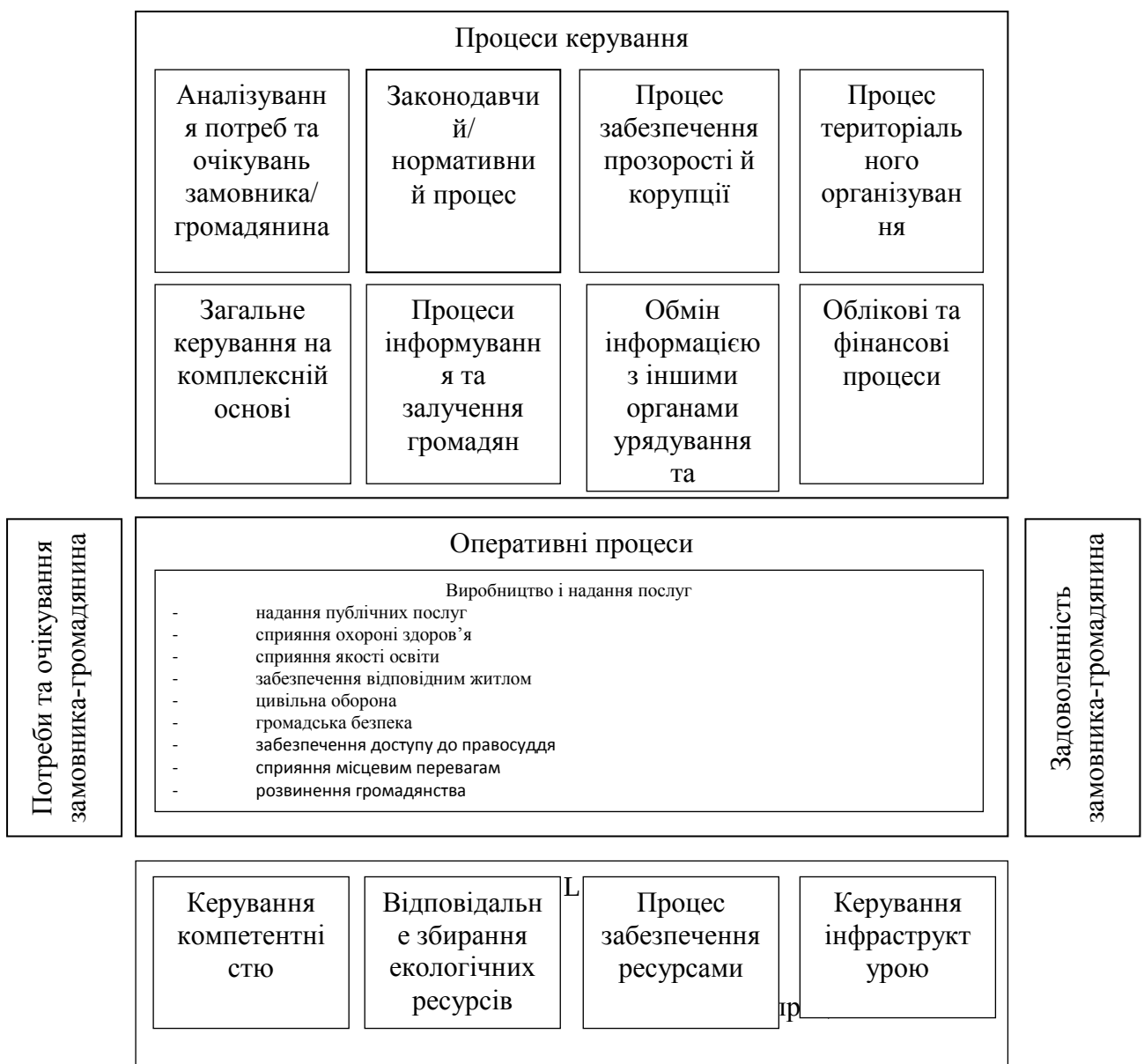


Рис. 1. Типові процеси управління якістю в суб'єктах місцевого самоврядування [8, с. 6]

На рисунку бачимо типові оперативні та допоміжні процеси, потреби, очікування громадян, їх задоволення від отриманих послуг органами місцевого самоврядування. Цей стислий обсяг вимог лише початок на шляху до вдосконалення організаційної системи адміністративних послуг. Левова частина розвитку залежить від міських голів, виконавчих комітетів рад, депутатів міської ради та всіх працівників виконавчої влади. Стандарти якості, професійний персонал, можуть цьому сприяти, але вони не замінять професійної етики, соціальної відповідальності, прагнення постійно удосконалювати процес надання адміністративних послуг населенню тієї чи іншої територіальної громади. Робота з удосконалення організації надання адміністративних послуг через запровадження системи управління якістю також має певні перешкоди і труднощі. Серед них:

1. Неефективна мотивація. Наприклад, окремі керівники міст, зацікавлені у сертифікації тому, що прагнуть залучити зовнішніх інвесторів або вважають, що це сприятиме утвердженню їх як лідерів муніципального руху.

2. Слабке усвідомлення та зобов'язання керівництва й персоналу до таких стандартів. Не завжди нові рішення сприймаються, а колектив чинить опір до будь-яких новацій. Тому окремі керівники органів місцевого самоврядування не розглядають систему управління якістю як серйозний інструмент управління, а скоріше вважають її формальною та зовнішньою вимогою.

3. Ієрархічна бюрократія державних установ.

4. Суперечливість законодавчих актів, наприклад незрозумілість в посиленнях законодавчих актів по відношенню до вимог стандарту ISO 9001:2000.

5. Термінологія стандарту ISO 9001:2000 потребує коментарів і консультантів, оскільки часто є незрозумілою працівникам органів самоврядування та мало адаптованою до реальних умов і особливостей покладених на них обов'язків.

Разом з тим слід виокремити й переваги поліпшення організації надання адміністративних послуг у відповідності до ДСТУ ISO 9001:2000. Це:

1. Раціональне та ефективне використання ресурсів органів місцевого самоврядування, особливо людських.
2. Можливість підвищення рівня прозорості в системі внутрішнього документообігу. Чіткого розподілу повноважень, завдань та відповідальності.
3. Адаптація до функціонуючих в Європейському Союзі стандартів якості.
4. Налагодження перспективних контактів з потенційними грантодавцями, закордонними партнерами та інвесторами.

Особливості стандарту ISO 9000:2000 вказують у великій мірі на якість управління. У сучасній ринковій економіці якість товару чи послуги оцінює тільки споживач, для органів місцевого самоврядування – населення (громада). У цьому контексті, орган місцевого врядування повинен постійно вивчати і моніторити потреби своїх громадян. Ще одним дієвим методом може стати застосування принципу PDCA (Plan-Do-Check-Act), який ще називається циклом Демінга-Шухарта. В його основі покладено безперервне поліпшення процесів. Цикл PDCA – плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act) рис.2. Застосування циклу в системі управління якістю різноманітних областях діяльності дозволяє ефективно керувати цією діяльністю на системній основі, дозволяючи робити це швидко і не затратно.



Рис. 2. Цикл Демінга-Шухарта [9]

В контексті постійного та послідовного удосконалення організації надання якісних адміністративних послуг, системою Демінга-Шухарта, передбачено постійне вивчення рівня задоволеності замовника послугами, які він отримує у виконавчих органах місцевого врядування. Тому одним з документів, що необхідно розробити – це відповідна анкета для вивчення зворотного зв'язку від громадян. В анкету вносяться питання щодо того, чи доводилось громадянину звертатись за отриманням певної послуги до органів самоврядування, чи була послуга/ги йому надана, чи справдились очікування щодо неї, а також детальні питання щодо особливостей цієї взаємодії. Результати такого анкетування можуть суттєво допомогти органу місцевого врядування розробити та вжити коригуючі дії з метою вдосконалення механізму організації власної роботи й підвищити якість обслуговування громадян [6].

Забігаючи наперед варто зазначити, що досвід такого опитування в більшості органах місцевого врядування за різними критеріями показує посередні зворотні результати. Наприклад таке опитування думки громадян, яке проводилося у Вознесенській міській раді і охопило 789 респондентів показало середній рівень задоволеності опитаних з надання адміністративних послуг, Це становить 3,6 бала за 5-бальною шкалою [8, с.14].

Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що сертифікація місцевих адміністративних перетворень на відповідність стандарту ISO 9000:2000 може слугувати об'єктивною оцінкою їхньої діяльності.

Розглядаючи проблеми державного управління у податковій сфері автори. наголошують на глобалізації як явища, що передбачає виникнення нових, змішаних форм кооперації і виступає чинником реорганізації. Вбачаємо в цьому положенні раціональні можливості й для організації адміністративних послуг місцевого врядування через існуючі практики та нові форми публічного управління і адміністрування [10].

Досліджуючи «мобільне навчання» в системі освітніх послуг вчені акцентують увагу на активному впровадженні мобільних пристроїв і

технологій програмного забезпечення [11,с.102]. Вважаємо, що й під час надання адміністративних послуг органами місцевого врядування слід активізувати ці можливості через портал «Дія» за допомогою Гіда з державних послуг [12].

Особливої уваги в контексті порушеної теми та підвищення ефективності загальної системи державного сектору заслуговують інструменти NewPublic Management, з орієнтацією на кінцевий результат. До основних напрямів підвищення ефективності у розвитку сфери адміністративних послуг на засадах менеджменту належать: бенчмаркінг (benchmarking); аутсорсинг (outsourcing); електронний уряд (E-Government); маркетинг; транспарентність; «магазин послуг»; система управління контрактами; система агентств; пілотні проекти; контролінг; єдиний офіс; ваучери.

Отже, органам місцевого самоврядування слід самостійно вирішують ефективність і доцільність використання кожного з них, враховуючи особливості своєї територіальної одиниці та її громадян. Головне, щоб новий публічний менеджмент послабив бюрократію в державних структурах, посилив прозорість стратегічної орієнтації та позитивних імпульсів для мотивації її працівників.

Висновки. Детальний аналіз окреслених вище аспектів стандартів якості в організації надання адміністративних послуг органами місцевого врядування та виокремлення переваг стандартів якості: ISO 9001:2000, Циклу Демінга-Шухарта, інших інструментів NewPublic Management свідчать про одне – всі вони раціональні і можуть сприяти підвищенню якості надання адміністративних послуг через відбір тих способів, що найкраще можна застосувати в конкретному органі місцевого самоврядування, з метою підвищення якості впровадження системи ефективної організації управління якістю надання адміністративних послуг.

Відтак, процеси розвитку та удосконалення організації в системі надання адміністративних послуг в органах місцевого врядування України

мають стати постійними і всеохоплюючими щоб посилити інституційну спроможність центрів надання адміністративних послуг, розширювати можливості діджиталізації, електронний документообіг тощо.

Список використаних джерел

1. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади [Текст] / О. В. Карпенко. – К. : АМУ, 2014. – С. 16
2. Zapysnyy D. Administrative services delivering in the framework of the local self-government reform implementation in Ukraine. – Manuscript. The thesis for the degree of Ph. D. in Public Administration, specialty 25.00.04 – local self-government. – Classical Private University, Zaporizhzhya, 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/316919513>
3. Коліушко І. Б., Тимошук В.П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги: зарубіжний досвід і пропозиції для України - К. : Факт, 2003. - 496 с.
4. Ніколаєнко К.В. Сутність та ознаки адміністративних послуг // Держава і право. – 2010. – Вип. 43. – 269-276 с.
5. Вікіпедія URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO_9001:2000#:~:text
6. Момот В.Е., Смирнов В.В. Принципи міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000 у діяльності органів місцевого самоврядування // Економіка та держава. – 2006. – № 11. – С. 62 – 65.
7. European governance. White book. – Brussels: Commision of European Societies, 2001. – 40 с. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Bila-knyga-YEvropey-ske-vryaduvannya.pdf>
8. Система управління якістю муніципальних послуг. Досвід Вознесенської міської ради за підтримки ПРООН – К.: ПРООН/МПВСР, 2008. – 30 с. URL: http://msdp.undp.org.ua/data/publications/iso_brochure_1.pdf
9. Вікіпедія URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D0%BA%D0%BB_%D0%A8%D1%83%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%E2%80%94
10. Коваль А. А., Самченко Д. В., Воробченко Н. О. Проблема державного управління у податковій сфері України в умовах глобалізації. // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1553>
11. Грушева АА Мобільне навчання: за і проти/АА Грушева, ЛЛ Філіппова//Професійна освіта: проблеми і перспективи.-2015.-Вип. 8.-С. 100-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2015_8_18.

References

1. Karpenko OV Upravlinski uslugi v Ukrainy: mekhanizmy podannya organami vladi [Text] / OV Karpenko. – K. : AMU, 2014. – С. 16
2. Zapysnyy D. Administrative services delivering in the framework of the

local self-government reform implementation in Ukraine. – Manuscript. The thesis for the degree of Ph. D. in Public Administration, specialty 25.00.04 – local self-government. – Classical Private University, Zaporizhzhya, 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/316919513>

3. Koliushko I., Timoshchuk V. Administrative procedure and administrative services. Foreign experience and proposals for Ukraine - K. : Fact, 2003. - 496 p.

4. Nikolaenko K. The essence and features of administrative services // State and law.- 2010. - Issue 43.- P. 269-276.

5. Wikipedia URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9001:2000#

6. Momot V., Smirnov V. Principles of the international quality standard ISO 9001: 2000 in the activity of local self-government bodies // Economy and state. - . – 2006. – № 11. – С. 62 – 65.

7. European governance. White book. – Brussels: Commision of European Societies, 2001. – 40 c. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Bila-knyga-YEvropey-ske-vryaduvannya.pdf>

8. Quality management system of municipal services. Experience of Voznesensk City Council with the support of UNDP – K.: UNDP/MGSDP, 2008. – 30 p. URL: http://msdp.undp.org.ua/data/publications/iso_brochure_1_.pdf

9. Wikipedia URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D0%BA%D0%BB_%D0%A8%D1%83%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%E2%80%94

10. Koval A., Samchenko D. and Vorobchenko N. The problem of state administration in the tax field of Ukraine in the globalization” // Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. - 2010. Issue 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/35.pdf

11. Hrusheva A.A. Mobile learning: pros and cons / AA Hrusheva, LL Filippova // Professional education: problems and prospects.-2015.-Issue. 8.-S. 100-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2015_8_18.

Грушева Алла Андріївна (ORCID: 0000-0002-7001-7292) – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь);

Коваль Алла Анатоліївна (ORCID: 0000-0002-8444-4738) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

УДК 351/336/354:340.132
JEL Z10 A12
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.72-95

Долгий О.А., Долгий А.О., Андрієнко М.В., Сидоренко О.М.

**КОРОНАВІРУС В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ОЦІНКА СИТУАЦІЇ,
НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ І ПРАВОВЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ**

Ситуація, в якій опинилася Україна й інші країни світу через поширення COVID-19, погіршення епідемічної ситуації, підвищення рівня епідемічної небезпеки змусило Кабінет Міністрів України ще на початковому етапі пандемії р перевернути єдину державну систему цивільного захисту (ЄДСЦЗ) у режим надзвичайної ситуації. Цей режим для ЄДСЦЗ України триває й до сьогодні. Нині в Україні існує проблема дотримання вимог нормативно-правових актів щодо обмежувальних заходів в умовах карантину. Це відбувається з двох основних причин: через незнання громадянами їх положень або через свідоме недотримання вимог чинного законодавства. Наслідки пандемії негативно вплинули на економіку як України, так і інших держав. У висновках, які пропонуються, автори статті підкреслюють, що зниженню рівня небезпеки поширення коронавірусної хвороби в Україні буде сприяти належна організація реалізації в повному обсязі урядових програм у цій сфері.

Ключові слова: коронавірус, протидія, карантинні заходи, організація, захист населення, епідемічна безпека, нормативно-правові акти, дисципліна, відповідальність.

Долгий А.А., Долгий А.А., Андриенко Н.В., Сидоренко А.Н.

КОРОНАВИРУС В УКРАИНЕ И МИРЕ: ОЦЕНКА СИТУАЦИИ, ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГРАЖДАНСКОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ

Ситуация, в которой оказалась Украина и другие страны мира в связи с распространением COVID-19, ухудшение эпидемической ситуации, повышение уровня эпидемической опасности заставило Кабинет Министров Украины еще на начальном этапе пандемии, перевести единую государственную систему гражданской защиты (ЕГСГЗ) в режим чрезвычайной ситуации. Этот режим для ЕГСГЗ Украины действует и сегодня. Сейчас в Украине существует проблема соблюдения требований нормативно-правовых актов, касающихся ограничительных мер в условиях карантина. Это происходит по двум основным причинам: из-за незнания гражданами их положений или по причине сознательного несоблюдения норм действующего законодательства. В выводах, которые предлагаются, авторы статьи подчеркивают, что снижению уровня опасности распространения коронавирусной болезни в Украине будет способствовать надлежащая организация реализации в полном объеме правительственных программ в этой сфере.

Ключевые слова: коронавирус, противодействие, карантинные мероприятия, организация, защита населения, эпидемическая безопасность, нормативно-правовые акты, дисциплина, ответственность.

Dolhyi O., Dolhyi A., Andriienko M., Sydorenko O.

CORONAVIRUS IN UKRAINE AND THE WORLD: SITUATION ASSESSMENT, CONSEQUENCES FOR THE ECONOMY, ORGANIZATIONAL AND LEGAL SECURITY CIVIL PROTECTION OF THE POPULATION

The situation in which Ukraine and other countries found themselves due to the spread of COVID-19, deteriorating epidemic situation, increasing epidemic danger forced the Cabinet of Ministers of Ukraine at the initial stage of the pandemic to put the unified state system of civil protection (EDTSZ) in an emergency. This regime for the EDCSO of Ukraine continues to this day. Currently in Ukraine there is a problem of compliance with regulations on restrictive measures in quarantine. This is due to two main reasons: due to citizens' ignorance of their provisions or due to deliberate non-compliance with the requirements of current legislation. In the proposed conclusions, the authors of the article emphasize that the reduction of the risk of the spread of coronavirus disease in Ukraine will be facilitated by the proper organization of the full implementation of government programs in this area.

Key words: coronavirus, counteraction, quarantine measures, organization, protection of the population, epidemic safety, normative-legal acts, discipline, responsibility.

Постановка проблеми. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020, має знакову назву: «Безпека людини – безпека України». Пункт перший Стратегії № 392/2020 наголошує, що «людина, її життя і здоров'я..., безпека – найвища соціальна цінність в Україні. Реалізація цієї норми Конституції України – головна ціль державної політики України». Одним із напрямів реалізації пріоритетів Стратегії (п. 6) є створення безпечних умов життєдіяльності людини. При цьому, в п. 7 Стратегії № 392/2020 прогнозується «...висока загроза виникнення і поширення як уже відомих, так і нових інфекційних хвороб». Серед нових – гостра респіраторна хвороба COVID-19 (далі – COVID-19, коронавірус), спричинена коронавірусом SARS-CoV-2 (пп. 11-12, 22 Стратегії).

На жаль, щоденні повідомлення, антирекорди останніх – весняних – днів 2021-го року з виявлення захворівших, госпіталізованих, летальних випадків у нашій країні, фахові оцінки та останні дослідження проблем,

пов'язаних з COVID-19, стосовно протидії його поширенню, в тому числі власні – авторські [1], та інші [2], а також відомості, віднесені до категорії прес – інформації, свідчать, що сьогодні увесь світ, й Україна в тому числі, стикнулися з епідемічною хворобою пандемічного характеру, яка містить серйозну небезпеку для людства. Недаремно, вже в 2020-му році, ООН визнала коронавірус найбільшою кризою з часів Другої світової війни.

Варто визнати, що у світі не виявилось жодної країни, яка була б готовою до результативної протидії COVID-19, надійного гарантування епідемічної безпеки, безпеки життєдіяльності своїх громадян у цих умовах, що належним чином підтримана нормою права. Це стосується й України.

Обставини, які сформувалися в Україні й інших країнах світу через поширення COVID-19, погіршення епідемічної ситуації, підвищення рівня епідемічної небезпеки змусило Кабінет Міністрів України ще на початковому етапі пандемії своїм розпорядженням від 25 березня 2020 року №338-р (із змінами) перевести єдину державну систему цивільного захисту у режим надзвичайної ситуації. В п. 1 розпорядження Кабміну №338-р 2020-го року зазначено: «...з урахуванням поширення на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, висновків Всесвітньої організації охорони здоров'я щодо визнання розповсюдження COVID-19 у країнах світу пандемією, з метою ліквідації наслідків медико-біологічної надзвичайної ситуації природного характеру державного рівня, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення та відповідно до статті 78 КЗЦУ установити для єдиної державної системи цивільного захисту на всій території України режим надзвичайної ситуації...». Цей режим для ЄДСЦЗ України триває й до сьогодні.

Зазначені обставини сформували високий рівень актуальності дослідження різних аспектів проблеми протидії поширенню коронавірусу, зокрема, й організаційно-правових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема протидії поширенню

коронавірусу присвятили свої роботи: С. Беляєва, Л. Бишовець, І. Вагнер, А. Головка, Т. Гудіма, І. Демко, Д. Долбнєва, А. Жаліло, С. Ковалівська, С. Комісаренко, О. Куракін, В. Мамчур, С. Огієвич, А. Филипенко, В. Химинець, О. Шевчук та ін.

Так, вітчизняний дослідник – О. Шевчук, виокремлюючи за результатами дослідження основні загрози національній безпеці, відносить до них, на наш погляд, головну – «... низький рівень ефективності управління з боку держави у сфері охорони здоров'я ...» [3]. Значна частина наукових розробок присвячена сфері господарювання в умовах поширення коронавірусу. Автори дослідження з питань впливу коронавірусу на аграрний сектор, який в економіці України посідає вагоме місце (за даними Мінекономіки, Україна друга у рейтингу світових експортерів зерна), цілком обґрунтовано підкреслюють, що «... карантинні заходи привернули посилену увагу до сільського господарства ..., ще раз підтвердивши, що аграрному сектору належить центральне місце в питаннях безпеки і життєзабезпеченості населення» [4]. При цьому авторами робиться наголос на важливості державної фінансової підтримки, організаційно-інституційному аспекті підтримки господарюючих суб'єктів щодо: забезпечення організаційно-економічних умов, надання інфраструктурних можливостей для доступу до ринків, створення адаптованого, до існуючих умов карантину, механізму постачання продукції тощо. В роботі співробітників Національного інституту стратегічних досліджень, яка також містить економічний аспект, вивчено досвід інших країн та міжнародний і на цій основі сформовані рекомендації, що передбачають міжсекторальну взаємодію, яка має спрямовуватись на сприяння прискоренню відновлення сфери туризму, що суттєво постраждала [5]. Ще один прогноз стосовно сфери економіки було сформульовано на початковому етапі пандемії коронавірусу в Україні: «Великих втрат зазнають малий і середній бізнес. Насамперед, постраждають туристична галузь, сфера надання послуг і перевезення Головне завдання будь-якого вітчизняного підприємства – це

забезпечення ухвалення ефективних і дієвих управлінських рішень та делегування повноважень у дистанційному режимі» [6]. Негативні наслідки, також ще на початку пандемії, як для інших країн, так і для України, з прогнозовані в роботі «Вплив COVID-19 на економіку країн світу». Її автор, зокрема, пропонує: «... враховуючи невизначеність у зв'язку з розвитком подій навколо коронавірусу, конкретні цифри важко спрогнозувати як для світової економіки в цілому, так і в розрізі економік окремих країн світу. Все це вимагає виважених рішень уряду та органів місцевої влади» [7].

Проведені дослідження висвітлюють основні проблеми, пов'язані з коронавірусною хворобою в Україні та світі. Зміни, що відбулися від початку пандемії у сфері охорони здоров'я, в економіці, в суспільстві, і пов'язані з організацією й правовою підтримкою протидії поширенню коронавірусу, цивільним захистом населення та вжиттям обмежувальних – карантинних – заходів для його забезпечення, потребують вивчення.

Мета статті. Метою статті визначено здійснення оцінки сучасної ситуації з поширення коронавірусу в Україні та світі, організаційного і правового забезпечення протидії його поширенню й цивільного захисту населення, окреслення наслідків для економіки, та формування пропозицій з організації посилення протидії поширенню хвороби.

Переходячи до **викладу основного матеріалу**, зазначимо: у нашому дослідженні поняття «цивільний захист населення» (далі – захист населення) ми розглядаємо у відповідності з його законодавчим визначенням, закріпленим у ст. 4 Кодексу цивільного захисту України від 02 жовтня 2012 р. №5403-VI КЗЦУ, - як функцію держави, що спрямована на захист населення від надзвичайних ситуацій. Остання категорія – «надзвичайна ситуація» –, згідно із п. 24 ст. 2 КЗЦУ, характеризує обстановку порушення нормальних умов життєдіяльності населення, що спричинені, в тому числі, й епідемією, і що ми сьогодні спостерігаємо в Україні.

Урядовий підхід до вжиття антикоронавірусних заходів із захисту населення, сподіваємося, з урахуванням понад річного досвіду їх

застосування, був озвучений Прем'єр-Міністром України на Всеукраїнському форумі «Україна 30. Коронавірус: виклики та відповіді», який відбувся 8-10 лютого поточного року. В роботі Форуму взяли участь Президент України, Прем'єр-Міністр України, представники Верховної Ради України, Європейського Союзу, Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), UNICEF, USAID – Агентства США з міжнародного розвитку. Виступаючи на Форумі «Україна 30», Прем'єр-Міністр України назвав 2020-й рік роком викликів і для всього світу, і для України, та озвучив стратегію Уряду, спрямовану на організацію боротьби з коронавірусом. До її основних векторів віднесені [8]:

- 1) подальше посилення спроможності медичної системи;
- 2) ефективні карантинні заходи;
- 3) вакцинація населення (в Україні розпочалася тільки нещодавно – 24 лютого 2021 р. – автори).

Винести протидію коронавірусу на стратегічний рівень державного управління урядовця, вочевидь, змусила ситуація з поширенням коронавірусної хвороби та її негативними наслідками у світі й в Україні, яка за рік, що минув від початку пандемії, та в 1-му кварталі поточного року, станом на 31.03.2021, характеризується основними показниками, наведеними в таблицях 1 і 2.

Таблиця 1

Порівняльні відомості про поширення коронавірусу та захворюваність на COVID-19 в Україні та світі станом на 31 грудня 2020 року *

№ з/п	Найменування показників щодо коронавірусу	Україна		Світ		+ / – Україна до світових показників (%)
		Кількість випадків (осіб)	У %% до захворівших	Кількість випадків (осіб)	У %% до захворівших	
1.	Виявлено осіб, які захворіли	1064479		84260754		
2.	Одужало осіб	720009	67,6 %	59575401	70,7 %	- 3,1 %
3.	Хворіє осіб	325790	30,7 %	22852314	27,1 %	+ 3,6 %
4.	Летальні випадки (осіб)	18680	1,8 %	1833039	2,2 %	- 0,4 %

* Складено і розраховано авторами за джерелами [4, 9].

З наведених у таблиці 1 даних видно, що за рік, який минув з тих пір, як коронавірус було ідентифіковано (перше повідомлення про це надійшло з міста Ухань КНР 30 грудня 2019 р.), у світі було виявлено понад 84 млн. заражень людей COVID-19, в Україні – більше 1 млн. випадків) При цьому, в Україні дещо гірші, в порівнянні із світовими, показники щодо одужавших (-3,1 %) і тих, хто хворіє (+3,6 %). Практично на рівні середньосвітового показника (менше лише на 0,4%) в Україні було зареєстровано летальних випадків.

У першому кварталі 2021 року, відповідно до оприлюднених ВООЗ і МОЗ України даних, випадки коронавірусної хвороби у світі і в Україні додалися ще. За три місяці цього року: у світі – захворіли 45,0 млн. осіб, одужали 44,7 млн. осіб, зареєстровано 988,8 тис. летальних випадків; в Україні, відповідно, – 609,7 тис. осіб, 593,5 тис. осіб, 14,2 тис. летальних випадків.

При цьому, і в світі, і в Україні в поточному році середньодобові показники щодо коронавірусної хвороби значно погіршилися.

Таблиця 2

**Середньодобові показники поширення COVID-19 в Україні та світі
в 1-му кварталі 2021 р. в порівнянні з 2020-м роком ***

№ з/п	Найменування показників щодо коронавірусу	Середньодобові показники					
		Україна			Світ		
		01.01. – 31.12.2020 р.	01.01. – 31.03.2021 р.	± 2021 р. до 2020 р. (%%)	01.01. – 31.12.2020 р.	01.01. – 31.03.2021 р.	± 2021 р. до 2020 р. (%%)
1.	Виявлено осіб, які захворіли	2908,4	6774,3	+ у 2,3 рази	230220,6	499534,7	+ у 2,2 рази
2.	Одужало осіб	1967,2	6594,1	+ у 3,4 рази	162774,3	496303,2	+ у 3,1 рази
3.	Летальні випадки (осіб)	51,0	157,2	+ у 3,1 рази	5008,3	10986,6	+ у 2,2 рази

* Складено і розраховано авторами за джерелами [10, 11].

Як свідчать результати проведеного аналізу, середньодобові темпи приросту показників щодо коронавірусу в Україні в 1-му кварталі 2021 року,

в порівнянні з 2020 роком, перевищують світові. Найбільше це стосується летальних випадків: якщо в світі вони зросли в 2,2 рази, то в Україні – в 3,1.

Зрозуміло, найгірше – це летальні випадки після інфікування коронавірусом. І тут Україні слід бути готовими до можливих ускладнень. Тим більше, що прогнози щодо розповсюдження коронавірусу в Україні є загрозливими [12]. До того ж, на сьогодні в регіонах України вже фіксують більш складні – заразніші, агресивніші – мутації, які містять у собі ще більшу загрозу для життя і здоров'я людини. Все активніше проявляється ризик повторного зараження. На середину квітня цього року таких випадків зафіксовано близько 1200.

Такий стан справ вимагає від органів державного управління – виконавчої влади, а також місцевого самоврядування, прийняття оперативних й, одночасно, виважених рішень, і вжиття адекватних організаційних та інших заходів, спрямованих на виявлення та усунення причин, що сприяють поширенню хвороби, посилення протидії поширенню коронавірусу в Україні, захисту населення від цієї хвороби, надійного забезпечення епідемічної безпеки громадян. Це стосується і організації тестування, де Україна, м'яко кажучи, далеко не є лідером. Між тим, від показника зданих на коронавірус тестів напряду залежить показник чисельності виявлених осіб, які інфіковані.

Відмітимо, окреслені проблеми постали не тільки перед органами влади України. Наприклад, серед причин летальних випадків в Італії називається щонайменше три причини [13]:

- 1) країна є однією з найстаріших країн світу за віком населення;
- 2) характерним тут є спосіб життя, орієнтований на «вихід у люди»;
- 3) відсутність дисципліни.

На наш погляд, названі причини, з певним коригуванням, можна поширити і на Україну. Щодо віку населення. За даними Пенсійного фонду України, станом на 1 січня 2021 року тільки офіційних пенсіонерів в країні налічувалося 11,1 млн. осіб (на 1 січня 2020 року – 11,3 млн. осіб). Стосовно

способу життя, наші громадяни також значною мірою орієнтовані на дозвілля за межами свого помешкання, особливо з настанням весняно-літнього періоду. Ну, а відносно дисципліни в умовах карантинних обмежень, то тут за «призові» місця щодо її порушень ми можемо позмагатися не тільки з Італією, а й з багатьма іншими країнами.

Зазначимо, у теорії права термін «дисципліна» (від лат. *disciplina* – учення, виховання) визначається як певний порядок поведінки людей, що забезпечує, згідно з нормативними приписами, узгодженість їх у колективі, в суспільному та державному житті і є однією із форм вияву правопорядку в країні. Серед видів дисципліни – державна, громадська й ін. Ядром дисципліни є законність, що передбачає її зміцнення. Звідси – головна вимога дисципліни. Вона полягає в найсуворішому дотриманні та виконанні законів й інших нормативно-правових актів, індивідуальних розпорядничих актів, що ґрунтуються на законності [14]. У нашому випадку – правових актів, які регулюють протидію коронавірусу.

Саме тому організація протидії поширенню коронавірусної хвороби має бути надійно підтримана нормою права.

За часів незалежності в Україні сформовано правове підґрунтя захисту населення від епідемічної небезпеки. Крім Кодексу цивільного захисту України від 02 жовтня 2012 р. №5403-VI, є чинними закони України: «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19 листопада 1992 р. №2801-XII; «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24 лютого 1994 р. №4004-XII; «Про захист населення від інфекційних хвороб» від 06 квітня 2000 р. №1645-III; «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 05 жовтня 2000 р. №2017-III; «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» від 06 жовтня 2005 р. №2961-IV; «Про екстрену медичну допомогу» від 05 липня 2012 р. №5081-VI; «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 р. №2168-VIII; «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» від 03 грудня 2020 р. №1053-IX та ін.

З поширенням коронавірусу, в Україні значною мірою зміцнене правове підґрунтя захисту населення від епідемічної небезпеки.

Зокрема, були ухвалені та набули чинності закони: «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 17.03.2020 №530-IX; «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення лікування коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 30.03.2020 №539-IX та ін.

Серед іншого, Законом №530-IX від 17.03.2020 посилено кримінальну відповідальність за частиною першою статті 325 «Порушення санітарних правил і норм щодо запобігання інфекційним хворобам та масовим отруєнням» Кримінального кодексу України, а Кодекс України про адміністративні правопорушення доповнено статтею 44-3 «Порушення правил щодо карантину людей», якою передбачені штрафні санкції правопорушникам від однієї до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а посадовим особам – від двох до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Вже в поточному році в числі прийнятих – Закон «Про внесення зміни до статті 9² Закону України «Про лікарські засоби» щодо державної реєстрації вакцин або інших імунобіологічних препаратів під зобов'язання» від 19.03.2020 №1353-IX. Ним звільнено від відповідальності виробників вакцин та інших препаратів для специфічної профілактики коронавірусної хвороби. 30 березня поточного року, на позачерговому пленарному засіданні, Верховна Рада України ухвалила Закон «Про надання допомоги застрахованим особам на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» №1358-IX.

Як базовий серед профільних законодавчих актів в окресленій сфері, виділимо Закон України «Про захист населення від інфекційних хвороб» від

06.04.2000 № 1645-III (в останній редакції станом на 23.05.2020). Саме він формує «...правові, організаційні та фінансові засади діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, спрямованої на запобігання виникненню і поширенню інфекційних хвороб людини, локалізацію та ліквідацію їх спалахів та епідемій, встановлює права, обов'язки та відповідальність юридичних і фізичних осіб у сфері захисту населення від інфекційних хвороб». Але цей Закон, даючи законодавче визначення терміну «епідемія», термін «пандемія» не тлумачить, хоча і згадує його в ст. 3-й. Те саме стосується й інших основних профільних законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини в досліджуваній сфері : Основ законодавства України про охорону здоров'я, КЗЦУ, Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення». Натомість, ВООЗ розглядає пандемію як поширення епідемії на декілька країн/континентів, розповсюдження нової хвороби в масштабах світу.

Заходи з підвищення рівня епідемічної безпеки запроваджуються також підзаконними актами – постановами, розпорядженнями Уряду, нормативно-правовими актами Міністерства охорони здоров'я України, інших ЦОВВ тощо. До них, в тому числі, належать постанови Кабінету Міністрів України: «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 11.03.2020 № 211 (з 12.03.2020 на всій території країни було встановлено карантин); «Про встановлення карантину з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 20.05.2020 № 392; «Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 22 липня 2020 року № 641 (встановлено рівні епідемічної небезпеки територій – «зелений», «жовтий»,

«помаранчевий», «червоний», а також ознаки визначення регіону із значним поширенням COVID-19).

Одне з останніх рішень, прийнятих на урядовому – стратегічному рівні державного управління: враховуючи епідемічну ситуацію та рішення Державної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій від 20.03.2021 (протокол №11), з причини значного поширення коронавірусу (на кінець березня 2021 року в «червоній» зоні опинилися більше 10 регіонів), протокольним рішенням Кабінету Міністрів України від 22.03.2021 (протокол №37) керівники ЦОВВ були зобов'язані вжити заходів «до переведення максимальної кількості працівників на дистанційну роботу».

На регіональному та місцевому рівнях державного управління в існуючій ситуації органи влади спираються на рішення відповідних територіальних комісій з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій.

Нарешті Президентом України 03.04.2021 був підписаний Указ «Про рішення РНБО України від 02.04.2021» щодо Національного плану вакцинопрофілактики гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, до кінця 2021 року» №139/2021. Відповідно до підпункту 1 пункту 1 рішення РНБО від 02.04.2021, затвердженого цим Указом Президента, Кабмін повинен у стислі терміни забезпечити розроблення та затвердження Національного плану вакцинопрофілактики коронавірусної хвороби, маючи на меті, на основі найкращого міжнародного досвіду, не пізніше грудня поточного року, охопити щепленням більшість дорослого населення країни для формування колективного імунітету.

Поки що, на кінець березня (за оприлюдненими даними), в Україні вакциновано 248,7 тис. осіб, з яких лише дві особи отримали повторну ін'єкцію (!). Вважається, за таких темпів вакцинація в Україні буде тривати ще не один рік. Для прикладу, у сусідній Польщі за цей час вакциновано понад 2 млн осіб і до кінця серпня поточного року тут планують вакцинувати

всіх бажаючих. Активно вакцинують своїх громадян інші країни Європи. У світі ж вакцинувалось вже понад 1 млрд. людей.

Зрештою, на сьогодні в Україні напрацьована доволі потужна нормативно-правова база, положення якої спрямовуються на забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення, його захист від поширення COVID-19. При цьому, попри існування різних точок зору, значна частина дослідників підтримує обмежувальні безпекові заходи у вигляді карантину, що запроваджуються органами влади в Україні і в інших країнах.

На підтвердження останнього, зокрема, наводяться дані наукових досліджень ще станом на середину 2020 роки про те, «що введення карантину в 11 європейських країнах дозволило уникнути від 21 до 120 тис. смертей» [15, с. 37]. За аналітичними даними Міжнародного центру перспективних досліджень, управлінські рішення органів влади в країнах світу – стосовно реакції на поширення коронавірусу, пов'язуються з посиленням ролі держави і поділяються, в основному, на вжиття наступних груп заходів [16]:

- 1) ізоляція хворих осіб та заражених домогосподарств без запровадження карантину і припинення пересування громадян;
- 2) більш жорсткі, суворі заходи контролю та обмеження – запровадження карантину, обмеження пересування громадян, закриття публічних закладів, навіть до припинення буд-якої ділової або соціальної активності.

Другу групу заходів, за прикладом КНР, та Ізраїлю де показники протидії коронавірусу є позитивними (Ізраїль вже підійшов до досягнення мети з формування колективного імунітету), в більшості, обирають органи влади країн при прийнятті відповідних управлінських рішень.

В Україні органи влади також застосовують, переважно, дві групи заходів – два режими карантину: адаптивний – пом'якшений, його продовжено до 30 червня 2021 року, і жорсткий, так званий нокдаун, що з

2021 року вводиться за окремими регіонами – де встановлено «червоний» рівень епідемічної небезпеки. Ці заходи дають певні позитивні результати.

Посилений режим на всій території країни запроваджувався двічі: 12.03.2020 (з наступним продовженням його терміну) – постановою Кабінету Міністрів України «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19» від 11.03.2020 №211, і з 08.01.2021 до 24.01.2021 – постановою Кабінету Міністрів України «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 09.12.2020 №1236.

Але залишається важливе питання. Воно стосується дисципліни – неухильного дотримання населенням, суб'єктами підприємницької та іншої господарської діяльності вимог нормативно-правових актів, що стосуються карантину, протиепідемічних обмежень. Цього в Україні поки що не досягнуто, на наш погляд, з двох основних причин.

Перша. Через незнання положень нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини в досліджуваній сфері. У цьому випадку варто ще раз наголосити, що знання і дотримання представниками органів влади, суб'єктів підприємницької діяльності, працівниками інших господарюючих структур, населенням вимог профільних законодавчих та інших нормативно-правових актів, власних прав та обов'язків є одним з вирішальних факторів покращення епідемічної ситуації щодо COVID-19. Головне тут – системне проведення роз'яснювальної роботи, в тому числі – і щодо антивірусної пропаганди, з питань, окреслених в чинному законодавстві, перш за все, – в Законі України від 06.04.2000 №1645-III, а також в інших нормативно-правових актах. В ході цієї роботи мають роз'яснюватися їх наступні положення: повноваження органів виконавчої влади; повноваження органів місцевого самоврядування; права та обов'язки громадян та їх об'єднань; права та обов'язки суб'єктів підприємницької діяльності, інших підприємств, установ і організацій; права та обов'язки осіб,

які хворіють на інфекційні хвороби чи є бактеріоносіями, передбачена законом відповідальність за порушення карантинних обмежень тощо.

Друга причина – це свідоме недотримання вимог чинного законодавства. Останнє стосується і досліджуваної сфери. Для прикладу: за оцінками [17], за період з 12.03 до 11.08.2020, за фактами порушень протиепідемічних обмежень, співробітниками Національної поліції України було складено 21,9 тис. адміністративних протоколів на суму 8,9 млн. грн. За ними сплачено лише 557 тис. грн. або 2,5 % (!) від загальної суми. Стосовно останнього показника, то коментарі тут, як-то кажуть, зайві. За проміжними даними, оприлюдненими Національною поліцією України [18], з початку карантину, станом на вересень 2020 року, тільки адміністративних протоколів за статтею 44-3 «Порушення правил щодо карантину людей» КУпАП було складено 28,7 тис. З них на керівників торгових і розважальних закладів, закладів харчування, в тому числі закладів, які працювали після опівночі, складено понад 3,6 тис. адмінпротоколів (12,5% від загальної кількості складених). Загальна сума штрафів, накладених на порушників склала 11,5 млн грн. Про те ж саме свідчать і дані по місту Київ. Так, 02.10.2020, під час онлайн прес-конференції [20], Київський міський голова повідомив, що тільки за попередній тиждень, за результатами перевірки уповноваженими особами 350 суб'єктів підприємницької діяльності столиці (торговельні об'єкти, ринки, ресторани, кафе) на порушників протиепідемічних обмежень було складено 54 адмінпротоколи (15,4% від перевірених).

Таких прикладів достатньо і в інших регіонах. У 2021-му році ситуація в суспільстві з дисципліною щодо дотримання карантинних правил на краще не змінилася. Це підтверджує і рейд, проведений працівниками Національної поліції 17.04.2021 в місті Київ, коли за добу, як повідомлено, за результатами перевірки 553 закладів і місць харчування та розваг, було складено 250 адміністративних протоколів на відвідувачів в 5 – на підприємців. Тому ще раз підкреслимо, важливу роль в протидії епідемічній небезпеці та організації

захисту населення відіграє правова складова, що передбачає відповідальність за порушення встановлених карантинних правил.

В Україні передбачені такі санкції за порушення карантинних правил:

- 1) за ст. 325 Кримінального кодексу України:
 - штраф від тисячі до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або арешт на строк до шести місяців, або обмеження волі на строк до трьох років, або позбавлення волі на той самий строк (за ч. 1 ст. 325);
 - позбавлення волі на строк від п'яти до восьми років (за ч. 2 ст. 325);
- 2) за ст. 44³ КУпАП:
 - накладення штрафу на громадян від однієї до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і на посадових осіб - від двох до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (за ч. 1 ст. 44);
 - накладення штрафу від десяти до п'ятнадцяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (за ч. 2 ст. 44).

Для довідки: в юридичній практиці України з 1 січня 2021 року при застосуванні норм кримінального чи адміністративного права, сума неоподаткованого мінімуму доходів громадян становить 1135 грн. – 50% від встановленого прожиткового мінімуму для працездатних осіб.

Як приклад ще раз згадаємо Італію, де ситуація з поширенням коронавірусу є також складною. Для порушників карантину в цій країні передбачена така відповідальність [16]:

- 1) штраф у розмір 206 євро або три місяці позбавлення волі;
- 2) від одного до шести років позбавлення волі – за неправдиві дані щодо причин переміщення особи поза карантинною зоною;
- 3) до двадцяти одного року обмеження волі – за порушення карантину інфікованою особою.

І суди в Італії працюють.

Нижче зупинимося на сфері економіки.

За рік пандемії, що минув, згідно з оприлюдненими статистичними даними, ВВП України зменшився майже на 4,2 %, тільки туристична галузь країни втратила близько 6 млрд грн., втрати потенційного добробуту кожного з наших громадян становили близько 8 %, а смертність перевищила народжуваність у 2 рази. За кордоном, крім КНР, яка ефективно долає коронавірусну хворобу, негативні тенденції в економіці відмічаються в Європі та в інших країнах світу. За даними Євростату, в 2020 році економіка Єврозони скоротилася на 6,8 %. Зокрема, у Великій Британії зафіксовано її падіння, що вважається найбільшим з 1709 року.

Далі виокремимо ті аспекти вітчизняної економіки, що пов'язані з протидією поширенню корона вірусу і стосуються підприємницької та іншої господарської діяльності в Україні.

Відмітимо неоднозначність сприйняття жорстких карантинних заходів певними верствами суспільства. Перш за все зазначене стосується представників мікро-, малого та середнього бізнесу, які демонструють протестні настрої. До речі, таке відбувається не тільки в Україні. Так, за інформаційними повідомленнями, у столиці Австрії – Відні, де діючий жорсткий карантин у січні поточного року Уряд країни продовжував, підприємці вийшли на протести. Такі акції відбуваються і в інших країнах. Вони відомі і широко висвітлюються засобами масової інформації.

Головна причина цих протестних акцій – позбавлення органами влади економічної активності суб'єктів підприємницької та іншої господарської діяльності, що загрожує їхньому бізнесу.

Вітчизняний Закон – стаття 42 «Підприємництво як вид господарської діяльності» Господарського кодексу України, визначає підприємництво як самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Вважаємо, саме останнє – мета одержання прибутку, ставить бізнес перед вибором між необхідністю виконання соціальних обов'язків й одержанням прибутку, і не завжди на користь першого. Сьогодні – це одна з головних обставин, що спонукає свідомо порушувати протиепідемічні обмеження.

Тут, незважаючи на існуючі в теорії різні, в тому числі протилежні думки [20], все ж варто згадати автора політичної економії К. Маркса (05.05.1818 – 14.03.1883). Він вважав економіку – базисом, на який спирається будь-яка політична форма державного правління, і що політику держави визначає рівень розвитку її економіки, економічних відносин.

Таким чином, головна обставина, яка впливає на поведінку суб'єктів підприємницької та іншої господарської діяльності, спонукаючи їх до порушень протиепідемічних обмежень, має економічне забарвлення – це реально існуюча небезпека взагалі втратити свій бізнес.

Як свідчить підприємницька практика останнього періоду, зазначене особливо стосується мікро- та малого бізнесу. Свою фінансову підтримку їм має гарантувати держава. Певні заходи за цим напрямом державою вживаються. Але одноразова допомога підприємцям у 8 тис. грн., запропонована нещодавно державою відповідно до Закону України від 30.03.2021 №1358-IX, – чи достатньо цього? Це при тому, що за оприлюдненими Урядом та Міністерством фінансів України даними, станом ще на середину вересня 2020 року, загальна сума Фонду боротьби з COVID-19 становила 66 млрд. грн. Але на допомогу дітям підприємців, які перебувають на спрощеній системі оподаткування, було виділено лише 1,1 млрд. грн. (1,7 % від загальної суми). Багато це чи мало? Якщо порівняти з 35 млрд. грн., виділеними в той період з Фонду на будівництво та ремонт доріг (53,0 % від загальної суми), то зовсім небагато.

Окреслимо ще морально-етичний аспект проблеми. На жаль, про не зовсім «теплій» прийом наших громадян, які повернулися 20.02.2020 з міста Ухань КНР, знають за межами нашої держави і дають цьому негативну

оцінку. Мова йде про їх розміщення на обсервацію в Медичному центрі Національної гвардії України в Нових Санжарах на Полтавщині, що супроводжувалося безладами. Наприклад, в тій же Італії добре пам'ятають, «... що сталося в Україні, коли приїхав автобус з евакуйованими з Китаю, – його закидали камінням», при цьому наголошується, що для італійців «... немає проблеми хворих поруч» [14]. Зазначене нам варто взяти до уваги.

Висновки. Вжиті в Україні організаційні та правові заходи спрямовуються на підтримку і захист населення від епідемічної небезпеки пандемічного характеру. Але їх результати поки що не повною мірою забезпечують безпеку життєдіяльності і захист громадян. У цих умовах обмежувальні карантинні заходи повинні з розумінням сприйматися населенням. У зворотному випадку, в разі порушення карантинних правил і обмежень, мають результативно працювати правоохоронна і судова системи держави. Умовою досягнення позитивного результату в протидії поширенню COVID-19 та захисту в цій ситуації населення України є також належна організація та реалізація безпекових заходів у досліджуваній сфері органами державного управління і місцевого самоврядування. Зниженню рівня небезпеки поширення коронавірусної хвороби в Україні буде сприяти виконання в повному обсязі, рекомендацій ЄС, ВООЗ і МОЗ України, урядових програм, у тому числі – фінансових, забезпечення ефективного функціонування єдиної державної системи цивільного захисту, системи державної підтримки охорони здоров'я, суб'єктів підприємницької та іншої господарської діяльності, загалом – підвищення рівня дисципліни в суспільстві. Має бути реально забезпечений на практиці принцип невідворотності покарання – притягнення осіб, винних у порушеннях карантинних заходів, протиепідемічних обмежень, до передбаченої законом відповідальності, яку було б доцільно посилити. Варто доповнити профільні закони України законодавчим визначенням поняття «пандемія», з урахуванням вітчизняних особливостей її прояву та організації протидії поширенню на прикладі коронавірусної хвороби. Обґрунтування останньої

пропозиції може бути одним із напрямів подальших наукових розробок досліджуваної проблеми.

Список використаних джерел

1. Долгий А.О. Організаційно-управлінські та економічні аспекти забезпечення безпеки населення в умовах протидії поширенню коронавірусної хвороби в Україні. Scientific and pedagogic internship «Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management» : Internship proceedings, January 20 – 31, 2021. Kielce, Poland: Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. P. 50 – 54 (176 pages).
2. Беляєва С. С., Куракін О. Б., Бишовець Л. Г. Організаційно-економічні аспекти якості послуг готелів і закладів розміщення під час пандемії на COVID-19. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2020. Випуск 57. С. 54–63; Вагнер І. М., Демко І. І. Вплив COVID-19 на економічний розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1 (37). С. 59–66;
3. Гудіма Тетяна. Економіко-правові особливості реалізації грошово-кредитної політики в кризовий період (на прикладі пандемії COVID-19). *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 4. С. 70–75;
4. Долбнєва Д. В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 20–26.
5. Шевчук О.М. COVID-19 як загроза національній безпеці України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №1. С. 212 (с. 210 – 212).
6. Мамчур В.А., Ірклієнко І.С. Економічні оцінки впливу COVID-19 на розвиток фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2020. №6 – С 76.
7. Жаліло А.Я., Ковалівська С.В., Филипенко А.О., Химинець В.В., Головка А.А. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків. *Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень*. 2020. С. 29.
8. Вагнер І.М., Демко І.І. Вплив COVID-19 на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. №1 (37). С. 65.
9. Все про коронавірус: інформаційна довідка щодо питань, пов'язаних з коронавірусом COVID-19 станом на 15 лютого 2021 року URL: <https://ukc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/1613408422-8692.pdf>
10. Статистика. Новини. Міністерство охорони здоров'я України URL: <https://moz.gov.ua/>

11. Коронавірус COVID-19: загальна статистика. ТОВ «МінфінМедіа». URL: <https://index.minfin.com.ua/reference/coronavirus/>
12. Галицький В.А. Весняна хвиля COVID-19 буде значно вища і стрімкіша, ніж осіння, та може стати національною катастрофою. URL : <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/News/Pages/View.aspx?MessageID=7580>
13. Пригорова Ольга. Коронавірус в Італії: система охорони здоров'я на межі колапсу. URL: https://rus.lb.ua/society/2020/03/09/452031_koronavirus_italii_sistema.html
14. Шестопалова Л.М. Поняття і види дисципліни. *Теорія права та держави* URL: <https://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Edu/ForStudents/TheoryLawState/Law/Discipline/Discipline.html>
15. Комісаренко С. В. Полювання вчених на коронавірус SARS-CoV-2, що викликає COVID-19: наукові стратегії подолання пандемії. *Вісник НАН України*. 2020. № 8. С. 29–71.
16. Як борються з COVID-19 у світі: варіанти урядових рішень. Аналітична записка Міжнародного центру аналітичних досліджень щодо світового досвіду впровадження заходів з метою подолання епідемії нового коронавірусу та мінімізації негативних соціально-економічних наслідків: URL: <http://icps.com.ua/yak-boryutsya-z-covid-19-u-sviti-varianty-uryadovykh-rishen/>
17. Дейна Анастасія. Скільки штрафів українцям виписали за порушення карантину. *TheVillage Україна*. URL: <https://www.the-village.com.ua/>
18. Штрафи через карантин: у поліції назвали число українців-порушників. URL: <https://ukraina24.segodnya.ua/ua/obshestvo-news/4338-skolko-ukraincev-oshtrafovali-iz-za-karantina-v-policii-raskryli-dannye>
19. Минулого тижня у столиці склали 54 штрафи за порушення карантину. *KyivMedia*. URL: <https://kyiv.media/news/mynulogo-tyzhnya-u-stolyczi-sklaly-54-shtrafiv-za-porushennya-karantynu>
20. Еременко Елена. Политика всегда определяет экономику. URL: <http://worldcrisis.ru/crisis/2620731>

References

1. Dolhyi A.O. Orhanizatsiino-upravlinski ta ekonomichni aspekty zabezpechennia bezpeky naselennia v umovakh protydii poshyrenniu koronavirusnoi khvoroby v Ukraini. Scientific and pedagogic internship «Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management» : Internship proceedings, January

20 – 31, 2021. Kielce, Poland: Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. P. 50 – 54 (176 pages).

2. Bieliaieva S. S., Kurakin O. B., Byshovets L. H. Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty yakosti posluh hoteliv i zakladiv rozmishchennia pid chas pandemii na COVID-19. Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky. 2020. Vypusk 57. S. 54–63; Vahner I. M., Demko I. I. Vplyv COVID-19 na ekonomichnyi rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini. Visnyk Universytetu bankivskoi spravy. 2020. № 1 (37). S. 59–66;

3. Hudima Tetiana. Ekonomiko-pravovi osoblyvosti realizatsii hroshovo-kredytnei polityky v kryzovyi period (na prykladi pandemii COVID-19). Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo. 2020. № 4. S. 70–75;

4. Dolbnieva D. V. Vplyv COVID-19 na ekonomiku krain svitu. Problemy ekonomiky. 2020. № 1 (43). S. 20–26 ta in.

5. Shevchuk O.M. COVID-19 yak zahroza natsionalnii bezpetsi Ukrainy. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal. 2021. №1. S. 212 (s. 210 – 212).

6. Mamchur V.A., Irkliienko I.S. Ekonomichni otsinky vplyvu COVID-19 na rozvytok fermerskykh hospodarstv. Ekonomika APK. 2020. №6 – S 76.

7. Zhalilo A.Ia., Kovalivska S.V., Fylypenko A.O., Khymynets V.V., Holovka A.A. Shchodo rozvytku turyzmu v Ukraini v umovakh pidvyshchenykh epidemichnykh ryzykiv. Analitychna zapyska Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen. 2020. S. 29.

8. Vahner I.M., Demko I.I. Vplyv COVID-19 na rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini. Visnyk Universytetu bankivskoi spravy. 2020. №1 (37). S. 65.

9. Vse pro koronavirus: informatsiina dovidka shchodo pytan, poviazanykh z koronavirusom COVID-19 stanom na 15 liutoho 2021 roku URL: <https://ukc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/1613408422-8692.pdf>

10. Statystyka. Novyny. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy URL: <https://moz.gov.ua/>

11. Koronavirus COVID-19: zahalna statystyka. TOV «MinfinMedia». URL: <https://index.minfin.com.ua/reference/coronavirus/>

12. Halytskyi V.A. Vesniana khvyliia COVID-19 bude zachno vyshcha i strimkisha, nizh osinnia, ta mozhe staty natsionalnoiu katastrofoiu. URL : <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/News/Pages/View.aspx?MessageID=7580>

13. Pryhorova Olha. Koronavirus v Italii: systema okhorony zdorovia na mezhi kolapsu. URL:https://rus.lb.ua/society/2020/03/09/452031_koronavirus_italii_sistema.html

14. Shestopalova L.M. Poniattia i vydy dystsypliny. Teoriia prava ta derzhavy URL:<https://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Edu/ForStudents/>

TheoryLawState/Law/Discipline/Discipline.html

15. Komisarenko S. V. Poliuvannia vchenykh na koronavirus SARS-CoV-2, shcho vyklykaie COVID-19: naukovi stratehii podolannia pandemii. Visnyk NAN Ukrainy. 2020. № 8. S. 29–71.

16. Iak boriutsia z COVID-19 u sviti: varianty uriadovykh rishen. Analitychna zapyska Mizhnarodnoho tsentru analitychnykh doslidzhen shchodo svitovoho dosvidu vprovadzhennia zakhodiv z metoiu podolannia epidemii novoho koronavirusu ta minimizatsii nehatyvnykh sotsialno-ekonomichnykh naslidkiv: URL: <http://icps.com.ua/yak-boryutsya-z-covid-19-u-sviti-varianty-uryadovykh-rishen/>

17. Deina Anastasiia. Skilky shtrafiv ukrainsiam vypysaly za porushennia karantynu. TheVillage Ukraina. URL:<https://www.the-village.com.ua/>

18. Shtrafy cherez karantyn: u politsii nazvaly chyslo ukrainsiv-porushnykiv. URL: <https://ukraina24.segodnya.ua/ua/obshestvo-news/4338-skolko-ukraincev-oshtrafovali-iz-za-karantina-v-policii-raskryli-dannye>

19. Mynuloho tyzhnia u stolytsi sklaly 54 shtrafy za porushennia karantynu. KyivMedia. URL:<https://kyiv.media/news/mynulogo-tyzhnya-u-stolyczi-sklaly-54-shtrafiv-za-porushennya-karantynu>

20. Eremenko Elena. Polytyka vsehda opredeliaet ekonomyku. URL:<http://worldcrisis.ru/crisis/2620731>

Долгий Олександр Андрійович (ORCID ID 0000-0002-1519-3066) – доктор наук з державного управління, професор, головний науковий співробітник Науково-дослідного центру цивільного захисту Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (м. Київ);

Долгий Андрій Олександрович (ORCID ID 0000-0002-1241-7917) – кандидат економічних наук, провідний інженер сектору майнової політики Філії «Пасажирська компанія» Акціонерного товариства «Українська залізниця» м. Київ);

Андрієнко Микола Васильович (ORCID ID 0000-0002-9222-4831) – доктор наук з державного управління, доцент, начальник Науково-дослідного центру цивільного захисту Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (м. Київ);

Сидоренко Олексій Миколайович (ORCID ID 0000-0001-8394-9972) – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

УДК 331.101
JEL M12, C13
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.96-112

Дончак Л.Г., Бойківська Г.М., Лисюк С.П.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано та обґрунтовано методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства на основі використання математичного апарату теорії нечіткої логіки. Це дає змогу врахувати сукупність як кількісних, так і якісних показників, які впливають на систему управління персоналом на підприємстві та дозволяє отримувати достовірну інформацію для своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень щодо гнучкості кадрового потенціалу підприємства до несприятливого внутрішнього або зовнішнього впливу.

Ключові слова: кадровий потенціал, методичний підхід, теорія нечіткої логіки, множина, оцінювання.

Дончак Л.Г., Бойкивская Г.Н., Лысюк С.П.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ УРОВНЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предложен и обоснован методический подход к оценке уровня кадрового потенциала предприятия на основе использования математического аппарата теории нечеткой логики. Это позволяет учесть совокупность как количественных, так и качественных показателей, влияющих на систему управления персоналом на предприятии и позволяет получать достоверную информацию для своевременного принятия соответствующих управленческих решений по гибкости кадрового потенциала предприятия к неблагоприятному внутреннему или внешнему воздействиям.

Ключевые слова: кадровый потенциал, методический подход, теория нечеткой логики, множество, оценка.

Donchak L.G., Boikivska G.M., Lysyuk S.P.

METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATION OF THE LEVEL OF HUMAN RESOURCES OF THE ENTERPRISE

The article proposes and substantiates a methodical approach to assessing the level of human resources of the enterprise based on the use of the mathematical apparatus of the theory of fuzzy logic. This makes it possible to take into account a set of both quantitative and qualitative indicators that affect the personnel management system in the enterprise and allows to obtain reliable information for timely management decisions on the flexibility of human resources to adverse internal or external influences.

Keywords: personnel potential, methodical approach, theory of fuzzy logic, set, estimation.

Постановка проблеми. Високий рівень інформатизації, реалізація новітніх інноваційних технологій, сучасні трансформаційні перетворення та чимало інших чинників обумовлюють постійний пошук нових підходів до формування, управління, оцінювання персоналу організації. Одним із завдань ефективної системи управління персоналом підприємства є оцінка його кадрового потенціалу. Таке оцінювання дасть змогу визначити ступінь використання кадрового потенціалу підприємства та виявити потенційні можливості його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Окремі питання формування, оцінювання та розвитку кадрового потенціалу висвітленні в працях таких вчених, як В.М. Гриньової, Г.І. Писаревської, О.С. Федоніна, І.М. Рєпіної, О.І. Олексюка, В.В. Безсмертної, Н.С. Краснокутської, Е.В. Маслова, Н.Л. Гавкалова, Л.В. Балабанова, В.М. Мельника та інших. Напрацювання цих та багатьох інших науковців стали вагомим внеском та основою подальшого дослідження кадрового потенціалу.

Проте, в економічній літературі немає єдиної думки щодо оцінювання кадрового потенціалу. Одні автори дають перевагу кількісним показникам,

інші – якісним; одні вважають за доцільне розглядати одиничні показники, інші – інтегральні. Варто зазначити, що кожен автор, досліджуючи оцінювання кадрового потенціалу, залишив в літературі свій підхід, метод, обґрунтування тощо.

Мета статті. Метою статті є розробка математичної моделі оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства на основі теорії нечітких множин та лінгвістичної змінної, яка дає можливість врахувати як кількісні так і якісні параметри.

Виклад основного матеріалу. Людський фактор на підприємстві був, є й надалі залишається одним з основних чинників успішного його функціонування. Тому правильний та обґрунтований вибір сукупності показників діяльності працівників є важливим етапом процесу оцінювання кадрового потенціалу.

Слід зазначити, що оцінювання рівня кадрового потенціалу – це комплексна оцінка поточного стану та потенційних можливостей діяльності працівників підприємства, що дає змогу усунути виявлені недоліки в роботі системи управління персоналом шляхом своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень та сприяє ефективному функціонуванню суб'єкта господарювання. З цією метою доцільно розробити методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства, який передбачає побудову математичної моделі на основі застосування теорії нечітких множин та лінгвістичної змінної, що дає змогу врахувати сукупність кількісних та якісних показників, що задані нечіткими висловлюваннями.

Застосування математичної моделі на основі нечіткої логіки при оцінюванні рівня кадрового потенціалу підприємства пояснюється тим, що існує чимало показників оцінки діяльності працівників, які не має можливості чітко формалізувати, через що переважають висновки експертів, зроблені в лінгвістичній формі. Зокрема, такі показники передбачають знання, вміння, навички в тій чи іншій сфері діяльності, рівень освіти, комунікабельність, особистісні якості, здібність до співпраці, креативність,

ініціативність, здатність до інновацій тощо. Адже, для такої оцінки необхідний індивідуальний підхід до кожного працівника окремо. Проте, загальна об'єктивна оцінка потенціалу кожного працівника та підприємства загалом дасть змогу визначити подальші основні напрями роботи з персоналом на підприємстві [1, с. 90].

Варто зазначити, що теорія нечіткої логіки (або нечітка технологія, або теорія нечітких множин) – це сукупність теоретичних основ, методів, алгоритмів, процедур і програмних засобів, які базуються на використанні нечітких висновків і оцінок експертів з тих чи інших питань [2-3].

Механізм реалізації математичного апарату теорії нечіткої логіки та основні його положення висвітлені в багатьох працях [2-8].

Оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства складається з послідовних етапів:

1. Вибір і обґрунтування показників оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства та визначення діапазону їх зміни.

На основі аналізу існуючих методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу підприємства, було виокремлено систему показників та, шляхом експертного оцінювання, підтверджено доцільність використання даних показників в подальших дослідженнях. Запропоновану сукупність показників доцільно класифікувати за чотирма проміжними вихідними змінами, а саме: рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу, рівень фізичного та психологічного потенціалу, рівень ефективності системи управління персоналом на підприємстві та рівень зовнішнього сприяння.

Відповідно до теорії нечіткої логіки, задача оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства з математичної точки зору матиме вигляд:

$$Y = \{X_1, X_2, X_3, X_4\} \rightarrow d \in D = \{d_1, d_2, d_3, d_4, d_5\}, \quad (1)$$

де Y – множина параметрів рівня кадрового потенціалу підприємства;

D – множина можливих рівнів кадрового потенціалу підприємства.

Отже, набір X параметрів для оцінювання рівня кадрового потенціалу

підприємства складається з таких груп показників:

X_1 – рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників підприємства;

X_2 – рівень фізичного та соціально-психологічного потенціалу працівників підприємства;

X_3 – рівень ефективності системи управління персоналом на підприємстві;

X_4 – рівень зовнішнього сприяння кадрового потенціалу підприємства;

На основі розрахованих значень груп показників проводиться визначення рівня кадрового потенціалу на підприємстві:

$$Y = f_Y(X_1, X_2, X_3, X_4) \quad (2)$$

Як зазначалось вище, кожна з вказаних груп містить набір показників, що входять до неї. Так, рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників підприємства матиме наступний вигляд:

$$X_1 = f_1(X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{17}), \quad (3)$$

де X_{11} – рівень задоволеності працівників;

X_{12} – коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників;

X_{13} – досвід роботи;

X_{14} – показник освіти;

X_{15} – рівень виконання посадових обов'язків;

X_{16} – рівень знань та професійних навичок;

X_{17} – професіоналізм.

Рівень фізичного та соціально-психологічного потенціалу працівників підприємства охоплює такі параметри, які впливають на нього:

$$X_2 = f_2(X_{21}, X_{22}, X_{23}, X_{24}, X_{25}, X_{26}, X_{27}, X_{28}, X_{29}, X_{210}, X_{211}, X_{212}), \quad (4)$$

де X_{21} – морально-психологічний клімат в колективі;

X_{22} – відповідальність;

X_{23} – ініціативність;

X_{24} – дисциплінованість;

X_{25} – рівень загальної культури;

X_{26} – комунікабельність;

X_{27} – стан здоров'я;

X_{28} – працездатність;

X_{29} – стресостійкість;

X_{210} – здатність приймати рішення;

X_{211} – здатність працювати в команді;

X_{212} – емоційна стабільність.

Сукупність вхідних параметрів, які характеризують рівень ефективності системи управління персоналом на підприємстві матиме вигляд:

$$X_3 = f_3(X_{31}, X_{32}, X_{33}, X_{34}, X_{35}, X_{36}, X_{37}, X_{38}, X_{39}, X_{310}, X_{311}, X_{312}) \quad (5)$$

де X_{31} – вік працівників;

X_{32} – коефіцієнт плинності;

X_{33} – продуктивність праці;

X_{34} – коефіцієнт обороту за прийомом;

X_{35} – коефіцієнт обороту за вибуттям;

X_{36} – коефіцієнт заповнення працівників;

X_{37} – середньооблікова чисельність працівників;

X_{38} – рівень інформаційного забезпечення працівників;

X_{39} – рівень нормативно-правового забезпечення діяльності працівників;

X_{310} – ступінь складності праці;

X_{311} – рівень середньої заробітної плати;

X_{312} – ефективність мотиваційного механізму підприємства.

Рівень зовнішнього сприяння кадрового потенціалу підприємства характеризується наступними показниками:

$$X_4 = f_4(X_{41}, X_{42}, X_{43}, X_{44}), \quad (6)$$

де X_{41} – рівень соціально-демографічного розвитку;

X_{42} – стан ринку праці;

X_{43} – рівень освіти населення;

X_{44} – купівельна спроможність населення.

Наступний етап побудови моделі передбачає оцінку лінгвістичних показників, які впливають на рівень кадрового потенціалу, за допомогою системи якісних термів. Так, нами було складено систему оціночних якісних термів для лінгвістичних змінних, представлену в табл. 1.

Оцінювання кількісних показників запропоновано здійснювати на основі даних діяльності підприємств певної галузі чи регіону, а для якісних – бальну шкалу оцінок від «1» до «10» балів.

Таблиця 1

Лінгвістична оцінка вхідних параметрів

	Позначення й назва вхідного параметра (змінної)	Діапазон зміни вхідного параметра	Терми для оцінювання вхідних параметрів
1	2	3	4
X_1 – рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників	X_{11} – рівень задоволеності працівників;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{12} – коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{13} – досвід роботи;	1...10 балів	недостатній (Нд); задовільний (Зд); достатній (Д)
	X_{14} – показник освіти;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{15} – рівень виконання посадових обов'язків;	1...10 балів.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{16} – рівень знань та професійних навичок;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{17} – рівень професіоналізму;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
X_2 – рівень фізичного та соціально-психологічного потенціалу працівників	X_{21} – морально-психологічний клімат в колективі;	1...10 балів	несприятливий (нСп); частково сприятливий (чС); сприятливий (С)
	X_{22} – відповідальність;	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
	X_{23} – ініціативність;	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
	X_{24} – дисциплінованість;	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
	X_{25} – рівень загальної культури;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{26} – комунікабельність;	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
	X_{27} – стан здоров'я;	1...10 балів	недостатній (Нд); задовільний (Зд); достатній (Д)
	X_{28} – працездатність;	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
	X_{29} – стресостійкість;	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
	X_{210} – здатність приймати рішення;	1...10 балів	низький (Н); задовільний (ЗД); високий (В)

	X_{211} – здатність працювати в команді;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{212} – емоційна стабільність.	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
Х ₃ – рівень ефективності системи управління персоналом підприємства	X_{31} – вік працівників;	18 – 70 років	молодий (М); середній (С); похилий (П)
	X_{32} – коефіцієнт плинності;	0 – 0,1 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{33} – продуктивність праці;	4...550 тис.грн	низька (Н); середня (С); висока (В)
	X_{34} – коефіцієнт обороту за прийомом;	0 – 0,5 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{35} – коефіцієнт обороту за вибуттям;	0 – 0,5 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{36} – коефіцієнт заповнення працівників;	0 – 3 у.о.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{37} – середньооблікова чисельність працівників;	20 – 800 чол.	низька (Н); середня (С); висока (В)
	X_{38} – рівень інформаційного забезпечення працівників;	1...10 балів	низький (Н); задовільний (ЗД); високий (В)
	X_{39} – рівень нормативно-правового забезпечення діяльності працівників;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В))
	X_{310} – ступінь складності праці;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{311} – рівень середньої заробітної плати;	3 – 20 тис. грн.	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{312} – ефективність мотиваційного механізму підприємства.	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)
Х ₄ – рівень зовнішнього сприяння	X_{41} – рівень соціально-демографічного розвитку;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{42} – стан ринку праці;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{43} – рівень освіти населення;	1...10 балів	низький (Н); середній (С); високий (В)
	X_{44} – купівельна спроможність населення.	1...10 балів	низька (Н); середня (С); висока (В)

Джерело: власна розробка авторів.

2. Побудова дерева нечіткого логічного висновку (ієрархічний зв'язок вибраних параметрів). Зв'язок зазначених вище параметрів оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства представлено у вигляді дерева логічного висновку, яке базується на побудові чотирьох проміжних вихідних параметрів, наведених на рис. 1. Дерево висновку – це побудова вхідних параметрів моделі та їх зв'язків, що впливають на кінцевий результат.

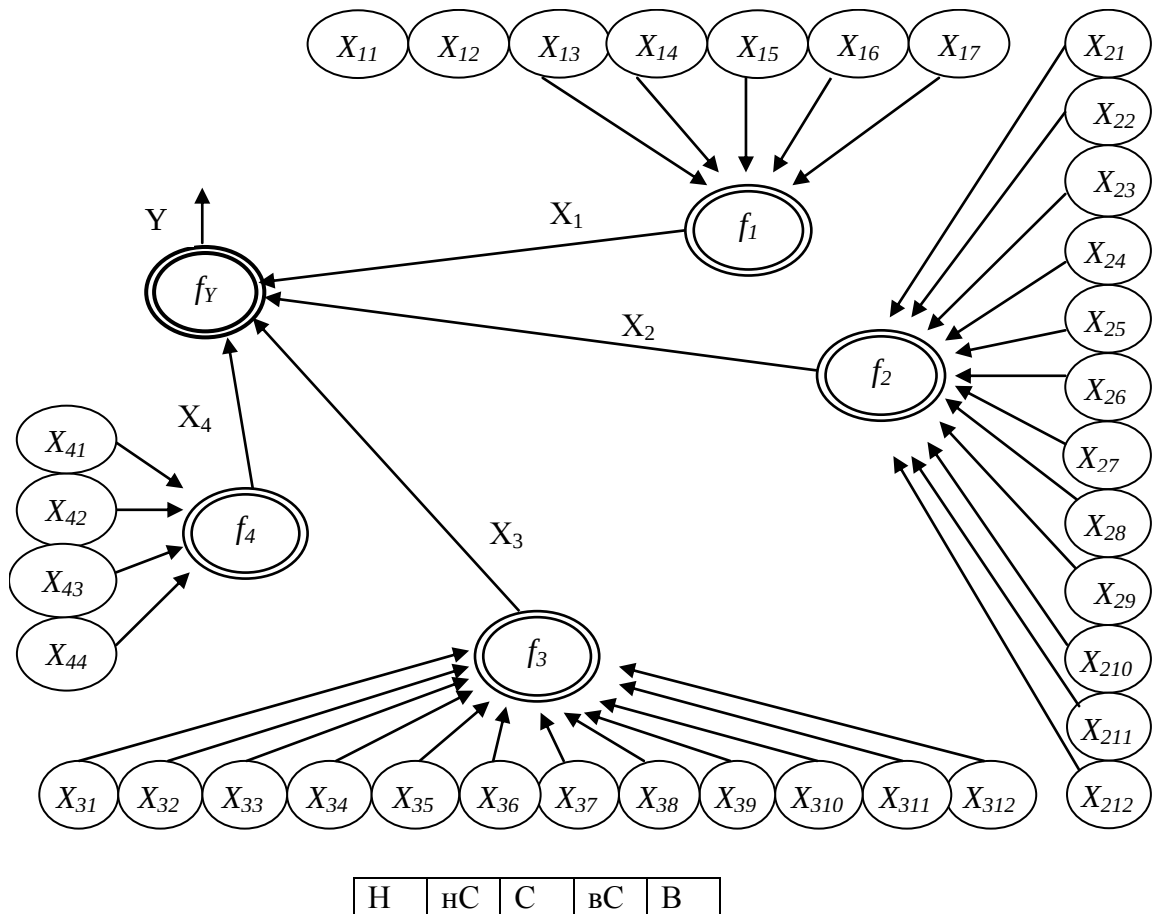


Рис. 1. Дерево логічного висновку рівня кадрового потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка авторів.

3. Побудова функцій належності нечітких оцінок (фазифікація). Даний етап модулювання оцінки кадрового потенціалу підприємства передбачає вибір вибір методу побудови функцій належності, що дасть змогу формалізувати нечіткими множинами кожен з термів, якими оцінюються лінгвістичні параметри. Експертами було оцінено вибрану сукупність вхідних парметрів нечіткими висловлюваннями. Нечітка множина, за допомогою якої формалізується терм F , є сукупність пар:

$$F = \frac{\mu_F(u_1)}{u_1} + \frac{\mu_F(u_2)}{u_2} + \dots + \frac{\mu_F(u_n)}{u_n}, \quad (7)$$

де $(u_1, u_2, \dots, u_n) = U$ – універсальна множина, на якій задається нечітка множина $F \in U$;

$$A = \begin{bmatrix} 1 & \frac{r_2}{r_1} & \frac{r_3}{r_1} & \dots & \frac{r_n}{r_1} \\ \frac{r_1}{r_2} & 1 & \frac{r_3}{r_2} & \dots & \frac{r_n}{r_2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{r_1}{r_n} & \frac{r_2}{r_n} & \frac{r_3}{r_n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (10)$$

Особливостями матриці є:

– діагональна, тобто $a_{ii}=1$, $i=\overline{1, n}$; елементи матриці, які симетричні відносно головної діагоналі, зв'язані залежністю: $a_{ij}=1/a_{ji}$;

– транзитивна, тобто $a_{ik} \cdot a_{kj} = a_{ij}$, оскільки $\frac{r_i}{r_k} \cdot \frac{r_k}{r_j} = \frac{r_i}{r_j}$, дають можливість,

знайшовши елементи однієї строки, визначити елементи усіх інших.

Використовуючи алгоритм моделювання на базі нечіткої логіки, будуються функції належності вхідних параметрів оцінки рівня кадрового потенціалу. Так, для лінгвістичної змінної X_{11} – «рівень задоволеності працівників» універсальною множиною є $[1...10]$ балів. Для оцінки пропонуємо використовувати такі нечіткі терми: Н – низький; С – середній; В – високий. Матриці для кожного терму сформовано в табл. 2, де за формулою (10) було знайдено окремі належності u_1, u_2, u_3 .

Таблиця 2

Матриці парних порівнянь та ступенів належності для вхідної змінної X_{11} – «рівень задоволеності працівників»

Терми для оцінки	Матриця парних порівнянь				Ступені належності
низький		u1	u2	u3	$\mu(u_1) = \frac{1}{1+6/8+4/8} = 0,44$
	u1	1	6/8	4/8	$\mu(u_2) = \frac{1}{8/6+1+3/5} = 0,35$
	u2	8/6	1	3/5	$\mu(u_3) = \frac{1}{8/4+5/3+1} = 0,21$
	u3	8/4	5/3	1	
середній		u1	u2	u3	$\mu(u_1) = \frac{1}{1+9/3+6/2} = 0,14$
	u1	1	9/3	6/2	$\mu(u_2) = \frac{1}{3/9+1+4/9} = 0,56$
	u2	3/9	1	4/9	
	u3	2/6	9/4	1	

		$\mu(u_3)=\frac{1}{2/6+9/4+1}=0,35$
ВИСОКИЙ		$\mu(u_1)=\frac{1}{1+7/9+8/2}=0,21$
		$\mu(u_2)=\frac{1}{9/7+1+8/6}=0,28$
		$\mu(u_3)=\frac{1}{2/9+6/8+1}=0,51$

Джерело: власна розробка авторів за даними підприємств – об'єктів дослідження.

Графічно функції належності для лінгвістичної змінної «рівень задоволеності працівників» зображено на рис. 3.

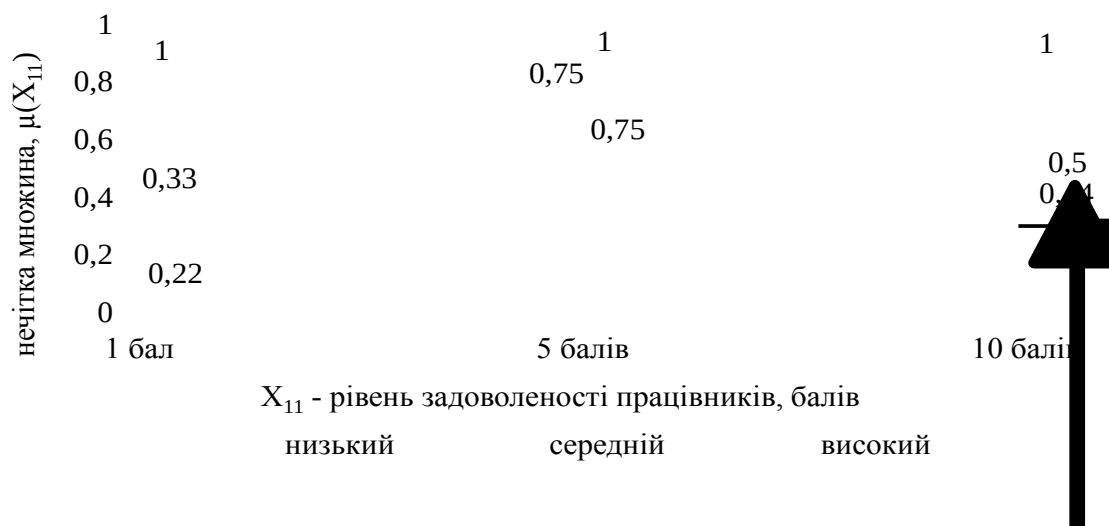


Рис. 3. Функції належності для вхідного параметру «рівень задоволеності працівників»

Джерело: власна розробка авторів за даними підприємств – об'єктів дослідження.

Відповідно до даної методики було визначено матриці парних порівнянь та ступенів належності моделі, а також побудовані функції належності для інших лінгвістичних змінних параметрів.

4. Створення бази знань та побудова нечітких логічних рівнянь. При моделюванні кадрового потенціалу підприємства використані нечіткі логічні рівняння. Кожному нечіткому рівнянню передус база знань, що передбачає врахування думок компетентних експертів.

Оцінка основної вихідної змінної, рівня кадрового потенціалу

підприємства (Y) та проміжних вихідних змінних ($X_1 - X_4$) виконується з використанням системи терм-множини: < низький >; < нижче середнього >; < середній >; < вище середнього >; < високий >.

Отже, нечітка матриця знань, яка використовується для моделювання залежності (2) наведена в табл. 3.

Таблиця 3

База знань про рівень інвестиційної активності підприємства

Вхідні параметри (змінні)				Вихідна змінна
ЯКЩО				ТО
X_1	X_2	X_3	X_4	Y
H	H	H	H	низька (H)
H	hC	H	hC	
hC	H	hC	H	
H	hC	hC	H	
H	H	H	hC	
hC	hC	H	hC	нижче середньої (hC)
H	hC	hC	hC	
hC	hC	hC	hC	
hC	C	hC	C	
hC	C	C	hC	
C	C	hC	C	середня (C)
C	hC	C	C	
C	C	C	C	
C	C	C	hC	
вC	вC	C	C	
вC	вC	C	C	вище середньої (вC)
C	вC	C	вC	
вC	вC	вC	вC	
B	вC	вC	вC	
вC	B	вC	вC	
вC	B	вC	B	висока (B)
B	B	вC	вC	
вC	вC	B	B	
B	вC	B	B	
B	B	B	B	

Джерело: власні дослідження за даними експертів.

Наведеним в табл. 3 лінгвістичним висловлюванням відповідає система нечітких логічних рівнянь, які мають вигляд:

$$\begin{aligned} \mu^H(Y) = & \mu^H(X_1) \cdot \mu^H(X_2) \cdot \mu^H(X_3) \cdot \mu^H(X_4) \vee \mu^H(X_1) \cdot \mu^{hC}(X_2) \cdot \mu^H(X_3) \cdot \mu^{hC}(X_4) \vee \\ & \vee \mu^{hC}(X_1) \cdot \mu^H(X_2) \cdot \mu^{hC}(X_3) \cdot \mu^H(X_4) \vee \mu^H(X_1) \cdot \mu^{hC}(X_2) \cdot \mu^{hC}(X_3) \cdot \mu^H(X_4) \vee \\ & \vee \mu^H(X_1) \cdot \mu^H(X_2) \cdot \mu^H(X_3) \cdot \mu^{hC}(X_4) \vee \end{aligned}$$

(11)

$$\begin{aligned}\mu^H(Y) = & \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^H(X_3) \cdot \mu^{nC}(X_4) \vee \mu^H(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \cdot \mu^{nC}(X_4) \vee \\ & \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \cdot \mu^{nC}(X_4) \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \cdot \mu^C(X_4) \vee \\ & \vee \mu^{nC}(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \cdot \mu^{nC}(X_4) \vee\end{aligned}$$

(12)

$$\begin{aligned}\mu^H(Y) = & \mu^C(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^{nC}(X_3) \cdot \mu^C(X_4) \vee \mu^C(X_1) \cdot \mu^{nC}(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \cdot \mu^C(X_4) \vee \\ & \vee \mu^C(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \cdot \mu^C(X_4) \vee \mu^C(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \cdot \mu^{nC}(X_4) \vee \\ & \vee \mu^{6C}(X_1) \cdot \mu^{6C}(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \cdot \mu^C(X_4) \vee\end{aligned}$$

(13)

$$\begin{aligned}\mu^H(Y) = & \mu^{6C}(X_1) \cdot \mu^{6C}(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \cdot \mu^C(X_4) \vee \mu^C(X_1) \cdot \mu^{6C}(X_2) \cdot \mu^C(X_3) \cdot \mu^{6C}(X_4) \vee \\ & \vee \mu^{6C}(X_1) \cdot \mu^{6C}(X_2) \cdot \mu^{6C}(X_3) \cdot \mu^{6C}(X_4) \vee \mu^B(X_1) \cdot \mu^{6C}(X_2) \cdot \mu^{6C}(X_3) \cdot \mu^{6C}(X_4) \vee \\ & \vee \mu^{6C}(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^{6C}(X_3) \cdot \mu^{6C}(X_4) \vee\end{aligned}$$

(14)

$$\begin{aligned}\mu^H(Y) = & \mu^{6C}(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^{6C}(X_3) \cdot \mu^B(X_4) \vee \mu^B(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^{6C}(X_3) \cdot \mu^{6C}(X_4) \vee \\ & \vee \mu^{6C}(X_1) \cdot \mu^{6C}(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \cdot \mu^B(X_4) \vee \mu^B(X_1) \cdot \mu^{6C}(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \cdot \mu^B(X_4) \vee \\ & \vee \mu^B(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \cdot \mu^B(X_4) \vee\end{aligned}$$

(15)

У цих багатопараметричних функціях знак « $\vee$ » – логічна операція «АБО» а « $\cdot$ » – логічна операція «І». При розрахунку вихідних параметрів з логічного запису усіх функцій належності, що об'єднані операцією І ($\cdot$), обирається мінімальне значення, а серед усіх функцій належності, що об'єднані операцією АБО ($\vee$) – максимальне значення.

Для решти двох проміжних вихідних параметрів оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства бази знань були знайдені аналогічним чином.

5. Дефазифікація. Завершаючим етапом розробки моделі є процес дефазифікації – перетворення нечіткої (fuzzy) інформації в чітку форму. Існують різні методи дефазифікації, серед яких найбільш поширеним є знаходження «центра ваги» плоскої фігури, яка обмежена функцією належності нечіткої множини та горизонтальною координатою [7].

Дефазифікація за даним методом дає кількісну оцінку рівня кадрового потенціалу підприємства при заданих значеннях факторів впливу.

Відповідно до цього методу дефазифікація дає можливість отримати кількісну оцінку рівня кадрового потенціалу підприємства при заданих значеннях факторів впливу:

$$P_{\text{КП}}^* = (X_1^*, X_2^*, X_3^*, X_4^*) = \frac{\sum_{i=1}^n P_{\text{КП}}^{d_i} \cdot \mu_{d_i}(P_{\text{КП}})}{\sum_{i=1}^n \mu_{d_i}(P_{\text{КП}})}, \quad (16)$$

де n – кількість нечітких термів для оцінки змінної $P_{\text{КП}}$; d_i – назва i -го терму, $i = \overline{1,1}$; $\mu_{d_i}(P_{\text{КП}})$ – ступінь належності рівня кадрового потенціалу до терму d_i .

Отже, якісна оцінка рівня кадрового потенціалу підприємства матиме наступний вигляд:

$$P_{\text{ІАП}} = (X_1, X_2, X_3, X_4) = \left\{ \frac{\mu^{d_1}(P_{\text{КП}})}{q_1}, \frac{\mu^{d_2}(P_{\text{КП}})}{q_2} \dots \frac{\mu^{d_m}(P_{\text{КП}})}{q_n} \right\}, \quad (17)$$

де q_i – кількісне значення, яке відповідає терму d_i .

Виходячи з обраного методу дефазифікації (центр ваги), нечіткій множині відповідає така кількісна оцінка рівня кадрового потенціалу підприємства:

$$P_{\text{КП}} = \frac{\sum_{i=1}^n \left[\frac{P_{\text{КП}}}{n-1} + (i-1) \frac{\overline{P_{\text{КП}}} - P_{\text{КП}}}{n-1} \right] \mu_{d_i}(P_{\text{КП}})}{\sum_{i=1}^n \mu_{d_i}(P_{\text{КП}})}, \quad (18)$$

де $\frac{P_{\text{ІАП}}}{P_{\text{ІАП}}}(\overline{P_{\text{ІАП}}})$ – найменше (найбільше) значення рівня кадрового потенціалу підприємства.

В даному випадку, для вимірювання рівня кадрового потенціалу прийнято використовувати відносні одиниці, де $\frac{P_{\text{КП}}}{P_{\text{КП}}} = 0$, $\overline{\frac{P_{\text{КП}}}{P_{\text{КП}}}} = 1$.

Висновки. Отже, запропонований методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства, побудований на основі використання математичного апарату теорії нечіткої логіки, дає змогу

врахувати сукупність як кількісних, так і якісних показників, які впливають на діяльність працівників підприємства та дозволяє отримувати достовірну інформацію для своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень щодо гнучкості кадрового потенціалу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 28. С. 88-93. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf
2. Ротштейн А. П., Штовба С. Д. Нечеткая надежность алгоритмических процессов. Винница : Континент, 1997. 142 с.
3. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений. Москва : Мир, 1976. 167 с.
4. Дубовой В. М., Ковалюк О. О. Моделі прийняття рішень в управлінні розподіленими динамічними системами : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 185 с.
5. Kozlovskyi S., Petrunenko I., Baidala V., Myronchuk V., Kulinic T. Assessment of public welfare in Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic and economy digitalization. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Volume 19, Issue 1, pp. 416-431
6. Козловський С. В., Мазур Г.Ф. Моделювання та прогнозування рівня державного стимулювання агропромислового виробництва в Україні на основі теорії нечіткої логіки. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 8-15. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/4.pdf
7. Ротштейн О. П., Штовба С. Д., Козачко О. М. Моделювання та оптимізація надійності багатовимірних ритмічних процесів. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 211 с.
8. Fuzzy Logic Toolbox. User's Guide, Version 2. The MathWorks, Ins. 1999.
9. Ротштейн А. П. Интеллектуальные технологии идентификации: нечеткая логика, генетические алгоритмы, нейронные сети. Винница : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 1999. 320 с.

References

1. Boikivska, G.M., & Donchak, L.G. (2019) The mechanism of formation of personnel potential of the enterprise. *Market Infrastructure*, 28, 88-93. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf [in Ukrainian]
2. Rotshtein, A. P., & Shtovba, S. D. (1997) *Fuzzy reliability of algorithmic processes*. Vinnytsja: Kontynent [in Russian]

3. Zade, L. (1976) *The concept of a linguistic variable and its application to making approximate decisions*. Moscow: Mir [in Russian]
4. Dubovoi, V. M., & Kovaliuk, O. O. (2008) *Models of decision-making in the management of distributed dynamic systems*. Vinnytsia : UNIVERSUM-Vinnytsia [in Ukrainian]
5. Kozlovskiy, S., Petrunenko, I., Baidala, V., Myronchuk, V., & Kulinic, T. (2021) Assessment of public welfare in Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic and economy digitalization. *Problems and Perspectives in Management*, 19, 1, 416-431. [in English]
6. Kozlovskiy, S. V., & Mazur, H.F. (2017) Modeling and forecasting the level of state incentives for agro-industrial production in Ukraine based on the theory of fuzzy logic. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 8-15. Retrieved from: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/4.pdf [in Ukrainian]
7. Rotshtein, O. P., Shtovba, S. D., & Kozachko, O. M. (2007) *Modeling and optimization of reliability of multidimensional rhythmic processes*. Vinnytsia : UNIVERSUM-Vinnytsia [in Ukrainian]
8. *Fuzzy Logic Toolbox. User's Guide, Version 2*. (1999) The MathWorks, Ins. [in English]
9. Rotshtein, A. P. (1999) *Intelligent identification technologies: fuzzy logic, genetic algorithms, neural networks*. Vinnytsia : UNIVERSUM-Vinnytsia [in Ukrainian]

Дончак Л.Г. (ORCID ID 0000-0003-1764-872X) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету (м. Вінниця).

Бойківська Г.М. (ORCID ID 0000-0002-9978-7514) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Національного Університету «Львівська політехніка» (м. Львів).

Лисюк С.П. – старший викладач кафедри фізичного виховання та ЛФК Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова (м. Вінниця).

УДК 338.71
JEL G21, M2
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.113-125

Житар М.О., Ясентюк А.С.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

У статті розглянуто стан банківської системи України на сучасному етапі в умовах всесвітньої пандемії COVID-19 та впровадження карантинного режиму. Проаналізовано динаміку змін кількості діючих банків в Україні за останні десять років, та визначено їх частку з іноземним капіталом. Проведено аналіз показників рентабельності активів та капіталу банківської системи України в цілому. Представлено ТОП-10 банківських установ, що сформовані за показниками стійкості, ліквідності та стресостійкості банківських установ за IV квартал 2021 року. Розглянуто зміну облікової ставки НБУ та динаміку обсягів валового внутрішнього продукту. Доведено, що запровадження карантину сприяло пришвидшенню епохи цифровізації, адже громадяни України все більше почали активно та ефективно використовувати інтернет-технології для задоволення власних потреб і вирішенню усіх питань через онлайн технології.

Ключові слова: фінанси, банківська система, пандемія COVID-19, послуга, стратегія, ринок.

Житарь М.О., Ясентюк А.С.

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

В статье рассмотрено состояние банковской системы Украины на современном этапе в условиях пандемии и карантинного режима. Проанализирована динамика изменений количества действующих банков в Украине за последние десять лет, и определены их долю с иностранным капиталом. Проведен анализ показателей рентабельности активов и капитала

банковской системы Украины в целом. Представлены ТОП-10 банковских учреждений, сформированных по показателям устойчивости, ликвидности и стрессоустойчивости банковских учреждений за IV квартал 2021 года. Также проанализированы изменения учетной ставки НБУ и динамику объемов валового внутреннего продукта. Подчеркнуто, что введение карантина способствовало ускорению эпохи цифровизации, ведь граждане Украины все больше стали активно и эффективно использовать интернет-технологии для удовлетворения собственных потребностей и решению всех вопросов через онлайн технологии. Также были рассмотрены и исследованы динамику учетной ставки Национального банка Украины.

Ключевые слова: финансы, банковская система, пандемия COVID-19, услуга, стратегия, рынок.

Zhytar M., Yasentiuk A.

FEATURES OF FUNCTIONING OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

The article considers the state of the banking system of Ukraine at the present stage in the global pandemic COVID-19 and the introduction of a quarantine regime. The dynamics of changes in the number of operating banks in Ukraine over the last ten years is analyzed, and their share with foreign capital is determined. The analysis of indicators of return on assets and capital of the banking system of Ukraine as a whole is carried out. The TOP-10 banking institutions formed by indicators of stability, liquidity and stress resistance of banking institutions for the IV quarter of 2021 are presented. The change in the discount rate of the NBU and the dynamics of gross domestic product are considered. It has been proven that the introduction of quarantine has accelerated the digital age, as citizens of Ukraine have increasingly begun to actively and effectively use Internet technology to meet their own needs and address all issues through online technology. The dynamics of the discount rate of the National Bank of Ukraine was also considered and studied. It is noted that out of seventy-four

operating banks in Ukraine, only less than half digitalized their banking services online before the pandemic began. Under the influence of quarantine restrictions, such banking institutions as Credit Agricole, Alfabank Ukraine, Kredobank, Pravex Bank, Pivdenny Bank, UKRGASBANK and others have launched their internet banking services (or carried out a complete rebranding of applications). However, there were not only negative consequences, it contributed to the introduction and development of new financial technologies and programs, the transition to digitalization, and even greater deepening in the era of digitalization.

Keywords: finance, banking system, pandemic COVID-19, Service, Strategy, Market.

Постановка проблеми. Банківська система виступає невід’ємною частиною економічної та фінансової системи будь-якої країни світу, але в умовах сьогодення вона опинилася під впливом не лише світової кризи і глобалізаційних процесів, а й пандемії COVID-19, яка супроводжується швидким поширенням, та запровадженням карантинного режиму по всьому світу. Всесвітня пандемія завдала сильного удару по всіх сферах економіки, не оминувши і банківський сектор, у зв’язку з чим дослідження питання впливу на діяльність банківських установ України є надзвичайно актуальним, адже від них залежить економіка України в цілому та її національна безпека.

З огляду на поточні тенденції поширення коронавірусу, фіксацію в багатьох країнах другої та третьої хвилі захворювань серед населення, сьогодні доцільним є розробка і впровадження принципово нових підходів до антикризового управління в банківській сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Досить вагоме значення у вирішенні питань, які стосуються діяльності банківської діяльності під час пандемії висвітлили у своїх працях як зарубіжні так і вітчизняні вчені-економісти серед яких можна виділити Г. Азаренкову, М. Барклі, О. Боднар, С. Брігхема, Р. Брейлі, Т. Бору, О. Васюренко, Н. Волкову, Р.Голдмена, А. Гриценко, Д. Долбнєва, Д. Заха, Р. Кірхнер, З. Коржеб, В. Кравчука, І. Лук’яненко,

В. Мельника, В. Мовчан, Н. Моштеану, Г. Полушкіна, С. Кулицького, А. Полторака, Б. Самородова та інші. Проте наявність дискусійних питань стосовно впливу всесвітньої пандемії COVID-19 на ринок банківських послуг України є недостатньо дослідженими.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування банківської система України в умовах пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу. Сучасна банківська сфера є однією з головних структурних елементів будь-якої національної системи. Банки, виконуючи роль фінансових посередників, обслуговують сферу грошових відносин, і від їх фінансової стабільності і ліквідності залежить макроекономічна рівновага фінансово-економічної сфери держави загалом. На сьогодні однією з головних глобальних проблем в світі є пандемія коронавірусу COVID-19, яка почалася в 2019 році. Через поширення пандемії в Україні з 12 березня 2020 року було впроваджено карантин на всій території держави, який діє і досі. В цей період банківська діяльність зазнала організаційних змін щодо умов обслуговування клієнтів, що дозволило зменшити можливі ризики та мінімізувати фінансові втрати від кризи, викликаною пандемією, тобто адаптуватися до відповідних умов. Банківські установи адекватно реагували на карантинні обмеження щодо їх діяльності та робили все можливе для їх дотримання [1].

Мільйони споживачів в даний час знаходяться на карантині або в медичних установах. В результаті вони можуть втратити здатність платити за кредит, особливо за іпотеку. Особливо малі і середні підприємства, стикаються з різким колапсом своїх доходів, а отже, труднощами з погашенням своїх зобов'язань по банківським кредитам. Цілі галузі постраждали від карантинних заходів. Наприклад, виробництво і роздрібна торгівля, відчують колосальний спад вже зараз, і можуть сподіватися на зростання активності споживачів тільки тоді, як все повернеться в норму [3, с. 31].

Для характеристики стану ринку банківських послуг доцільним є дослідити динаміку діючих банків в Україні (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка кількості діючих банків в Україні

Джерело: розроблено авторами на основі даних [2].

Отже, кількість діючих банківських установ в Україні з кожним роком має тенденцію до скорочення. Станом на 1 січня 2021 р. кількість діючих банківських установ зменшилась у порівнянні аналогічним періодом 2011 р. на 102 або 57,95%. Також варто зазначити, що частка банків з іноземним капіталом у загальній кількості, починаючи з 2015 р., зменшується. Станом на 01.01.2021 р. кількість діючих в Україні банківських установ становить – 74.

Враховуючи нестабільні фактори, які відбуваються на світовому ринку, потрібно ефективно та професійно здійснювати свою діяльність, щоб високу конкурентні позиції необхідно швидко пристосовуватися до наявних умов та акумулювати всі зусилля на підтримку власної платоспроможності та стійкості на ринку. Портал «Мінфін» оприлюднив рейтинг стійкості банків за підсумками IVкварталу 2020 р., який враховує в собі бали за показники: стресостійкість, лояльність вкладників, оцінка аналітиків та місце в рейтингу

за депозитами фізичних осіб. У даний рейтинг увійшли банківські установи з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд грн – 31 банк. (табл. 1).

Таблиця 1

ТОП-10 банківських установ за рейтингом стійкості банків на кінець IV кварталу 2020 р. [2]

Номер банку в рейтингу	Назва банку	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків
1.	Райффайзен Банк Аваль	4,66	4,4	4,8	4,91
2.	Креді Агріколь Банк	4,31	3,9	4,6	4,73
3.	ОТП Банк	4,27	4,1	4,4	4,38
4.	Укрсиббанк	4,16	3,9	4,2	4,73
5.	Кредобанк	3,96	3,6	4,3	4,11
6.	Приватбанк	9,91	3,4	4,3	4,47
7.	Прокредит Банк	3,85	3,6	3,7	4,64
8.	Альфа-Банк	3,74	2,9	4,5	4,38
9.	ПУМБ	3,70	2,7	4,6	4,29
10.	Ощадбанк	3,49	2,7	3,9	4,47

Отже, як можна побачити з таблиці 1, за оцінками Міністерства фінансів за останній квартал, лідерські позиції займають Райффайзен Банк Аваль, Креді Агріколь Банк та ОТП Банк.

На банківську сферу мають великий вплив багато зовнішніх та внутрішніх факторів до яких належать: облікова ставка НБУ, інфляційні процеси в країні та світі, стан економіки, криза викликана поширенням пандемії COVID-19, обсяг валового внутрішнього продукту, дефіцит державного бюджету, державний борг тощо.

Наступним кроком доцільно проаналізувати один з базових показників як облікова ставка Національного банку України. З метою підтримки економіки України в умовах пандемії Правління НБУ ухвалило рішення знизити її до 8 % (з 24 квітня 2020 р.), а потім до 6 % (з 12 червня 2020 р.), аналізуючи всю історію економіки незалежної держави, її рівень став найнижчим за 30 років [4] рис. 2.

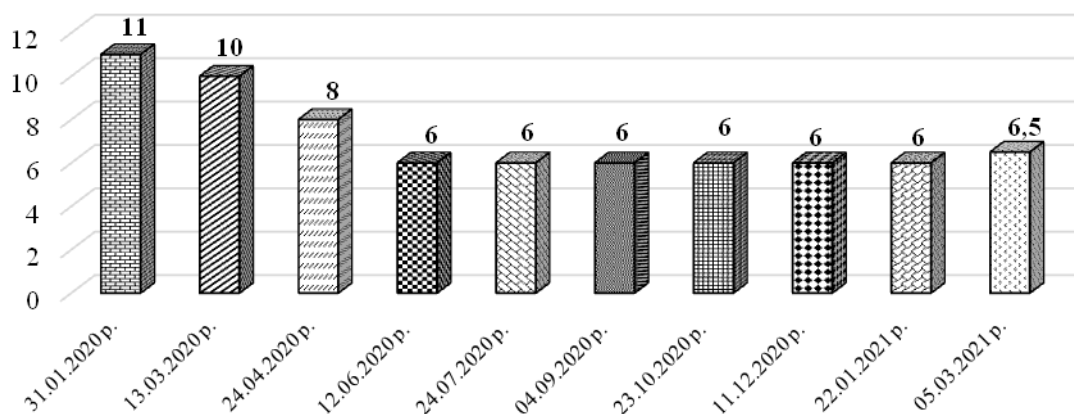


Рис. 2. Динаміка змін облікової ставки України в 2020–2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [5].

Починаючи з березня 2021 року ставка, вперше за останні 6 місяців підвищилась на 0,5 відсотків, це рішення було спрямоване на поступове повернення інфляції до цілі для відновлення не лише світової, а й української економіки, зокрема. Проте й надалі ключовим ризиком для макрофінансової стабільності, як і раніше, залишається посилення карантинних обмежень як в Україні, так і у світі для протидії поширенню пандемії COVID-19 [10].

Наступним важливим показником стану банківської сфери є показники рентабельності активів та капіталу за період 01.02.2020-01.02.2021 р. (рис. 3)

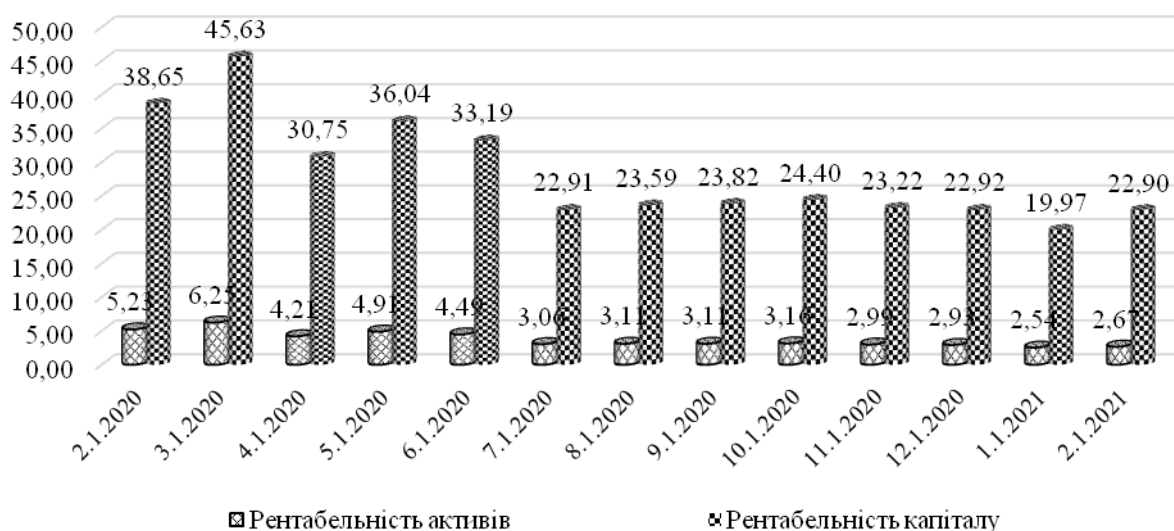


Рис. 3. Динаміка рентабельності активів та капіталу банківських установ у період з 01.02.2020 – 01.02.2021

Джерело: розроблено автором на основі даних [6].

Проаналізувавши дані рисунку 3, можемо побачити, що починаючи з червня рентабельність активів та капіталу має тенденцію до зменшення. Проте в цілому характеризується змінними процесами. Така структура склалась у зв'язку з недостатньою ефективністю використання активів банківських установ та управління капіталами у той чи інший період, проте однозначно зрозумілим є врахування всіх факторів, такі як карантинний режим, викликаний пандемією, та світова криза, скорочення попиту на банківські кредити з боку бізнесу, зменшення економічної активності, та інші, які все більше ускладнюють ситуацію та негативно впливають на саму діяльність та її результати банківської установи.

Пандемія COVID-19 з'явилась раптово та здійснила свій вагомий вплив чи не на кожен сферу бізнесу та економіки. Проте, незважаючи на безліч негативних наслідків, вона також спричинила і позитивні зміни. Дослідження «COVID-19. Життестійкі» консалтингової групи One Philosophy показало, що пандемія стала каталізатором для запускових продуктів чи послуг 71% організацій, а 55% залучили нових партнерів для створення спільних ініціатив [7,8].

Про те що таке цифровий банкінг, вже давно знають чи не усі користувачі банківських послуг у світі. Однак в Україні це поняття стало широко використовуватись лише протягом останніх декілька років. Український банкінг ще довго міг би розвиватись під класичною схемою, проте пандемія COVID-19 повністю змінила уявлення про цифровізацію банківської сфери [9]. Варто зауважити, що з 74 діючих банків в Україні, лише менше половини провели цифровізацію своїх банківських послуг у режим онлайн до початку пандемії. Під впливом карантинних обмежень свої інтернет-банкінги запустили (або здійснили повний ребрендинг додатків) такі банківські установи, як Креді Агріколь, АльфаБанк Україна, Кредобанк, Правекс Банк, Банк Південний, Укргазбанк та інші [1].

Це сприяло, активному вивченню та ефективному використанню інтернет-технологій громадянами для розв'язання своїх особистих питань та

задоволення власних потреб, до прикладу таких як:

- оплата всіх комунальних платежів, за допомогою мобільного банкінгу, набуло значного поширення серед старшого покоління;
- збільшення надання та використання послуг з доставки одягу та побутових речей, а й ліків, продуктів харчування, техніки та інші;
- саморозвиток та опанування нових навичок щодо користування з інтернет-ресурсами;
- збільшення кількості покупок та замовлень через інтернет-магазини;
- користування необхідними мобільними додатками в різноманітних сферах;
- відкриття та розвиток власного інтернет-бізнесу.

Так, для втримання конкурентних позицій, банківські установи намагаються швидко відреагувати, пристосуватися та адаптуватися до умов діяльності під час карантину в країні. Прикладами таких підтримок бізнесу банків може бути, як приклад, введення для громадян кредитних канікул на час карантину, скасування комісії за обслуговування, надання можливості більшості операцій виконувати онлайн.

Пандемія COVID-19 вносить свої корективи функціонування банківської системи, завдаючи багато негативних наслідків, тому дуже важливим є напрям розроблення стратегії виходу із економічної кризи вже зараз в умовах хвороби та у майбутній постпандемічний період. Тому було розроблено основні перспективи та напрямки, які матимуть найбільший ефективний вплив, вони викладені в «Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року» [11]:

- зміцнення фінансової стабільності, шляхом упровадження регуляторних заходів у сфері регулювання та нагляду за банками, що передбачені Угодою про асоціацію між Україною та ЄС;
- розвиток фінансових ринків, що включає себе завершення валютної лібералізації;

– розширення фінансової інклюзії, а саме упровадження стандартів ринкової поведінки банківських установ і оприлюднення інформації про фінансові послуги та продукти, активізація цільових програм, що сприятиме підвищенню фінансової грамотності населення, посилення захисту прав споживачів, створення диференційованих стимулів для розвитку платіжної інфраструктури та безготівкових операцій, а також розширення і вдосконалення системи гарантування вкладів;

– впровадження інновацій у фінансовому секторі, передбачає розвиток системи віддаленої ідентифікації BankID, створення платформи для краудфандингу та венчурного капіталу, а також регуляторних «пісочниць» за типом sandbox, запровадження нових технологій для платежів та переказів, розширення доступу учасників фінансових ринків до публічних реєстрів, розвиток big data, blockchain та різноманітних хмарних технологій;

– співпраця з відомими компаніями, укладаючи угоди про співпрацю з відомими брендами (електроніка продукти харчування, одяг, меблева продукція), банки можуть надавати своїм клієнтам персональні знижки на продукцію, накопичення бонусів або кешбеки, які можна відслідковувати у мобільному додатку.

Висновки. Отже, проаналізувавши сучасний стан банківської сфери України, можна зазначити, що однозначно пандемія має вагомий вплив на функціонування банківських установ, це можна легко прослідкувати за динамікою та тенденцією основних показників їх діяльності. Проте, відбулися не лише негативні наслідки, це сприяло до впровадження та розробки нових фінансових технологій та програм, переходу до діджиталізації, а отже все більшим поглибленням в епоху цифровізації. Також варто зазначити, що подальший стан ринку банківських послуг в Україні не може бути точно спрогнозований, проте необхідно вміти передбачити деякі зміни, швидко розробити та запровадити діючі механізми та методи функціонування банківських установ в разі їх настання.

Список використаних джерел

1. А. С. Завербний, Н. Р. Сокульський. Пандемія як каталізатор цифровізації банківської системи в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 5-9. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7298&i=0> (дата звернення: 13.03.2021).
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 13.03.2021).
3. Mcintyre A., Skan J., Abbott M., Gordon F. COVID-19: An Open Letter to Banking CEOs. Accenture. 2020. 31 р. URL: https://www.accenture.co/_acnmedia/PDF118/AccentureCOVID19BankingRapidResponse.pdf (дата звернення 12.03.2021)
4. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 15.03.2021 р.).
5. Облікова ставка Національного банку – веб-сайт - Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (дата звернення: 15.03.2021 р.).
6. Показники діяльності банків – веб-сайт - Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2021-02/> (дата звернення: 19.03.2021).
7. Перше в Україні дослідження життєстійкості організацій. One Philosophy. COVID-19. Життєстійкі. 2020. URL: <https://resilience.onephilosophy.com/> (дата звернення 19.03.2021).
8. Zhytar M., Ananieva J. Anti-Crisis Financial Regulation of the Banking System: Domestic Realities and Foreign Experience. *The Baltic Scientific Journals «Socio World»*. 2020. № 1. Р. 58.63. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/123456789/6644> (дата звернення 21.03.2021).
9. Мельник В. М., Житар М. О. Банківська система України у функціонуванні фінансового ринку. *Проблеми економіки*, 2020. № 1(43). С. 257-266. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/123456789/4948> (дата звернення 21.03.2021).
10. Житар М.О. Концептуальні засади удосконалення механізму управління прибутком банку. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 2. С. 167-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2017_2_14 (дата звернення 22.03.2021).
11. Регулятори фінансового ринку затвердили Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року. *Урядовий портал органів виконавчої влади України* – веб-сайт – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/regulyatori-finansovogo-rinku-zatverdili-strategiyu-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення 24.03.2021).

References

1. Zaverbnyj A. S., Sokul'skyj N. R.. (2021) Pandemija jak katalizator cyfrovizaciji bankiv'skoji systemy v Ukraini [Pandemic as a catalyst for digitalization of the banking system in Ukraine] *Investyciji: praktyka ta dosvid*. vol.2. pp. 5-9. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7298&i=0> (accessed 13 March 2021).
2. Oficijnyj sajt Ministerstva finansiv Ukrainy. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (accessed 13 March 2021).
3. McIntyre A., Skan J., Abbott M., Gordon F. COVID-19: An Open Letter to Banking CEOs. Accenture. 2020. 31 p. URL: https://www.accenture.co/_acnmedia/PDF118/AccentureCOVID19BankingRapidResponse.pdf (accessed 12 March 2021)
4. Oficijnyj sajt Nacional'nogho banku Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/> (accessed 15 March 2021).
5. Oblikova stavka Nacional'nogho banku – veb-sajt - Oficijnyj sajt Nacional'nogho banku Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (accessed 15 March 2021).
6. Pokaznyky dijal'nosti bankiv – veb-sajt - Oficijnyj sajt Ministerstva finansiv Ukrainy. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2021-02/> (accessed 19 March 2021).
7. Pershe v Ukraini doslidzhennja zhyttjestijkosti orghanizacij. One Philosophy. SOVID-19. Zhyttjestijki. 2020. URL: <https://resilience.onephilosophy.com/> (accessed 19 March 2021).
8. Zhytar M., Ananieva J. (2020) Anti-Crisis Financial Regulation of the Banking System: Domestic Realities and Foreign Experience. *The Baltic Scientific Journals «Socio World»*. № 1. P. 58.63. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/123456789/6644> (accessed 21 March 2021).
9. Meljnyk V., Zhytar M. (2020) Bankiv'sjka systema Ukrainy u funkcionuvanni finansovogho rynku. [The banking system of Ukraine in the functioning of the financial market] *Problemy ekonomiky*, vol. 1(43). pp. 257-266. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/123456789/4948> (accessed 21 March 2021).
10. Zhytar M.O. (2017) Konceptualjni zasady udoskonalennja mekhanizmu upravlinnja prybutkom banku. [Conceptual principles of improving the bank's profit management mechanism] *Zbirnyk naukovykh pracj Universytetu derzhavnoji fiskal'noji sluzhby Ukrainy*. vol. 2. pp. 167-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2017_2_14 (accessed 22 March 2021).
11. Reghuljatory finansovogho rynku zatverdylj Strateghiju rozvytku finansovogho sektoru Ukrainy do 2025 roku. Urjadovyj portal orghaniv vykonavchoji vlady Ukrainy – veb-sajt – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/regulyatori-finansovogo-rinku-zatverdili-strategiyu-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku> (accessed 24 March 2021).

Житар Максим Олегович (ORCID ID 0000-0003-3614-0788) – доктор економічних наук, доцент, заступник директора Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

Ясентюк Анастасія Сергіївна – здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

УДК 336.71
JEL G18, G21, O32
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.126-140

Клюско Л.А., Москаленко Н. В.

ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено сутність цифрової економіки, визначено нові можливості, ризики і загрози фінансовій стійкості банків, досліджено досвід цифровізації банківських установ, сформульовані пропозиції щодо концептуальних засад її забезпечення в умовах інформаційної трансформації банківської системи

Ключові слова: банк, банківська система, інформаційна економіка, цифровізація.

Клюско Л.А., Москаленко Н. В.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье исследована сущность цифровой экономики, определены новые возможности, риски и угрозы финансовой устойчивости банков, исследован опыт цифровизации банковских учреждений, сформулированы предложения относительно концептуальных основ ее обеспечения в условиях информационной трансформации банковской системы.

Ключевые слова: банк, банковская система, информационная экономика, цифровизация.

Klyusko L.A., Moskalenko N. V.

ACTIVITIES OF BANKS IN THE CONDITIONS OF INFORMATION ECONOMY

The article explores the essence of the digital economy, identifies new opportunities, risks and threats to the financial stability of banks, explores the experience of digitalization of banking institutions, formulates proposals for the

conceptual foundations of its provision in the information transformation of the banking system

Key words: bank, banking system, information economy, digitalization.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Банківська система відіграє надзвичайно вагомую роль в економіці нашої держави, забезпечуючи її безперебійне функціонування в частині акумулювання і перерозподілу фінансово-кредитних ресурсів. Однак, зважаючи на те, що банки здійснюють свою діяльність в умовах економічної нестабільності, що останнім часом посилюється пандемією коронавірусу, ступінь її ризиковості значно зростає. До цього варто додати, що існуючі традиційні проблеми у сфері банківництва в сучасних умовах загострюються завдяки швидкому розвитку інформаційної економіки, що поширюється у світі надзвичайно високими темпами і що зумовлює радикальні зміни у бізнес-моделях банків і, навіть, у структурі банківської системи в цілому. Цифровізація економіки практично ставить банки перед вибором, адже на ринку зможуть залишитись лише ті з них, які зможуть адаптуватись до принципово нових реалій і якнайшвидше забезпечать розвиток нових, в основному, безконтактних видів платежів та переказів, впровадження мобільних додатків, технологій онлайн-кредитування, електронних грошей і т. ін. Як свідчить зарубіжний досвід, саме під впливом зазначених процесів у світі відбувається об'єднання «класичних» банків та fintech-компаній, спроможних задовольнити зростаючі потреби клієнтів у перспективі.

З огляду на вищевказане, проблема необхідності реформування бізнес-моделей діяльності банків з метою забезпечення їх фінансової стійкості відповідно до вимог сучасних процесів цифровізації економіки є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженню проблем функціонування

механізму банків в умовах розвитку інформаційної економіки приділено значну увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема, Т. Болгар, Д. Гладких, О. Заруцької, Б. Івасіва, М. Ковальова, Н. Пантелєєвої, П. Сенища, К. Скіннера, Г. Содерберга, О. Шарова, Дж. Таруди інших.

Разом з тим, варто звернути увагу на те, що наукові доробки зазначених вчених допоки що носять фрагментарний характер і недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з виникненням нових ризиків та можливостей зміцнення фінансової стійкості банківської системи України в умовах розвитку інформаційної економіки, що зумовлює необхідність забезпечення відповідної платіжної інфраструктури та законодавчого врегулювання цифрової трансформації традиційних банківських операцій.

Мета статті полягає у дослідженні сутності цифрової економіки, визначенні нових можливостей, ризиків і загроз фінансовій стійкості банків, та формулювання пропозицій щодо концептуальних засад її забезпечення в умовах цифрової трансформації банківської системи.

Виклад основного матеріалу. Загальновідомо, що перевага у світовій економіці базується на створенні високої доданої вартості товарів і послуг, якісному управлінні виробничо-збутовими ланцюжками та ефективному використанні ресурсів. Застосування управлінських, фінансових, ресурсних, та технологічно-цифрових інновацій на сьогодні стає чи не єдиним можливим джерелом конкурентоспроможності національного виробника, а людський капітал – основою економічного відновлення та зростання [1].

У зв'язку з цим, фокус державної політики має бути зосереджений на створенні та реалізації національних ініціатив та проектів «цифрових трансформацій» та стимулюючих ринкових механізмах, що дасть можливість секторам економіки та сферам життєдіяльності здійснити протягом років (замість десятиліть) бути перенесеними із застарілого до сучасного та навіть надсучасного середовища, тобто здійснити так званий «цифровий стрибок».

В узагальненому вигляді під цифровою економікою (*англ. Digital economy*) розуміють економіку, що базується на сучасних цифрових

комп'ютерних сервісах та технологіях виробництва, продажу та постачання продуктів через комп'ютерні мережі, використання яких як ресурсу дає змогу істотно підвищити ефективність, продуктивність, цінність послуг та товарів, побудувати цифрове суспільство. Іноді її також називають інформаційною, веб- Інтернет-, або електронною економікою). Три основні її концепції сформульовані на початку ХХІ століття і до них належать:

- підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі і т. ін.),
- електронний бізнес (будь-які процеси, які проводяться через комп'ютерні мережі, технологія та методологія процесів, що відбуваються за допомогою мережі)),
- електронна комерція (передача товарів, платежів тощо, які здійснюються в режимі онлайн) [2].

Передумовами становлення і розвитку інформаційної економіки в Україні стала поява автоматизації матеріально-технічної бази виробництва, використання інформаційних ресурсів та комп'ютерної техніки за допомогою Інтернету, впровадження ІТ-технологій у сфери виробництва, торгівлі та послуг, виникнення нового виду діяльності (інформаційного) та нових дистанційних форм праці, поява віртуальних корпорацій(підприємств, що не мають матеріальних активів), формування інформаційної індустрії як нової галузі економіки з виробництва комп'ютерної техніки.

Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67 «цифрова економіка» визначається як: діяльність, основними засобами виробництва якої є цифрові та текстові дані. Вона базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких впливає на традиційну економіку, трансформуючи її від споживання ресурсів до їх створення. Адже дані є ключовим ресурсом «цифрової» економіки, так як вони генеруються і

забезпечують електронно-комунікативну взаємодію завдяки роботі електронно-цифрових засобів, пристроїв і систем [3].

Пріоритетними завданнями, окресленими Концепцією є реалізація заходів щодо усунення бар'єрів на шляху до прискореного розвитку цифрової економіки та цифрової трансформації України у найбільш перспективних сферах і, зокрема, створення та виконання національної програми навчання загальним і професійним цифровим компетенціям та знанням.

При цьому, цифровою компетентністю є динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій [4].

Розвиток цифрової економіки в світі відбувається швидкими темпами. Згідно з даними дослідження «Digital Evolution Index», до переліку 60 країн-лідерів у сфері цифрової економіки на сьогодні входять: Норвегія, Швеція і Швейцарія, США, Великобританія, Данія, Фінляндія, Сінгапур, Південна Корея і Гонконг. За окремими критеріями також увійшли країни так званого постсоціалістичного табору, такі як Естонія, Чехія, Латвія, Угорщина, Словаччина, Польща, Росія, Болгарія.

Хоча Україна допоки що не посідає лідируючих позицій у світовій цифровій економіці, проте, за дослідженням «Фінтех в Україні: тенденції, огляд ринку та каталог» [5], що здійснювалось на початку 2018 р. у межах проекту USAID «Трансформація фінансового сектору», інноваційні продукти, що використовують технологічні рішення для фінансового сектору (fintech), загалом розробляли понад 80 українських компаній. Основними напрямками їх спеціалізації є: платежі та грошові перекази – 32 % установ, інвестиції в технології та інфраструктуру – 19 %, кредитування – 14 %, маркетинг – 7 %, іншуртех(страхування) – 5 %, цифровий банкінг – 5 %, управління фінансами – 5 %, мобільні гаманці – 5 %, блокчейн – 3 %, криптовалюти – 2 % [6].

Виходячи з цього, можна зробити висновки, що використання цифрових технологій в економіці України має значний потенціал. Широке розповсюдження Інтернету дозволить поширити використання цифрових сервісів на багато сфер. Так, збільшення кількості користувачів мережі Інтернет в Україні з 5 млн. осіб у 2016 р. до 15 млн. у 2021 р. забезпечить можливість 95-тивідсоткам усіх магазинів, сервісів та салонів здійснювати розрахунки у безготівковому прядку, що суттєво скоротить витрати на друкування паперових грошей, і що, у свою чергу, сприятиме детінізації економіки та значному зменшенню рівня корупції, оскільки переважна більшість транзакцій буде здійснюватися в електронній формі і автоматично у кількох реєстрах. Розвиток цифрової економіки в Україні може сформувати додатково від 300 до 400 тис. нових робочих місць, одночасно зростатиме продуктивність праці та доходи населення. Крім того, завдяки переходу на цифрові платформи управління інфраструктурою і сервісом українські міста мають стати значно зручнішими [7].

Що стосується цифровізації банків, то тут її потрібно розглядати як комплекс сучасних економічних, організаційно-управлінських, інституційних нововведень в будь-якій сфері функціонування банку. В умовах зростаючої конкуренції цифровізація сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню частки ринку банківських послуг, скороченню витрат, підвищенню фінансової стійкості і безпеки банку.

Для вітчизняних банків цифровізація діяльності на даному етапі вимагає такого стилю роботи, в основі якого лежить пошук нових можливостей, уміння залучати й використовувати ресурси з різних джерел для вирішення поставлених завдань, прагнучи бажаного результату при мінімальних витратах. Тобто на відміну від класичного банку, який допомагає клієнтові зберегти, примножити і зайняти гроші, банк майбутнього, окрім цього, має допомагати йому ще й ефективно і з користю ці гроші витратити, задовольняючи його потреби в товарах і послугах. Створюючи маркетплейси, банк буде надавати як власні послуги, так і

пропонуватиме послуги своїх партнерів, по суті, значно підвищуючи монетизацію своєї клієнтської бази.

З моменту зародження банківської справи аж до теперішнього часу банківське обслуговування зазнавало змін, постійно удосконалювалися і видозмінювалися форми взаємодії банку з клієнтом. Особливо активна трансформація його процесів, способів і форм відбулась з початком стрімкого розвитку інформаційних технологій.

В цілому, еволюція моделей таких взаємовідносин відбувалась поетапно. Критерієм поділу є основний вид комунікації дистанційних каналів зв'язку.

Традиційна модель як вихідна і основоположна форма взаємодії банку з клієнтом, за якої обслуговування клієнта здійснювалось лише при його безпосередньому персональному контакті з працівником у відділенні. Вона характерна для першого етапу, була заснована на провідних комунікаційних мережах та існувала до 1920 р, поки не з'явився перший канал віддаленого каналу – телефонний банкінг.

Транзитивна модель є перехідним етапом на шляху до цифрової моделі. Перехідний період розділяють на два етапи:

- 1). 1920 – 1994 роки, коли з'явилися телефонний та термінальний банкінг;
- 2). 1995 – 2005 роки – в практику обслуговування додається інтернет, ТВ та мобільний банкінг, в результаті чого відбувся перехід на бездротовий зв'язок;

Цифрова модель започаткувалась 2006 році з появою технології хмарних обчислень і функціонує до теперішнього часу. Завдяки її широким можливостям банківське обслуговування стало сконцентрованим не на впровадженні нових каналів дистанційного обслуговування, а на підвищенні якості функціонування існуючих і їх оптимізації.

На сьогодні банки активно включаються в процеси цифровізації, результатом якої є впровадження нових інноваційних продуктів і послуг.

На сучасному етапі відбувається адаптація банківських систем передових країн світу до нової, цифровій епохи, яка нерозривно пов'язана з технологічними факторами надання банківського обслуговування. Інтегруючись у світовий фінансовий простір, вітчизняна банківська система має успішно пройти період тектонічних зрушень у переважній більшості бізнес-процесів банків шляхом їх оцифровування, забезпечення якісного сервісу та інформаційної безпеки.

Зростаюча кількість інноваційних компаній із сектора фінансових технологій і технологічних гігантів підвищує планку очікувань клієнтів. На сьогодні вони потребують, щоб банки, як і інші галузі, використовували цифрові технології і могли пропонувати послуги миттєво, з хорошим співвідношенням ціни та якості та ще й зі смартфона. Вони більше не вважають за потрібне стояти в чергах у банківських відділеннях та витратити зайвий час для роботи в мобільному додатку. Очевидно, що досягти цього можна шляхом продовження цифровізації, адже обчислювальні можливості та цифрові технології, такі як комплексна аналітика, хмарні сховища, високий рівень компетентностей повністю змінять характер послуг та каналів їх доставки у банківській сфері.

До недавнього часу банки намагались перехресно продавати свої продукти, певна кількість яких не була конкурентоспроможною. Натомість на сьогодні спостерігається процес деагрегування, але тільки точковий, оскільки лише окремі банки, конкуруючи у сфері фінансових технологій з фінтех-компаніями, здійснюють якісне обслуговування і реалізують певні продукти за конкурентними цінами.

Фінтех-компанії, так звані необанки, які використовують технології, за допомогою яких здійснюється управління даними для великої кількості фінансових послуг, що традиційно надаються банками, суттєво підривають банківський бізнес, надаючи простіші, оперативніші і дешевші продукти для фізичних та юридичних осіб. Про їх популярність свідчить обсяг глобального фінтех-ринку, який сягає \$300 млрд., хоча і цю сферу оточують певні міфи.

По-перше, їх часто вважають ненадійними і прогнозують спричинення ними нового пухиря на ринку. Прикладом може слугувати історія з німецькою компанією Wirecard, яка загостила дискусію, оскільки вона була одним з лідерів глобального фінтех-ринку і за обсягом капіталізації перевищувала Deutsche Bank. Однак в червні 2020 року аудитори виявили у неї недостачу € 2 млрд. Але варто відзначити, що банкрутства регулярно відбуваються і в традиційному банківському секторі.

По-друге, вважається, що фінтех-компанії є установами, орієнтованими на вузьке коло клієнтів, так званих мілленіалів, тобто лише на молоду аудиторію, яка активно користується цифровими сервісами. Це дійсно є важливим сегментом фінтеху. В той же час, у Європі та США у фінтех-компаніях обслуговуються клієнти різного віку, освіти і професії, в тому числі люди з високим рівнем доходів, які віддають перевагу ефективному сервісу. За даними Cargemini, 70% – завдяки низьким комісіям, 68% – через простоту у використанні, а 54% – через швидкість обслуговування [8].

Виходячи з вищезазначеного, виникає питання, що в майбутньому більше потрібно для клієнтів – банки, чи лише їхні послуги? Думки з цього приводу є радикально протилежними. Хоча в західному експертному середовищі існує консенсусний варіант, який передбачає партнерство обох надавачів послуг.

За такого сценарію передбачається розвиток банківського бізнесу на основі високих технологій за участю людського фактора. При цьому, більш прості послуги, такі як платежі, заощадження, інвестування та кредитування будуть гіперперсоналізованими, повністю цифровими і з цілодобовим безперервним циклом взаємодії з клієнтом. Разом з тим, клієнти постійно потребують більш складних продуктів і послуг, які є автономними і стосуються в основному, суто особистого характеру, наприклад таких як планування забезпечення старості, користування банківськими комірками для зберігання цінностей тощо

У цьому зв'язку все таки припускається повернення до повторної агрегації послуг, але в дещо оновленій стандартизації. Замість того, щоб підтримувати десятки додатків, або облікових записів клієнт буде використовувати один комплексний додаток, який буде використовувати всі ці різні продукти та послуги, в тому числі і від сторонніх брендів.

В кінцевому підсумку, на їх думку, сектор фінансових послуг розподілиться на дві частини. З одного боку будуть банки з об'ємними балансами і без фізичної присутності клієнтів, а з іншого – платформи, зорієнтовані на необхідну для клієнтів функціональність.

В будь якому випадку варто зацентувати увагу на питанні довіри до фінансових установ, яку вони втратили у 2008 році, оскільки в нових умовах перед ними посилюється загроза кіберзлочинності та виникає проблема безпекового збереження і використання персональних даних клієнтів.

Очевидно, що новий світ потребує від існуючих банків серйозних змін, оскільки наразі вони обтяжені дорогими застарілими системами і великою кількістю співробітників. Через те, що якість їх обслуговування не надто висока, а накладні витрати є значними, вони не можуть бути реально конкурентоспроможними на ринку за ціною продуктів і послуг.

У цьому зв'язку, банкам пропонується два варіанти залишитись на ринку. По першому з них доцільно здійснювати інвестиції у так зване самознищення. Для цього необхідно запустити власний бренд, а також створити команду фахових експертів для ревізії бізнес-моделі діяльності банку та відповідно до вимог ринку модернізувати її. Такі заходи є надто дорогими і потребують значних вкладень коштів, але вони окупляться у майбутньому.

Другий варіант є більш прийнятним і передбачає встановлення партнерських зв'язків безпосередньо з фінтех-компаніями, але в цьому випадку банкам необхідно бути вкрай обережними, щоб не втягнути нових гравців у свій існуючий бренд. Тут необхідно зберігати новизну і чітко визначати різницю, яку приносить стартап.

Для стартапів, у такому тандемі, ключем до успіху є розуміння того, чим вони відрізняються від банків, бо за умови досягнення ними критичного рівня певного виду послуг, втрачається частина тієї гнучкості, новаторства і маневреності, яка забезпечувала їх привабливість на ринку [9]

Таким чином, майбутнє банківського сектору у сфері діяльності на ринку роздрібних послуг належить інтегрованим банкам. Разом з тим, в найближчі роки банки будь-якого розміру повинні будуть визнати, що зручність використання, надійність, довіра і якість обслуговування клієнтів будуть ключовими відмінними рисами в цьому секторі. Довіру буде важче заробити у сфері додатків і платформ, позбавлених солідних юридичних адрес і багатовікових брендів, але нове покоління користувачів буде орієнтуватись на більшу прозорість і їх лояльність до кібербезпеки. На сьогодні авторитетні банки вже знають і все більше переконуються стартапи в тому, що залучати клієнтів легше, а утримати їх набагато складніше.

Підсумовуючи зазначене вище, варто процитувати думку головного теоретика цифрового банкінгу Кріса Скіннера, який, оцінюючи перспективи світової банківської системи, свого часу сказав: «Якщо банк не має цифрової стратегії, він не має майбутнього». Він вбачає єдиний шлях виживання для банківської системи в умовах інформаційної революції – це оцифровування послуг, мобільні додатки, використання «хмарних» технологій [10].

Хоча Україна в цій сфері і має достатню конкурентну перевагу, адже вітчизняні банки давно й ефективно використовують у своїй роботі передові інноваційні технології, але цього недостатньо для їх повної цифровізації, в результаті якої вони будуть мати ключові можливості для забезпечення потреб клієнтів. Зокрема до них можна віднести:

- безпечні зашифровані розподілені сховища замість централізованих банків даних;
- біометрія для контролю доступу до інформації, включаючи не тільки відбитки пальців або сітківку очей, але і поведінкову біометрію;

- доступ клієнтів до бізнес-процесів банку через мобільний пристрій;
- повністю цифрові платежі
- автоматизація продажів і створення нових продуктів за допомогою штучного інтелекту;
- безшовна мультиканальність;
- наявність робоедвайзінгу (роботи-радники на основі штучного інтелекту);
- вдосконалене управління ризиками, збільшення прибутковості;
- розширена аналітика на основі великого обсягу даних в хмарі;
- використання платформ штучного інтелекту.

Ще однією особливістю, яка характерна для великих цифрових банків, є те, що вони як правило, відмовляються від універсальних мобільних операторів і створюють власні системи типу «Тінкофф Мобайл», що забезпечує додаткові доходи. В довгостроковій перспективі за допомогою управління мобільним оператором забезпечується доступ до повної інформації про клієнта, включаючи його геолокацію, відвідування сайтів, структуру споживання мобільного трафіку тощо. Це сприяє вивченню потреб клієнтів у супутніх послугах та полегшує налагодження контактів з недобросовісними клієнтами у випадках недобросовісного виконання зобов'язань перед банком.

За умови забезпечення вказаних можливостей оновлений цифровий банк матиме суттєві переваги у порівнянні з традиційним банком

- клієнт отримує доступ до банківських послуг в режимі 24/7 з будь-якої точки земної кулі;
- ліквідація відділень знижує витрати, а скорочення операційних витрат знижує вартість банківських послуг;
- економиться час клієнтів, так як всі операції вони виконують вдома (в офісі) та в зручний для них час, при цьому розширюється територіальний доступ клієнтів (за умови суцільного покриття мережею Інтернет);

- формується імідж банку як сучасної технологічно просунутої організації, що пропонує зручний рівень обслуговування;
- явною перевагою нових цифрових банків слід визнати також їх більш низькі тарифи, підвищення швидкості і безпеки обслуговування;
- можливість для клієнта мінімізувати терміни виконання операцій;
- інтеграція в соціальні мережі і цифровий маркетинг на їх основі [11].

Висновки. В результаті таких змін банківська галузь майбутнього буде мати радикально змінену структуру і новітні бізнес-моделі банківського бізнесу, оскільки вони стануть клієнтоорієнтованими і будуть більш гнучко підлаштовуватися під запити клієнтів. Споживачі, яким не буде вистачати знань, компетенцій або часу у сфері управління особистими фінансами, передадуть банку, який має досвід, певні повноваження. При цьому банк буде мати додаткові доходи. Разом з тим, цифровізація має комплексний характер і зумовлена не лише технологічним прогресом, а також і демографічними, соціально-економічними, регуляторними та екологічними змінами.

В цілому, позитивний ефект від цифровізації економіки України, спрогнозований Економічною стратегією «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою», розробленою Українським інститутом майбутнього. За прогнозними розрахунками частка цифрової економіки у загальному обсязі ВВП має збільшитись від 5% у 2021 році до 65% – у 2030 році. Це, у свою чергу, за 10 років має забезпечити зростання обсягу ВВП до \$1 260 млрд. та створення 700 тис. нових робочих місць (без урахування експортної ІТ-індустрії). Отже, завдяки використанню цифрових технологій, кожен українець зможе вільно капіталізувати себе, свої, знання, вміння та навички. Це повною мірою стосується і юридичних осіб. Визначальним же фактором успіху на вітчизняному ринку залишається швидкість скорочення «цифрового розриву» у банківській сфері [12].

Список використаних джерел

1. Валерій Фіщук. Цифрова економіка – це реально. Url: https://biz.nv.ua/ukr/expert_author/fichuk.html.
2. Mesenbourg, T.L. (2001). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census. Url: <https://2001.isiproceedings.org/pdf/1074.PDF>.
3. Уряд схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердив план заходів щодо її реалізації. Url: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konceptsiyi-rozvitku-cifrovoyiekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planuzahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>.
4. Концепція розвитку цифрових компетентностей, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. Url: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.
5. Фінтех в Україні: тенденції, огляд ринку та каталог. Url: <http://fintech.unit.city/guide2018>.
6. Гладких Д. М. Розвиток цифрової економіки у світі та Україні: ризики для банків. Riga: LAPLAMBERT Academic Publishing, 2018. 293 р.
7. Степан Кубів. Цифрова економіка. Про нові можливості для України. Url: <https://nv.ua/ukr/opinion/tsifrova-ekonomika-pro-novi-mozhливosti-dlja-ukrajini-2282520.html>.
8. Мифы о финтехе: сколько можно заработать на «банках для миллениалов», Url: <https://www.forbes.ru/biznes/408657-mify-o-fintehe-skolko-mozhno-zarabotat-na-bankah-dlya-millennialov>.
9. Майбутнє банківського сектору. Думки експертів та результати досліджень KPMG (Аудиторська компанія "великої четвірки" KPMG). Url: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2021/03/maybutnye-bankivskoho-sektoru.htm>.
10. Кріс Скіннер. Майбутнє банківської системи України за новітніми технологіями. Url: <https://bank.gov.ua/ua/archive-news/all/12504076-kris-skinner-maybutnye-bankivskoyi-sistemi-ukrayini-za-novitnimi-tehnologiyami>.
11. Ковалёв М. Цифровая трансформация банков. Url: <https://www.nbrb.by/bv/articles/10575.pdf//>
12. Економічна стратегія України 2030 «Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою», розроблена Українським інститутом майбутнього. Url: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

References

1. Valery Fishchuk. Tsivrova ekonomika – ze realno. Url: https://biz.nv.ua/ukr/expert_author/fichuk.html.
2. Mesenbourg, T.L. (2001). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census. Url: <https://2001.isiproceedings.org/pdf/1074.PDF>.
3. Uryad shvaliv concepziyur ozvitku zivrovoyi ekonomiki na 2018-2020 roki

Url:<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyiekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planuzahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>

4. Concepciya rozvitku tsivrovi competentnosty, shvalena rosporyagjennyam KMUvid 3.03.2021 r. № 167-p. Url: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

5. Fintech v Ukraini: tendenzii, oglyad rink eta katakog. Url: <http://fintech.unit.city/guide2018>.

6. Gladkikh D.M, Rozvitok tsivrovoyi ekonomiki v Ukraini ta sviti. Riga: LAPLAMBERTAcademicPublishing, 2018. 293 p.

6.Stepan Kubiv. Tsivrova ekonomika. Pro novi mozhlivosti dlya Ukraini. Url: <https://nv.ua/ukr/opinion/tsifrova-ekonomika-pro-novi-mozhlivosti-dlja-ukrajini-2282520.html>.

7. Myfi o Fintech: skolkо mojno zarabotat na bankah dlya millennialov Url: <https://www.forbes.ru/biznes/408657-mify-o-fintehe-skolkо-mozhno-zarabotat-na-bankah-dlya-millennialov>.

8. Maybutnye banksvskogo sektoru. Dumki ekspertiv ta rezultati doslidjen KPMG (KPMG Big Four Audit Company).).Url:<https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2021/03/maybutnye-bankivskoho-sektoru.htm>.

9. Chris Skinner. Maibutnye bankivskoyi sistemi Ukraini za novyitnimi tehnologiyami.Url: <https://bank.gov.ua/ua/archive-news/all/12504076-kris-skinner-maybutnye-bankivskoyi-sistemi-ukrayini-za-novitnimi-tehnologiyami>.

10.Kovalyov M. Tsivrovaya transformaziya bankov. Url: <https://www.nbrb.by/bv/articles/10575.pdf//>

11.Ekonomitchna strategiya Ukraini 2030 «Ukraina 2030E – krayina z rozvinutoyu ekonomikoyu», rozroblena Ukrainskim institutom maibutnyogo. Url: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

Клюско Лідія Антонівна (ORCID: 0000-0003-3704-7921) - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи та фінансового моніторингу Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

Москаленко Наталія Віталіївна (ORCID: 0000-0002-3725-2864) - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи та фінансового моніторингу Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

УДК 338.46

JEL H30

DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.141-155

Лекарь С.І., Прокопенко І.А.

ВПЛИВ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ НА ПОЛІТИКУ ДЕРЖАВИ В СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ

У статті аналізується роль та значення громадської думки в ретроспективі відносин між державною владою і суспільством в сфері оподаткування. Розглянуто принципи взаємодії державної влади з громадськістю, проаналізовано взаємодію Державної податкової служби України з громадськістю тв. виявлено реальний вплив громадської думки на підвищення ефективності податкової політики в Україні і визначено основні напрями співпраці податкових органів із суспільством через комунікацію.

Ключові слова : громадська думка, громадські об'єднання, податкова політика, оподаткування, Державна податкова служба України, податкова культура, податкова грамотність.

Лекарь С.И., Прокопенко И.А.

ВЛИЯНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ НА ПОЛИТИКУ ГОСУДАРСТВА В СФЕРЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

В статье анализируется роль и значение общественного мнения в ретроспективе отношений между государственной властью и обществом в сфере налогообложения. Рассмотрены принципы взаимодействия государственной власти с общественностью, проанализировано взаимодействие Государственной налоговой службы Украины с общественностью и выявлено реальное влияние общественного мнения на повышение эффективности налоговой политики в Украине, определены основные направления сотрудничества налоговых органов с общественностью посредством коммуникации.

Ключевые слова: общественное мнение, общественные объединения, налоговая политика, налогообложение, Государственная налоговая служба Украины, налоговая культура, налоговая грамотность.

Lekar S.I., Prokopenko I.A.

PUBLIC OPINION IN RETROSPECTIVE OF STATE-SOCIETY RELATIONS IN TAXATION

The article analyzes the role and significance of public opinion in retrospect of relations between state power and society in the field of taxation. The principles of interaction of state power with the public are considered, the interaction of the State Tax Service of Ukraine with the public is analyzed, the real influence of public opinion on improving the efficiency of tax policy in Ukraine is revealed, the main directions of cooperation of tax authorities with the public through communication are determined.

Keywords: public opinion, public associations, tax policy, taxation, State Tax Service of Ukraine, tax culture, tax literacy.

Актуальність теми дослідження. Одним із важливих елементів впливу на діяльність влади, як на прийняття законодавчих рішень, так і на її функціонування, є громадська думка. Державна влада зі свого боку також може використовувати різні способи забезпечення впливу на суспільство, дбаючи про задоволення суспільних інтересів. Правильне поєднання інтересів держави та інтересів громадян – це запорука добробуту країни та сталого економічного розвитку. Громадська думка в демократичному суспільстві завжди відігравала важливу роль, а ступінь її вивчення та врахування вказує на рівень демократичності суспільства, а також на ефективність урядових реформ. Громадська думка має вирішальне значення у різних сферах суспільного життя, політичній, економічній діяльності, соціальному управлінні, а також в процесах оподаткування.

Постановка проблеми. Політика держави у сфері оподаткування зачіпає інтереси всіх без винятку громадян. Саме податки в усі часи були необхідною складовою економічних відносин у суспільстві. Розвиток, зміна форм устрою держави, її політика супроводжуються, насамперед вдосконаленням системи податків, оскільки вони виступають формою плати суспільства за виконання державою своїх функцій. Питання вдосконалення оподаткування перебувають в центрі уваги громадської думки постійно. Проблема поєднання інтересів платників податків та державної влади завжди була та залишається пріоритетним напрямком податкової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проблемні аспекти податкової політики досліджували такі науковці, як : Бюкенен Д., Віксель К., Кейнс Дж., Рікардо Д., Сміт А., Самуельсон П., Андрущенко В., Вишневський В., Варналій З., Тарангул Л., Соколовська А. та інші. Проте, незважаючи на доволі значний доробок науковців у сфері оподаткування, вітчизняні дослідники не приділяють належної уваги комплексному висвітленню місця і ролі громадської участі у виробленні та впровадженні державної податкової політики в Україні. Віддаючи належне напрацюванням вчених, слід відзначити, що вплив громадської думки на процеси оподаткування в ретроспективі відносин між державною владою і суспільством ще не знайшли належного розкриття та дослідження.

Мета статті. Метою статті є аналіз взаємодії Державної податкової служби України (далі – ДПС) з громадськістю, з'ясування значення громадської думки в ретроспективі і в ролі фундаменту відносин між державною владою і суспільством в сфері оподаткування та визначення напрямків підвищення ефективності податкової політики в контексті зміцнення податкової культури та дисципліни через комунікацію.

Викладення основного матеріалу. Громадська думка – форма масової свідомості, в якій явно або таємно виявляється ставлення різних груп людей , які являють собою сукупність багатьох індивідуальних думок, подій і

процесів реального життя, що впливають на їхні інтереси і потреби. Громадська думка виражається публічно і впливає (більшою чи меншою мірою) на функціонування суспільства, на погляди, поведінку і дії окремих членів відповідної спільноти [12, с.102]. Слід визнати, що громадська думка може істотно змінити форму політики. Вона може бути джерелом натхнення до змін в політиці і примусити її до прогресу [14]. Громадська думка відіграє важливу роль, насамперед, у політичному виборі, адже тут вона виконує функцію «голосу народу», в залежності від якого знаходяться інтереси громадян. Від того, якою мірою і кого вона підтримує, – буде залежати соціальне життя держави та її політичні дії. Необхідно також звернути увагу на такий аспект проблеми громадської думки, як можливість маніпуляцій політиками за допомогою засобів масової інформації [15].

Найбільш поширеним і широкодоступним каналом зв'язку між владою та суспільством, є, насамперед, мас-медіа, – сукупність сучасних каналів комунікації (преса, телебачення, радіо, кіно, фільм, Інтернет тощо), за допомогою яких інформація поширюється в суспільстві. Формуючи громадську думку, засоби масової інформації (далі – ЗМІ), з одного боку, акумулюють досвід і волю мільйонів людей, а з іншого – впливають не тільки на свідомість, але і на групові дії людей. Процес комунікації, з одного боку, передає знання суспільству, а з іншого – поширює інформацію, яка відповідає вимогам широкої аудиторії. Через ЗМІ влада намагається представити всі позитивні відомості про свою діяльність, чим у деякому сенсі, займаються і журналісти. Останні, однак, повинні мати на увазі, що очікують від них їхні читачі та глядачі. Тому досить часто в ЗМІ разом із позитивними публікуються також негативні сторони діяльності влади, – це інформація, що для цільової аудиторії здається набагато цікавішою.

Варто звернути увагу на принципи, якими повинна керуватись влада під час своєї комунікації з громадянами, насамперед ті, які відповідають за встановлення податків та зборів. Можна перерахувати правила, які діють на рівні «влада – мас-медіа», а саме :

- довіра (жодна інформаційна діяльність неможлива без довіри);
- контекст (надана інформація повинна відповідати реаліям навколишнього середовища);
- зміст (повідомлення повинно мати сенс для аудиторії і збігатися з системою цінностей такої аудиторії);
- яскравість (зв'язок повинен бути зрозумілий і найбільш доступним для отримувача);
- безперервність і цілісність (це означає, що певні повідомлення вимагають їх повторення);
- канали (потрібно використовувати вже існуючі канали інформування, які отримувачі знають і поважають).

Одним із способів формування іміджу державних органів є соціальна реклама. Метою такої «реклами для податкових органів є позитивна зміна ставлення суспільства до його конституційних обов'язків в податковій сфері, а саме : добросовісна сплата податків (як юридичними, так і фізичними особами), формування податкової культури та позитивного іміджу податкової служби» [13]. Загальновідомо, що імідж Державної податкової служби України (далі – ДПС) не є позитивним. Саме тому формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві визначено одним із ключових напрямків «Стратегічних цілей діяльності ДПС до 2022 року» [11].

Для виявлення взаємозв'язку між діяльністю держави в сфері оподаткування та громадськістю необхідно з'ясувати принципи утворення і та правові засади діяльності громадських об'єднань України та проаналізувати співпрацю ДПС із громадськістю та визначити, як на практиці здійснюється безпосередній вплив громадян на процеси оподаткування в Україні.

Так, відповідно до статті 1 Закону України «Про громадські об'єднання» (далі – Закон) під громадськими об'єднаннями розуміють «добровільні об'єднання фізичних та/або юридичних осіб, що призначаються

з метою реалізації та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів» [8]. Згідно із Законом, існує два види громадських об'єднань : громадська організація або громадська спілка. Громадська організація – це «об'єднання, засновниками та членами якого є фізичні особи», а «громадська спілка – об'єднання, засновниками якого є юридичні особи» [8].

Таблиця 1

**Взаємодія з громадськістю ДПС та результати публічного обговорення
проектів нормативно-правових актів у сфері оподаткування
(протягом 2015–2020 рр.)**

Дата оприлюднення результатів громадського обговорення	Назва нормативного-правового акту, представленого для публічного громадського обговорення	Кількість громадських організацій, що брали участь в публічному обговоренні	Кількість громадян, які брали участь в публічному обговоренні законопроекту	Заперечення та/або пропозиції	Взяті до уваги заперечення та /або пропозиції
1	2	3	4	5	6
10.04. 2015	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про затвердження Змін до Порядку обліку платників податків і зборів»	0	0	0	0
10.04. 2015	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про затвердження Змін до положення про реєстрацію платників податку на додану вартість»	0	0	0	0
06.08. 2015	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про затвердження порядку подання повідомлень про відкриття/закриття рахунків платників податків у банках та інших фінансових установах до контролюючих органів»	1	0	1	1
03.09. 2015	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про затвердження Положення про форму та зміст розрахункових документів, Порядку подання звітності, пов'язаної з використанням книг обліку розрахункових операцій (розрахункових книжок)»	1	0	2	1

17.10.2016	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про внесення змін до порядку ведення Єдиного реєстру податкових накладних»	9	1	9	0
15.12.2016	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про затвердження змін до Порядку обліку платників податків і зборів та Положення про реєстрацію платників податку»	0	0	0	0
22.12.2016	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про внесення змін до форм податкових декларацій з плати за землю»	1	0	2	0
04.04.2017	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про внесення змін до правил ведення єдиного реєстру податкових накладних»	0	0	0	0
05.04.2017	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про затвердження змін до деяких законів МФУ»	14	3	0	0
19.04.2017	Суспільна дискусія про Закон «Про внесення змін до постанови КМУ від 13.07.2016 року. № 440»	1	0	1 1	0
07.04.2014	Звіт про результати публічного обговорення проекту Закону «Про затвердження податкової декларації з податку на прибуток підприємства»	2	0	1 4	5
26.04.2017	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту наказу МФУ «Про затвердження Порядку застосування норм пунктів 102.6 – 102.7 статті 102 ПКУ»	0	0	0	0
03.04.2018	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту акта проекту наказу МФУ «Про затвердження Змін до Порядку обліку платників єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне забезпечення»	0	0	0	0
12.07.2018	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту наказу МФУ «Про затвердження Порядку організації роботи та взаємодії між структурними підрозділами органів ДПС при складенні, поданні та опрацюванні запитів на отримання публічної інформації та Форми для подання запиту на отримання публічної інформації, що знаходиться у володінні органів ДПС»	0	0	0	0
01.08.2018	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту наказу МФУ «Про внесення змін до наказу МФУ від 31 грудня 2015 року № 1307», який врегулює питання щодо реєстрації платниками ПДВ в Єдиному реєстрі податкових накладних «зайво» складених податкових накладних	5	7	2 6	1
31.10.2018	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту постанови КМУ «Про внесення змін до пункту 3 Порядку зупинення реєстрації податкової накладної / розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних»		1	0	
26.03.2019	Звіт про результати консультацій з громадськістю щодо проекту Методичних рекомендацій з питань організації роботи із викривачами в ДФС України та процедур їх захисту	0	0	0	0
26.03.2019	Звіт про результати консультацій з громадськістю щодо проекту Порядку організації роботи спрямованої на запобігання та виявлення корупції у ДФС України				
26.03.2019	Звіт про результати консультацій з громадськістю щодо проекту Правил етичної поведінки в ДФС України				
18.04.	Звіт про результати проведення публічного громадського				

2019	обговорення проекту наказу МФУ «Про затвердження Порядку використання в органах доходів і зборів дозвільних документів Державної служби експортного контролю України»				
22.04. 2019	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту акта проекту наказу МФУ «Про внесення змін до Положення про реєстрацію фізичних осіб у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків»				
02.05. 2019	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту постанови КМУ «Про внесення змін до постанови КМУ від 21 лютого 2018 року № 117»	1	2	5	0
07.06. 2019	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту наказу МФУ «Про внесення змін до Порядку подання повідомлень про відкриття/закриття рахунків платників податків у банках та інших фінансових установах до контролюючих органів»				
04.10. 2019	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту наказу МФУ «Про затвердження Змін до Порядку обліку платників податків і зборів»	1	1	7	1
04.10. 2019	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту наказу МФУ «Про затвердження Змін до Порядку обліку платників єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»				
04.10. 2019	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту наказу МФУ «Про затвердження Змін до Положення про реєстрацію платників податку на додану вартість»		1	1	0
07.12. 2019	Звіт про результати проведення публічного громадського обговорення проекту постанови КМУ «Про затвердження Порядку реалізації товарів на митних аукціонах, редукуваннях та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов КМУ»				
07.10. 2020	Звіт про публічне обговорення з громадськістю проекту Антикорупційної програми ДПС на 2020–2021 роки				

Необхідно звернути увагу на статті 21 і 22 розділу III Закону, де йдеться про принципи діяльності об'єднань громадян у сфері встановлення законів і взаємодії із державними органами в цьому питанні. Встановлено, що громадські організації можуть брати участь у підготовці законопроектів, давати свої рекомендації та можуть виступати в якості консультантів. Зазначені дві статті досить важливі, тому що Верховна Рада України, а також ДПС зобов'язані перед прийняттям рішення щодо встановлення нових податків чи зборів або внесення змін до чинного законодавства : отримати згоду або незгоду; рекомендації або заперечення з боку громадськості, що передбачено Законом. Проте в реальності окреслені права та засади взаємодії громадських об'єднань з органами державної влади та відповідно врахування

громадської думки у розробленні проектів нормативно-правових актів, насамперед в сфері оподаткування, не забезпечуються повною мірою. Доказом цього є представлена нижче статистична інформація ДПС щодо окремих звітів про результати публічного обговорення проектів Законів в сфері оподаткування протягом 2015 – 2020 р.р. [3].

Дані таблиці вказують на недостатню практику взаємодії між громадською думкою та податковими органами. Як видно з інформації, розміщеної на офіційному сайті ДПС, публічні слухання з питань змін та доповнень до чинного законодавства про податки та збори існують, хоча ефективність останніх є незадовільною. Адже більшість даних, зазначених у звітах, показує, що учасників громадської думки або не було зовсім, або лише поодинокі пропозиції чи зауваження, та й ті або були відхилені, або враховані частково.

На наш погляд, це одна із найважливіших помилок у роботі податкових органів, оскільки для визначення будь-яких змін в сфері оподаткування, обов'язково необхідні консультації та дискусії із громадською думкою в якості представників славнозвісного «голосу народу». Таким чином, налагодження більш плідного взаємозв'язку податкових органів із громадськістю в сфері обговорення майбутніх змін та доповнень до чинного податкового законодавства слід віднести до одного із елементів політики держави у сфері оподаткування, які потребують змін і можливого покращення.

Варто зазначити, що є, крім негативних, окремі ознаки ефективної діяльності суспільства щодо встановлення податків чи зборів та внесення змін до них в Україні. Прикладом такої взаємодії між громадською думкою та урядом у питанні визначення податків можуть бути події, які відбулись у березні 2014 року та були пов'язані з фінансовою допомогою з боку українського народу армії. Так, в 2014 році, в ЗМІ з'явилась інформація, яка спонукала громадян до необхідності відправлення 5-ти гривень через SMS на вказаний номер операторів мобільного зв'язку «Київстар» та «МТС». Ці

гроші були направлені в подальшому на підтримку української армії, що брала участь в АТО та на їх потреби. Дані кошти отримувало Міністерство Оборони України, а банком-реципієнтом була Державна казначейська служба України. Також було подано два рахунки у банку для матеріально-технічної підтримки та медичного забезпечення українській армії. Громадяни України, у зв'язку із поганим фінансовим становищем держави, намагалися допомогти у такий соціальний спосіб українській армії [7]. За неповний місяць було зібрано за допомогою таких «СМС», близько 17 мільйонів гривень (згідно підрахунків мобільних операторів «Київстар» і «МТС»). Тож результат такого успішного збирання зазначених коштів спонукав уряд запровадити з 1 січня 2015 р. військовий збір у розмірі 1,5 % від заробітної плати українців на потреби армії. Депутат Соболев С. назвав його «податок на встановлення миру в країні» [2]. Отже, можна зробити висновок, що після ефективно проведеної політики щодо заохочення громадян України підтримувати армію для забезпечення її потреб, та у зв'язку з постійним дефіцитом фінансів у державному бюджеті, було прийнято рішення про запровадження нового податкового збору в Україні.

Однак, варто зауважити, що відсутність взаємодії державних органів з громадською думкою, та не взяття до уваги інтересів громадян викликає й інші події, - коли громадяни самі змінюють податкову політику держави, але в більш радикальний спосіб. Прикладом такої діяльності є так званий «Податковий майдан» [6]. Мова йде про масові маніфестації і протести в Україні проти ухвалення Верховною радою України проекту нового Податкового кодексу. Ці події відбувались в листопаді та грудні 2010 року. Проходили вони у найбільших містах України. Масові маніфестації відбувались на майдані Незалежності у Києві [1]. Невдоволення було пов'язано із прийняттям нових правил щодо спрощеної системи оподаткування, які були на той час для підприємців досить суттєвим податковим навантаженням. В результаті такого протистояння Уряд відтермінував прийняття нових правил оподаткування за спрощеною

системою на 2 роки для того, щоб удосконалити та врахувати вимоги підприємців [4]. Отже, під впливом громадської думки вдалося змінити процес оподаткування та державної податкової політики.

В даний час громадськість займає дещо пасивну позицію, так як переважна більшість українців не вірить в успішність реформ Уряду, про що свідчать дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова. На думку громадян, «головними проблемами, що найбільше заважають розвитку України, є : корупція (69 %); війна на Донбасі (69%), засилля олігархів в економіці (31 %), відсутність професіоналів у владі (25 %); міграція, виїзд працездатного населення з країни (25 %)» [10].

За результатами опитування громадяни поставили на 7 місце необхідність реформування податкової системи. Проте близько 40 % українців стверджують, що не знають, скільки вони сплачують податків. Такими є дані дослідження рівня податкової грамотності населення, проведеного Українським товариством економічних свобод (УТЕС) спільно з міжнародним дослідницьким агентством IFAK [5]. Переважна більшість громадян не володіє інформацією, скільки податків вони сплачують до бюджету із своїх доходів та як вони потім розподіляються. В свою чергу підприємці скаржаться, що податкова політика є не прогнозованою адмініструванням податків та зборів є неефективним.

Необхідно також звернути увагу на те, що наприкінці 2020 року також відбулись протести щодо нововведень в сфері оподаткування. Так, 28 жовтня 2020 р. «більше 25 тисяч громадян підписали і передали на розгляд ВР України Петицію про «Захист спрощеної системи оподаткування, шляхом термінового розгляду та прийняття проекту Закону № 3853-1 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо запровадження щорічного підвищення граничних обсягів доходів для застосування спрощеної системи оподаткування, відновлення права платників єдиного податку не застосовувати реєстратори

розрахункових операцій, а також скасування корупційного механізму кеш-бек» [9]. І, як результат таких радикальних заходів – 01.12.2020 р. ВРУ прийняла законопроект № 4439-д, яким відстрочила на один рік введення РРО та посилену відповідальність. Проте думки щодо зазначених вище протестів підприємців різні. Окремі політики та економісти вважають, що протестувальники висувують вимоги, які будуть сприяти ухиленню від сплати податків. Все це вказує на те, що довіра суспільства до держави і відповідно податкова мораль та податкова культура є досить на низькому рівні. З боку державних структур податкова культура вимірюється досконалістю системи податків, повнотою законодавства, компетентною і безкорисливою діяльністю податкових органів. Рівень податкової моралі платників виражає їхня внутрішня етично мотивована готовність платити податки на основі чинного законодавства а також почуття свідомості та громадянського обов'язку.

Отже, можна констатувати, що для підвищення рівня податкової культури у населення та підвищення репутації податкових органів, необхідно здійснювати аналіз громадської думки та забезпечити постійний діалог з бізнесом щодо удосконалення адміністрування податків та зборів.

Таким чином, з'ясувавши теоретичні засади функціонування громадської думки в політичному житті держави в сфері оподаткування, необхідно зробити наступні висновки.

Висновки. В Україні є всі умови для впливу громадськості на ефективну діяльність держави в сфері оподаткування. Так, крім закріпленого в ст. 67 Конституції України зобов'язання сплачувати податки і збори в порядку і розмірах, встановлених законом, громадяни та громадські об'єднання мають право брати участь в громадських обговореннях проектів нормативно-правових актів з питань встановлення податків та зборів та внесення змін до них. Проте останнє повною мірою не використовується. Аналіз статистичних даних щодо співпраці ДПС із громадськістю в публічних дебатах щодо обговорення податкових нововведень свідчить про

те, що така взаємодія майже відсутня. Першочерговим завданням державної влади є сприяння зростанню рівня податкової культури громадян, грамотності та дисципліни, а також сприяння прогнозованості податкової політики.

В той же час, запровадження військового збору та реформування спрощеної системи оподаткування під впливом «Податкового Майдану» вказують на можливість реального впливу громадської думки на підвищення ефективності податкової політики в країні.

Ефективна та плідна взаємодія органів державної влади з громадськістю дуже важлива, оскільки відсутність такої взаємодії призводить до незадоволення громадськості та її відкритого обурення і навіть до агресивних дій проти державної влади.

Перспективи подальших наукових розвідок ми бачимо у визначенні способів та напрямків поширення податкової культури та податкової грамотності серед громадськості, що буде фундаментом взаємовигідних відносин між державною владою і суспільством в сфері оподаткування та буде сприяти удосконалення економічних відносин між державою, з одного боку, та бізнесом і населенням, з іншого а також зміцненню податкової культури та дисципліни.

Список використаних джерел

1. Анастасія Зануда. «Податковий» майдан : рік потому. «BBC Україна». URL: <http://www.bbc.com/ukrainian/business/2011/11/111122>.
2. В Україні запроваджено військовий збір в розмірі 1,5 % від заробітної плати. «ДЕБЕТ-КРЕДИТ, бухгалтерські новини». URL: <https://news.dtkt.ua/>.
3. Звіти про публічне громадське обговорення. ДПІС України. Взаємодія з громадськістю. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist/-dpa-i-gromadskist/>.
4. Новий майдан : підприємці проти Податкового кодексу. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/>.
5. Податки : скільки днів на рік ви працюєте на державу. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/11/8/630870/>.
6. Податковий майдан. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
7. Помочь украинской армии можно, отправив SMS за 5 грн. «Gazeta.ua» 2014. URL: <https://gazeta.ua/ru/articles/economics/>.

8. Про громадські об'єднання Верховна Рада України; Закон від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
9. Рада відклала введення касових апаратів для ФОПів. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/12/01>.
10. Реформи в Україні : Громадська думка населення. URL: <https://dif.org.ua/article/>.
11. Стратегічні цілі діяльності ДПС України до 2022. Наказ ДПС України від 10.12.2019 № 205 із змінами. URL: <https://tax.gov.ua>.
12. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики : *Словник*. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 416 с.
13. Яцик Т. П. Принципи взаємодії органів Державної податкової служби України із засобами масової інформації / Т. П. Яцик // *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. – 2012. – № 4. – С. 198-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2012_4_30.
14. Opinia publiczna a polityka – opracowanie. URL : <http://wypracowania24.pl/wos/2119/opinia-publiczna-a-polityka?strona=2>.
15. Opinia publiczna. URL: http://www.cenzuraobywatelska.pl/Opinia_publiczna.html.

References

1. Anastasiya Zanuda . «Podatkoviy» maydan : rik potomu . «BBC Ukraïna». URL: <http://www.bbc.com/ukrainian/business/2011/11/111122>.
2. V Ukraine zaproyektirovan viys 'kíy zpír v rozmírí 1,5 % víd zarobitnoï plati . «DEBET-KREDIT, bukhgalters'kí novini». URL: <https://news.dtki.ua/>.
3. Zvíti pro publíchne gromads 'ke obgovorennya . DPS Ukraïni . Vzaêmodíya z gromads'kístyu. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist/-dpa-i-gromadskist/>.
4. Noviy maydan: pídpriêmtsí proti Podatkovogo kodeksa. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/>.
5. Podatki: skíl'ki dnív na rík vi pratsyuête na derzhavu. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/11/8/630870/>.
6. Podatkoviy maydan. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
7. Pomoch' ukrainskoy armii mozno, otpraviv SMS za 5 grn. «Gazeta.ua» 2014. URL: <https://gazeta.ua/ru/articles/economics/>.
8. Pro gromads 'kí ob 'dnannya Verkhovna Rada Ukraïni ; Zakon víd 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
9. Rada vídklala vvedeniya kasovikh aparatov dlya FOPív. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/12/01>.
10. Reformi v Ukraïní : Gromads'ka dumka naseleennya. URL: <https://dif.org.ua/article/>.
11. Strategii tselykh kategoriý DPS Ukrainy do 2022 goda. Nakaz DPS Ukrainy ot 10.12.2019 № 205 iz zmínami. URL: <https://tax.gov.ua>.

12. Toftul M. G. Suchasniy slovník z yetiki: *Slovník*. – Zhitomir: Vid-vo ZHDU ím. Í. Franka, 2014. – 416 s.

13. Yatsik T. P. Printsipy vzamodíí organív Derzhavnoí podatkovoy sluzhbi Ukraíni ízobami masovoí ínformatsíí / T. P. Yatsik // *Naukoviy vísnik Natsíonal'nogo uníversitetu derzhavnoí podatkovoy sluzhbi Ukrainy (yekonomíka, pravo)*. – 2012. – № 4. – S. 198-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2012_4_30.

14. Opinia publiczna a polityka – opracowanie. URL: <http://wypracowania24.pl/wos/2119/opinia-publiczna-a-polityka?strona=2>.

15. Opinia publiczna. URL: http://www.cenzuraobywatelska.pl/Opinia_publiczna.html.

Лекарь Сергій Іванович (ORCID ID 0000-0003-1578-068X) – доктор юридичних наук, професор кафедри податкової політики Університету Державної податкової служби України (м. Ірпінь).

Прокопенко Ірина Адольфівна (ORCID ID 0000-0003-1606-6816) – кандидат економічних наук, доцент кафедри податкової політики Університету Державної податкової служби України (м. Ірпінь).

УДК 336.14
JEL G30
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.156-168

Лісничук О.А., Дудченко В.М.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОБЛАСНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

У статті розглянуто формування доходів обласного бюджету Чернігівської області в умовах децентралізації. Окреслено принципи формування місцевих бюджетів в Україні. Вивчено питання, щодо реформування місцевого самоврядування та вплив бюджетної децентралізації на ефективність бюджету. Досліджено джерела наповнення місцевого бюджету. Проаналізовано динаміку надходжень та видатків обласного бюджету в умовах децентралізації 2015-2020 роки. На базі проведеного дослідження було визначено як позитивні риси децентралізації, так і негативні для даної області.

Ключові слова: децентралізація, місцеві бюджети, територіальні громади, податкові та неподаткові надходження, трансферти, доходи від операцій з капіталом.

Лисничук О.А., Дудченко В.М.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОБЛАСТНОГО БЮДЖЕТА В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНРАЛИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЧЕРНИГОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

В статье рассмотрено формирование доходов областного бюджета Черниговской области в условиях децентрализации. Определены принципы формирования местных бюджетов в Украине. Изучены вопросы, касающиеся реформирования местного самоуправления и влияние бюджетной децентрализации на эффективность бюджета. Исследованы источники наполнения местного бюджета. Проанализирована динамика поступлений и

расходов областного бюджета в условиях децентрализации 2015-2020 годы. На основе проведенного исследования были определены как положительные черты децентрализации, так и отрицательные для данной области.

Ключевые слова: децентрализация, местные бюджеты, территориальные общины, налоговые и неналоговые поступления, трансферты, доходы от операций с капиталом.

Lisnichuk O., Dudchenko V.

PECULIARITIES OF FORMATION OF THE REGIONAL BUDGET IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION (ON THE EXAMPLE OF THE CHERNIGIV REGION)

The article considers the formation of regional budget revenues of Chernihiv region in the context of decentralization. The principles of formation of local budgets in Ukraine are outlined. The issues of local self-government reform and the impact of budget decentralization on budget efficiency have been studied. Sources of filling of the local budget are investigated. The dynamics of revenues and expenditures of the regional budget in the conditions of decentralization in 2015-2020 is analyzed. Based on the study, both positive and negative features of decentralization were identified for this area.

Keywords: decentralization, local budgets, territorial communities, tax and non-tax revenues, transfers, revenues from capital transactions.

Постановка проблеми. Сучасне реформування місцевого самоврядування та бюджетна децентралізація спонукали до процесів, які спрямовані на введення фінансової самостійності громад. Передусім це сприяє зростанню дохідної бази місцевих бюджетів, тому що тільки за наявності певної бази достатнього фінансування органи місцевого самоврядування можуть забезпечити повноцінне виконання покладених на них повноважень та функцій.

Важливим індикатором доходів місцевих бюджетів є соціально-економічний стан розвитку регіону, що впливає на рівень життя територіальних одиниць та розвиненості економіки. Питання, щодо проблем формування місцевих бюджетів в умовах реформування залишається актуальним та необхідним для подальшого підвищення якості життя населення та розвитку територіальних одиниць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питанням, які пов'язані з формуванням місцевих бюджетів та їхнього розвитку, займалися такі вітчизняні вчені як О.А. Ліснічук[6], А.В. Нечипоренко[4], С.О. Осипенко[10], Г.П. Гончар[1], І.В. Супрунова[3] та ін.

Мета статті полягає в дослідженні та аналізі механізму формування місцевих бюджетів на прикладі обласного бюджету Чернігівської області та впливу реформування бюджетної децентралізації на ефективність виконання бюджету.

Виклад основного матеріалу. Правовою основою формування місцевих бюджетів є Бюджетний та Податковий кодекси України, Закон України «Про Державний бюджет» на відповідний рік, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні». Матеріальну та фінансову автономію органів місцевого самоврядування можна окреслити як їх право володіння та розпорядження коштами і майном для здійснення своїх функцій і повноважень. Місцеві бюджети відіграють важливу роль у фінансовому забезпеченні діяльності органів місцевого самоврядування та в практичній реалізації їх функцій. Вони є основою фінансової незалежності та самостійності місцевих органів влади[1].

Місцеві бюджети - це сукупність економічних відносин, які виступають як інструмент розподілу та перерозподілу ВВП та національного доходу. В сучасних умовах розвитку країни в цілому та окремих її регіонів місцеві бюджети мають стабілізуючу роль та впливають на соціально-економічний розвиток кожного регіону, а також на проведення економічних реформ [2].

Держава коригує бюджетні взаємовідносини, регулює проходження бюджетних потоків та забезпечує управління внутрішньобюджетних взаємовідносин та економічних процесів, здійснюючи процеси формоутворення бюджетних відносин.

На рис.1 ми можемо побачити на яких принципах формуються місцеві бюджети в Україні.



Рис. 1 Принципи формування місцевих бюджетів в Україні

Джерело складене автором на основі [3].

Кожен принцип є по-своєму особливий і важливий для функціонування місцевих бюджетів. На основі принципу єдності бюджет забезпечується єдиними грошовою системою, правовою базою, веденням звітності та порядком виконання бюджетів. Повноваження щодо здійснення витрат бюджету мають відповідати обсягу надходжень на бюджетний відповідний період. Самостійність бюджету закріплюється відповідними джерелами доходів правом органів місцевого самоврядування на визначення напрямів використання коштів самостійно відповідними радами і незалежно один від одного розглядати та затверджувати бюджети. Відповідно до затверджених правил, бюджет має формуватись на реальних показниках соціального та

економічного розвитку держави - це принцип обґрунтованості. Принцип ефективності полягає у складанні і виконанні бюджетів при використанні мінімальних обсягів бюджетних коштів, щоб досягти заплановані дії. А також кожен учасник бюджетного процесу несе за свої дії відповідальність на кожній стадії бюджетного процесу.

Бюджетна децентралізація – це розподіл місцевих фінансових ресурсів для підтримки соціальних сфер та розвитку пріоритетної регіональної інфраструктури з метою створення належного ринкового та інвестиційного середовища. Економічні і соціальні реформи стали підґрунтям та поштовхом до незначних позитивних зрушень у регіональному розвитку. Проте основною позицією регіонального розвитку повинна бути фінансова децентралізація.

Реформа бюджетної децентралізації є основною умовою децентралізації влади, становлення результативної системи місцевих фінансів і, що найважливіше, дієвим організаційно-економічним засобом державного регулювання регіонального розвитку країни. Реформування бюджетної системи шляхом децентралізації стимулює регіони до фінансової автономії, пошуку додаткових фінансових джерел на місцях, а також активізації збільшення власного потенціалу регіонів, ефективного і цільового використання бюджетних коштів, збалансування потреби на фінансові ресурси з реальними можливостями регіонів[4].

Розвиток територіальних громад (далі - ОТГ), завдяки реформуванню, відбувається в умовах організаційно-економічних та структурних змін, а також адаптації до вже реалізованих. Децентралізація має на меті зростання обсягу обов'язків та повноважень для надання послуг населенню, виявлення та застосування потенціалу розвитку обласної територіальної громади з метою збереження її дієздатності. При розширенні повноважень розробляються та впроваджуються механізми щодо досягнення ефективної роботи управлінців, унеможливлення корупції та забезпечення інтересів територіальної громади.

Оптимізація кількості громад відбувається шляхом їх укрупнення. Наслідком цього є скорочення видатків на утримання адміністративного апарату. Укрупнення відбувається тільки з урахуванням об'єктивних критеріїв та думки громадськості, воно має створити базис для ефективності та посилення результативності фінансової політики у сфері доходів і видатків, а також максимальне задоволення запитів та потреб споживачів суспільних благ.

ОТГ мають змогу отримати фінансування з державного фонду (1 % від прогнозованого обсягу доходів державного бюджету України), а також новоутворені територіальні громади мають право на отримання субвенції для створення і формування власної інфраструктури.

В Чернігівській області при реформуванні утворилось 57 об'єднаних громад та 5 районів. Формування бюджетів ОТГ мають свої особливості. Зокрема до них зараховується 60 % податку на доходи фізичних осіб. Раніше цей податок спрямовувався до районного бюджету. Бюджет ОТГ контактує із державним. Кошти від останнього надходять на казначейські рахунки ОТГ, зокрема державна субвенція на розвиток інфраструктури, що передбачено виключно ОТГ. Державна субвенція розраховується за формулою на територію та сільське населення [5].

Одним з основних досягнень реформи децентралізації, на користь місцевого самоврядування, фінансових повноважень являються значне розширення права місцевих органів влади та надання їм повної бюджетної самостійності; розширення джерел наповнення бюджету; запровадження механізму бюджетного регулювання; запровадження нової трансфертної політики.

Бюджетна децентралізація потрібна для фінансової самостійності органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності розв'язання завдань, що були передані на локальний (місцевий) рівень, покращення надання послуг і максимального їх наближення до населення, вдосконалення

системи управління. Фінансова незалежність досягається шляхом акумуляції фінансових ресурсів на даному владному етапі.

Джерелом формування бюджетів різних рівнів є розподіл державних податків і зборів та закріплення конкретних видів за державним та місцевими бюджетами на тривалий час. Це не тільки забезпечує самостійність бюджетів, але й активізує роль їх у проведенні державної політики, дає можливість суб'єктам місцевого самоврядування без втручання центральних органів влади формувати власні фінансові ресурси та складати довгострокові перспективні прогнози соціально-економічного розвитку територіальних громад [6].

Податкові та неподаткові надходження, доходи з капіталом в сукупності формують загальний фонд місцевого бюджету. Відповідно до реформи органи місцевого самоврядування отримали додаткові джерела наповнення місцевих бюджетів. Джерелом податкових надходжень являються доходи від податків, зборів та інших обов'язкових платежів, вони займають значну частку бюджетних доходів. Що стосується неподаткових доходів, то вони відіграють значно меншу роль у складі доходів місцевих бюджетів, ніж податкові. Залежно від видів та методів їх мобілізації вони об'єднуються в п'ять груп:

- 1) доходи від власності та підприємницької діяльності;
- 2) адміністративні збори і платежі, доходи від некомерційного та побічного продажу;
- 3) надходження від штрафів та фінансових санкцій;
- 4) інші неподаткові надходження;
- 5) власні надходження бюджетних установ[7].

Також одним із важливих джерел доходів являються доходи від операцій з капіталом, вони стягуються до місцевого бюджету неподатковим методом.

Значну частину бюджету становлять доходи від міжбюджетних трансфертів. До них належать кошти, які безоплатно і безповоротно надаються місцевим бюджетам від Державного бюджету або від іншого

місцевого бюджету. Згідно з Бюджетного кодексу України міжбюджетні трансферти поділяються на: дотації вирівнювання; субвенції; кошти, що передаються з Державного бюджету України місцевим бюджетам, та кошти, які передаються з одного місцевого бюджету іншому місцевому бюджету; інші дотації [8].

Протягом 2015–2020 рр. у структурі доходів Чернігівської області (табл. 1) спостерігається поступове зростання частки податкових надходжень з 9,9 до 16,8 % (крім 2020 р., частка надходжень у цьому році стрімко виросла до 42,7 %).

Таблиця 1

**Аналіз динаміки та структури доходів місцевих бюджетів у 2015–
2020 рр. (без врахування міжбюджетних трансфертів)**

Показники	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Податкові надходження	327 309,7	9,9	446 065,5	10,7	605 640,5	10,5	771 044,1	11,5	827 457,0	16,8	925 894,3	42,7
Неподаткові надходження	20 896,3	0,6	34 038,5	0,8	43 419,3	0,8	38 047,3	0,6	35 501,4	0,7	31 609,1	1,5
Доходи від операцій з капіталом	0,3	0	2,1	0	4,6	0	7,8	0	1,6	0	1,1	0
Разом власних доходів	348 206,3	10,5	480 106,1	11,5	649 064,4	11,3	809 099,2	12,1	862 960,0	17,5	957 503,4	44,2
Офіційні трансферти з Державного бюджету України	2 963 902,1	89,5	3 697 752,7	88,5	5 115 759,8	88,7	5 867 094,4	87,9	4 058 107,6	82,5	1 209 963,4	55,8
Всього доходів	3 312 108,4	100	4 177 858,9	100	5 764 824,1	100	6 676 193,6	100	4 921 067,6	100	2 167 466,8	100

Джерело: складене автором на основі [9].

Варто відзначити, що розглянувши структуру доходів місцевих бюджетів більш детально за структурою доходів, ми бачимо, що значну частину доходів займають офіційні трансферти. Тобто це свідчить про те, що регіон є фінансово залежним та потребує допомоги у вигляді міжбюджетних трансфертів, але при дослідженні видно, що з кожним роком збільшується частка власних доходів - це є позитивним для бюджету області.

Також можна підкреслити, що саме здійснення видатків на функціонування й розвиток громади є одним із завдань органів місцевого самоврядування, доходи місцевого бюджету є засобом їх покриття. Це означає, що без мобілізації цих надходжень до місцевих бюджетів органи місцевого самоврядування не зможуть виконувати делеговані їм державою та свої власні повноваження. Тому необхідно забезпечити передачу відповідним місцевим бюджетам додаткового фінансового ресурсу достатнього для якісного надання послуг та забезпечення соціальних гарантій.



Рис. 2 Видатки загального бюджету Чернігівської області 2015–2020 рр., тис. грн

Джерело: складене автором на основі [9].

Для встановлення рівня щодо виконання видаткової частини бюджету, проаналізуємо бюджет загального обсягу, яким розпоряджається

Чернігівська обласна рада (рис. 2). Як ми бачимо, видатки протягом 2015-2020 рр. мають почергову тенденцію як до збільшення, так і зменшення. 2018 рік є точкою відліку зниження обсягу видатків і становить 6487170,9 тис. грн.

Отже, реформа бюджетної децентралізації була проведена вдало, проте варто зауважити, що навіть маючи ширші повноваження та додаткові джерела фінансування органи місцевого самоврядування так і не почали здійснювати ефективну політику щодо розвитку регіону.

Сучасність вимагає перегляду податкових повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування. Розподіл повноважень не повинен перешкоджати ефективному функціонуванню місцевої фінансової системи. Фінансову стійкість місцевої влади повинні забезпечувати ті види власних та закріплених доходів, через управління б якими органи місцевого самоврядування мали б можливість впливати на економічну кон'юнктуру певної адміністративно-територіальної одиниці з метою стимулювання економічного розвитку території, постійного зростання бази оподаткування місцевих і закріплених загальнодержавних податків та зборів. Саме за таких умов місцеве самоврядування буде забезпечене достатніми фінансовими ресурсами, що дасть змогу підвищити ефективність виконання функцій, що покладені на місцеві органи влади та становитиме фінансову основу забезпечення добробуту громади певної території [10].

Об'єднання територіальних громад в Чернігівській області має низку позитивних наслідків для управління місцевими фінансами:

- зростає спроможність місцевого самоврядування в управлінні фінансовими ресурсами через збільшення можливостей залучати висококваліфікованих фахівців до управлінських структур (кількість яких значно зменшиться);
- зменшується чисельність адміністративного персоналу місцевих рад і обсяг видатків на його утримання;
- підвищується конкуренція населених пунктів у межах об'єднаної територіальної громади, що стимулює детінізацію економіки, зменшення

корупції у сфері формування та використання бюджетних коштів, розподілі земельних ресурсів, управлінні комунальним майном тощо;

– управлінські рішення щодо надання більшої кількості суспільних послуг ухвалює об'єднана територіальна громада, а не районна рада, що сприяє повнішому забезпеченню пріоритетів населення [11].

Також, варто звернути увагу, на саме формування ОТГ Чернігівської області. При формуванні територіальних громад максимально враховували критерії добровільності та спроможності, були проведені консультації на яких кожне місто, село чи селище обирало куди воно хоче приєднатись, що є позитивним. Але з іншої сторони це несе за собою певні проблеми, зокрема, це:

- диспропорційність адміністративно-територіальних одиниць. Наприклад, Чернігівський район має 456 тис. осіб, а Новгород- Сіверський – 65 тис. осіб;
- існування неефективної системи місцевих органів виконавчої влади для управління територіями;
- відсутність установи, яка б виконувала повноваження щодо здійснення нагляду за рішеннями органів місцевого самоврядування;
- недостатній кваліфікація посадових осіб органів місцевого самоврядування для виконання нових функцій;
- високий рівень корупції, що призводить до зростання соціальної напруги, погіршення інвестиційної привабливості територій, зниження ефективності використання ресурсів.

Висновки. Отож, важливою ознакою розвитку фінансової системи є ефективне функціонування місцевих бюджетів. Вдало і повномасштабно проведена реформа бюджетної децентралізації слугує збільшенню фінансового потенціалу регіонів, стимулюванню підприємницької діяльності, що в подальшому сприяє зміцненню економічного потенціалу та забезпечує підґрунтя для росту і розвитку.

Також, важливо зазначити, що місцеві бюджети неможливо збалансувати відповідно лише тих податків, зборів та платежів, які

зараховуються до місцевих бюджетів. Використання міжбюджетних трансфертів є неминучим, але це не означає, що регіон є фінансово неспроможним, а просто це наслідок системи формування бюджетів різних рівнів в Україні.

На прикладі Чернігівської області ми побачили розвиток та формування місцевих бюджетів, провели аналіз надходження до обласного бюджету та наслідки реформування бюджетної децентралізації.

Список використаних джерел

1. Гончар Г.П. Особливості формування доходів місцевих бюджетів. // Гроші, фінанси і кредит. *Інфраструктура ринку* -2020.- 46.- с. 225-232.
2. Круглякова В.В., Назарко Ю.-А.С. Особливості формування місцевих бюджетів в сучасних умовах.// Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція.-2020.- с. 187-188. Режим доступу: (ldubgd.edu.ua)
3. Супрунова І.В. Особливості формування місцевих бюджетів. *Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та практика*.-2019.- с.181-185.
4. Нечипоренко А.В., Плахотнюк В.В. Особливості формування місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи*. -2019,- с. 119-122.
5. Віктор Литвинчук: «Децентралізація не може тривати вічно, або «Що гальмує реформу на Чортківщині» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://chortkiv.city/read/lyudi/40599/0997415956>.
6. Ліснічук О.А., Литовченко Н.А., Формування дохідної частини місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації [Електронний ресурс]. *Збірник наукових праць Університету ДФС України* – 2018. – № 2 (53) – С. 169-180
7. Лінтур І.В. Можливості оптимізації формування доходів місцевих бюджетів в умовах децентралізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. -2016.- №4 с. 853-855
8. Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями від 01.01.2021) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17>
9. Офіційний сайт Департаменту фінансів Чернігівщини. Режим доступу: (cg.gov.ua)
10. Осипенко С. О. Місцеві бюджети в умовах децентралізації фінансових ресурсів: дис. ... кандидата економ. наук: спец. 08.00.08. – М., 2016. – 233 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12.105.03/35dis1.pdf
11. Нездойминога О. Є. Особливості формування бюджету територіальної громади. *Економіка і суспільство*. -2017.- №11.- с. 443-449.

References

1. Gonchar G.P. Features of local budget revenues. // Money, finance and credit. *Market infrastructure* -2020.- 46.- p. 225-232.
2. Kruglyakova V.V., Nazarko Yu.-A.S. Features of formation of local budgets in modern conditions.// All-Ukrainian scientific and practical. *Internet conference*.-2020.- p. 187-188. Access mode: (ldubgd.edu.ua)
3. Suprunova I.V. Features of local budgets. *Local self-government in Ukraine: theory and practice*.-2019.- p.181-185.
4. Nechiporenko A.V., Plakhotnyuk V.V. Features of formation of local budgets in the conditions of budgetary decentralization. *Modern financial policy of Ukraine: problems and prospects*. -2019, - p. 119-122.
5. Viktor Lytvynchuk: "Decentralization cannot last forever, or" What slows down reform in the Chortkiv region "[Electronic resource]. - Mode of access to the resource: <https://chortkiv.city/read/lyudi/40599/0997415956>.
6. Lisnichuk O.A., Litovchenko N.A., Formation of the revenue side of local budgets in terms of budget decentralization [Electronic resource]. *Collection of scientific works of the University of the SFS of Ukraine* - 2018. - № 2 (53) - P. 169-180
7. Lintur I.V. Opportunities to optimize the formation of local budget revenues in the context of decentralization. *Global and national economic problems*. -2016.- №4 p. 853-855
8. Budget Code of Ukraine from 08.07.2010 № 2456-VI (with changes and additions from 01.01.2021) [Electronic resource]. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17>
9. Official site of the Department of Finance of Chernihiv region. Access mode: (cg.gov.ua)
10. Osipenko S.O. Local budgets in terms of decentralization of financial resources: dis. ... Candidate Economist. Science: special. 08.00.08. - M., 2016. - 233 p. [Electronic resource] - Access mode: http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12.105.03/35dis1.pdf
11. Nezdoiminoga O.E. Features of budget formation of the territorial community. *Economy and society*. -2017.- №11.- p. 443-449.

Ліснічук Оксана Андріївна (ORCID ID 0000-0002-2563-0717) - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

Дудченко Вікторія Миколаївна – здобувач вищої освіти ННІ фінансів, банківської справи Університету Державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

УДК 658:330.46
JEL C88; D20; L86; M11; O30
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.169-185

Мельничук Г.С., Марченко О.І.

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розкрито напрями цифрової трансформації підприємства. Досліджено складові елементи цифровізації бізнес-процесів підприємства. Охарактеризовано етапи розробки заходів щодо цифровізації бізнес-процесів підприємства. Виділено позитивні наслідки, труднощі та загрози цифровізації бізнес-процесів підприємства. Розглянуто позитивний досвід впровадження цифрових технологій окремими компаніями. Обґрунтовано доцільність поєднання цифровізації бізнес-процесів із власне цифровізацією системи управління, зміною корпоративної культури підприємства та підходів до роботи структурних підрозділів і взаємодії працівників.

Ключові слова: цифрові технології, цифрові інструменти, цифровізація, цифровізація бізнес-процесів, цифрова трансформація, наслідки цифровізації.

Мельничук А.С., Марченко О.И.

ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье раскрыты направления цифровой трансформации предприятия. Исследованы составляющие элементы цифровизации бизнес-процессов предприятия. Охарактеризованы этапы разработки мероприятий по цифровизации бизнес-процессов предприятия. Выделены положительные последствия, трудности и угрозы цифровизации бизнес-процессов предприятия. Рассмотрено положительный опыт внедрения цифровых технологий отдельными компаниями. Обоснована целесообразность сочетания цифровизации бизнес-процессов с собственно цифровизацией

системы управления, изменением корпоративной культуры предприятия и подходов к работе структурных подразделений и взаимодействия работников.

Ключевые слова: цифровые технологии, цифровые инструменты, цифровизация, цифровизация бизнес-процессов, цифровая трансформация, последствия цифровизации.

Melnichuk A.S., Marchenko O.I.

CERTAIN ASPECTS OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

The article reveals the directions of digital transformation of the enterprise. The constituent elements of digitalization of business processes of the enterprise are investigated. The stages of development of measures for digitalization of business processes of the enterprise are characterized. The positive consequences, difficulties and threats of digitalization of business processes of the enterprise are highlighted. The positive experience of introduction of digital technologies by separate companies is considered. The expediency of combining digitalization of business processes with the actual digitalization of the management system, changing the corporate culture of the enterprise and approaches to the work of structural units and employee interaction is substantiated.

Keywords: digital technologies, digital tools, digitalization, digitalization of business processes, digital transformation, consequences of digitalization.

Постановка проблеми. Цифрові технології призвели до кардинальних перетворень в бізнесі, економіці та суспільстві в усіх країнах світу. Досягнення конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства на ринку в сучасних реаліях цифрової економіки потребує впровадження новітніх наукомістких, інноваційних технологій, цифрових інструментів й зміни підходів до процесу виробництва продукції, її подальшого продажу та взаємодії зі споживачем, а також комунікації між працівниками структурних

підрозділів підприємства та зовнішніми стейкхолдерами. А це, в свою чергу, вимагає удосконалення бізнес-процесів підприємства. Стрімко зростає актуальність трансформації бізнес-процесів підприємства на основі впровадження цифрових технологій як базису забезпечення його фінансової стійкості та ефективності діяльності в умовах розгортання кризових процесів в національній економіці, зумовлених з пандемією COVID-19.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми розвитку цифрової економіки, впливу цифрових технологій на розвиток бізнесу та організацію бізнес-процесів підприємств розглядають у своїх працях науковці та економісти-практики, а саме: К. Багацька, А. Гейдор [7], Л. Лазебник [9], А. Лезіна [10], О. Гусєва, С. Легомінова [12], А. Наторіна [6], М. Устенко [3] та ін. В. Ткачук, С. Обіход [4], Н. Трушкіна, Н. Ринкевич [2] розкривають теоретичні та практичні аспекти цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. І. Шкодін, Т. Сердюк [13] проаналізували особливості впровадження міжнародним бізнесом цифрових технологій в умовах COVID-19. Незважаючи на вагомий науковий напрацювання та розробки провідних економістів, в сучасних умовах розвитку в Україні індустрії 4.0 та цифрової економіки, кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19, питання цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств потребують подальших наукових досліджень та обґрунтувань оптимальних способів вирішення наявних проблем в цій сфері.

Мета статті. Метою статті є розкриття доцільності, складових елементів та етапів цифровізації бізнес-процесів підприємства, узагальнення позитивних наслідків, труднощів та загроз трансформації бізнес-процесів на основі впровадження цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація є актуальною для підприємства будь-якого виду діяльності та полягає у переході до функціонування на новітніх принципах – економічних, управлінських, ділових. Перш за все це потребує ґрунтовного переосмислення внутрішнього

механізму роботи підприємства та його взаємодії із зовнішнім середовищем [1]. Цифрова трансформація являє собою ініційований керівництвом процес радикального вдосконалення усіх бізнес-процесів підприємства на основі пошуку цифрових технологій на ринку або ж їх розробки та подальшого введення й використання. Н. Трушкіна, Н. Ринкевич розглядають цифрову трансформацію як докорінні зміни комплексу бізнес-процесів підприємств, починаючи від розроблення продукції та завершуючи обслуговуванням споживачів, а також введення новітніх цифрових технологій під час організації бізнес-процесів [2, с. 132].

Одним із проявів цифрової трансформації або ж цифровізації, є впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, завдяки чому відбувається їх оптимізація, зростає продуктивність та ефективність, поліпшується процес комунікації зі споживачами. Завдяки цифровізації підприємства одержують можливість розробки та пристосування продуктів (послуг) до очікувань та потреб клієнтів, тобто їх персоналізації. В свою чергу, це підвищує лояльність клієнтів та є запорукою конкурентної переваги підприємства у боротьбі за споживача. Завдяки впровадженню в діяльність підприємства хмарних платформ, що прискорюють розробку робочих процесів і додатків, забезпечують інтеграцію даних, а також створюють можливості до розширення аналітики та спрощення процедури підготовки корпоративної звітності, формуються умови для своєчасного прийняття якісних управлінських рішень, забезпечується гнучкість та швидкість проведення змін. За рахунок цифровізації бізнес-процесів також стає можливим помітне прискорення процесів децентралізації управління. В результаті підвищення кваліфікації працівників, зменшення обсягів рутинних операцій, розвитку системи горизонтальних комунікацій між управлінцями, з'являється можливість суттєвого скорочення чисельності менеджерів середнього рівня [3, с. 184-186].

Схильність підприємств до цифровізації бізнес-процесів залежить від багатьох факторів. Зокрема, результати проведеного П. Аугер, А. Барнір, Й.

Галлаугер обстеження 150 організацій, які здійснюють видавничу діяльність, засвідчили такі факти: існують відмінності у підходах до цифровізації бізнес-процесів підприємств залежно від їх розміру та віку; передумовами цифровізації бізнес-процесів виступають як реалізація стратегій інновацій, так і незначні витрати на проведення потрібних організаційних змін; взаємозв'язок цифровізації зі стратегією є більш сильним для новостворених підприємств порівняно з діючими та для малих, порівняно з великими [4, с. 117].

Цифровізацію слід розглядати як комплексне системне явище. Погоджуємося із поглядами науковців про те, що цифровізація полягає не лише в повному впровадженні технологій, а й в ґрунтовній трансформації стратегії бізнесу, у радикальному оновленні чинної бізнес-моделі підприємства [5, с. 55]. А. Наторіна в своїй роботі обґрунтовує, що цифрова трансформація діяльності підприємств полягає у зміні ключових блоків їх функціонування, а саме: бізнес-моделі; операційних бізнес-процесів; практичного досвіду роботи з покупцями продукції (клієнтами) [6, с. 90-91]. Кожен із цих блоків включає в себе різні елементи, які разом формують набір складових цифрової трансформації підприємства, що наочно відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Блоки та елементи цифрової трансформації діяльності підприємства

№ з/п	Назва блоку	Перелік елементів, що входять до складу блоку
1.	Трансформація практичного досвіду роботи з покупцями (клієнтами)	1. Розуміння переваг
		2. Персоналізація продажів
		3. Конструювання взаємовідносин
2.	Трансформація операційних бізнес-процесів	1. Диджиталізація бізнес-процесів
		2. Віртуалізація індивідуальної роботи співробітників
		3. Транзакційні системи продуктивності
3.	Трансформація бізнес-моделі	1. Бізнес-модель підприємства з частковими цифровими змінами
		2. Бізнес-модель нових цифрових підприємств
		3. Адаптивна бізнес-модель підприємства з урахуванням тенденцій цифрової глобалізації

Джерело: побудовано автором за [6, с. 91].

Незважаючи на те, що науковець вважає ключовим аспектом цифрової трансформації підприємств цифровізацію практичного досвіду роботи з покупцями (клієнтами), однак перетворення внутрішніх операційних бізнес-процесів розглядає пріоритетною задачею при прийнятті важливих управлінських рішень в умовах активного розвитку цифрової економіки [6, с. 92]. При цьому диджиталізацію бізнес-процесів А. Наторіна виокремлює лише в якості складової трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів, що вважають цілком слушним такі науковці як К. Багацька та А. Гейдор [7, с. 25]. Однак, на наше переконання, такий підхід не забезпечує вивчення всього комплексу наявних на підприємствах бізнес-процесів, які також підлягають цифровізації. Зокрема, призводить до розгляду лише частини бізнес-процесів підприємства, а саме операційних, при цьому поза увагою залишається ряд інших важливих бізнес-процесів. Якщо опиратись на структурно-ієрархічну модель бізнес-процесів підприємства сфери промисловості, розроблену Л. Чернобай та О. Думою, то йдеться про: частину основних бізнес-процесів підприємства, що пов'язані з вхідною та вихідною логістикою, маркетингом, продажем і післяпродажним сервісом; допоміжні бізнес-процеси; бізнес-процеси управління; бізнес-процеси розвитку [8, с. 180].

Розглянувши більш детально характеристику складових елементів блоку цифрової трансформації операційних бізнес-процесів підприємства, наведеної в роботі А. Наторіної, можемо відзначити, що оцифровування бізнес-процесів розкривається як процес їх традиційної автоматизації, а також вказується на можливість автоматизації тих бізнес-процесів, до складу яких входять дослідження та ІТ-розробки, та на створення повністю автоматизованих установок, які значно покращать якість продукції, підвищать працездатність персоналу та скоротять витрати на працю. Елемент «Віртуалізація індивідуальної роботи співробітників» стосується використання у діяльності компанії digital-інструментів, digital-технологій, у тому числі додатків на цифрових носіях, зокрема для спільної роботи та відео

конференцій. Останні дозволяють працівникам контактувати з партнерами, колегами та споживачами незалежно від їх місця знаходження, обмінюватись знаннями, виконувати спільну роботу, надавати онлайн-консультації тощо. Третій елемент блоку «Трансформація операційних бізнес-процесів» – «Транзакційні системи продуктивності» стосується формування можливостей для керівників компаній на базі реальних даних більш чітко розуміти запити та уподобання покупців продукції. Це підвищує усвідомленість керівництва компаній важливості онлайн-поінформованості покупців продукції та спонукає їх до збору й об'єднання додаткових маркетингових даних [6, с. 92]. Тобто, фактично йдеться про цифровізацію бізнес-процесів маркетингу.

Безумовно, що можна деталізувати та ретельно вивчати значно більшу кількість елементів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Адже, тільки основні бізнес-процеси підприємства сфери промисловості в своїй операційній формі в узагальненому вигляді можуть бути представлені як «постачання, НДДКР, виробництво, продаж при безумовному розумінні їхньої широкої субпроцесної структури і наявності допоміжних бізнес-процесів. Перелік бізнес-процесів і субпроцесів промислових підприємств залежить насамперед від їхніх організаційних і технологічних особливостей» [9, с. 71]. При цьому ступінь деталізації бізнес-процесів підприємства та їх подальше ґрунтовне дослідження залежать від поставлених мети та завдань впровадження цифрових технологій в діяльність конкретного підприємства. Останнє значною мірою визначається й наявними можливостями (фінансовими, кадровими, матеріальними тощо). Погоджуємось із Л. Лазебник у тому, що приймаючи рішення про введення цифрових технологій в цілях оптимізації бізнес-процесів підприємства важливо адекватно оцінити специфіку їх впровадження, а також потенційний та фактичний рівень ефективності їхнього використання [9, с. 72].

Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства може передбачати заміну окремих бізнес-процесів цифровими або ж впровадження

цифрових технологій, окремих засобів автоматизації у традиційні бізнес-процеси. Нині найбільш активно піддаються цифровізації бізнес-процеси підприємства, що пов'язані з просуванням і продажем продукції за рахунок впровадження елементів електронної комерції. Особливо це стосується торговельних підприємств або тих підприємців, які здійснюють торговельну діяльність. Такі тенденції значною мірою зумовлені тим, що на цифровізацію бізнес-процесів збуту продукції підприємства потрібно небагато часу та фінансових ресурсів, а віддача від впроваджених заходів настає практично одразу.

Цифровізація більшості бізнес-процесів підприємства є доволі тривалим процесом. Розробку заходів, спрямованих на цифровізацію бізнес-процесів окремого підприємства, науковці А. Лезіна та А. Бореї пропонують розподілити на 5 етапів, зміст яких розкрито у табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика етапів цифровізації бізнес-процесів підприємства

№ етапу	Назва етапу	Короткий зміст робіт, що виконуються на кожному етапі
1 етап	Дослідження наявних бізнес-процесів і обґрунтування доцільності їх трансформації	Здійснюється аналіз усіх бізнес-процесів і виокремлення тих з них, котрі на думку керівника першочергово потребують цифровізації. Потім визначаються слабкі місця бізнес-процесів і шляхи їх усунення за рахунок введення нових технологій, проведення трансформації.
2 етап	Впровадження елементів цифровізації в бізнес-процеси підприємства	Першочергово слід забезпечити підвищення кваліфікації працівників, які будуть задіяні в проведенні цифровізації. Потім провести активізацію бізнес-процесів у всій структурних підрозділах, сформувати робочі групи. Наступним кроком є запуск пілотного проекту із впровадження цифрових технологій в одному із структурних підрозділів підприємства та їх тестування.
3 етап	Стратегічний етап цифровізації бізнес-процесів	Формуються стратегічні напрями цифрової трансформації не лише окремих бізнес-процесів, але й підприємства в цілому. Оцінюється продуктивність праці та ефективність роботи створених робочих груп. Відбувається розподіл виділених фінансових коштів на проведення цифровізації бізнес-процесів. Визначаються терміни проведення цифровізації та особи, які за це відповідальні, а також очікуваний рівень запланованих результатів.
4 етап	Цифрова конвергенція	Сформовані робочі групи розробляють стратегії та операційні моделі цифровізації бізнес-процесів підприємства. Здійснюється вибір та затверджуються до

		впровадження у бізнес-процеси пріоритетні технології, модель поведінки в цифровому просторі виходячи із специфіки діяльності підприємства
5 етап	Інноваційно-адаптивний етап	Безперервний розвиток потенціалу підприємства на підставі систематичного здійснення інноваційної діяльності, практичного випробовування нових технологій, їх модифікації та моделювання бізнес-процесів

Джерело: побудовано автором за [10, с. 95–96].

Успішне проходження усіх етапів цифровізації бізнес-процесів підприємства, перетворення цифрових технологій у фундамент його успішної роботи, окрім оцифрування даних і власне самих цифрових технологій, потребує наявності сучасних робочих місць, формалізації бізнес-процесів й повинно ґрунтуватись на таких передумовах:

- бажанні керівництва підвищити ефективність бізнес-процесів;
- наявності цифрової інфраструктури (програмного забезпечення; мережевого та серверного обладнання, каналів зв'язку, системи аварійного та резервного енергопостачання тощо), яка забезпечує підприємство;
- усвідомленні того, що цифрова приватність та ефективна кібербезпека виступатимуть одними з найбільш важливих складових стійкості бізнесу;
- розумінні високої вартості кваліфікованого персоналу, який володіє необхідними технічними компетенціями, та буде обслуговувати цифрову інфраструктуру, забезпечувати захист даних підприємства від втрати, спотворення та несанкціонованого доступу [11].

Загалом цифровізація бізнес-процесів підприємства може привести до ряду позитивних наслідків для його поточного функціонування та подальшого розвитку, котрі узагальнено у табл. 3. З цього приводу О. Гусева, С. Легомінова зазначають про те, що цифровізація формує низку конкурентних переваг підприємства в частині операційних процесів, а саме такі: підвищує їх можливості та ступінь транспарентності; дозволяє керівництву вчасно приймати рішення; забезпечує миттєвий обмін інформацією між працівниками; слугує реалізації предикативних

маркетингових досліджень та формуванню системних підходів до реагування на сигнали ризикових змін [12, с. 36].

Таблиця 3

Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів підприємства

Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів	появляються широкі можливості персоналізації продажу продукції;
	формується алгоритми прогнозування майбутніх обсягів продажів продукції на підставі аналізу більш повної інформації про поведінку клієнтів, їх зацікавленості в певній продукції тощо;
	налагоджується краща взаємодія з клієнтами та здійснюється ретельний контроль маркетингових заходів (проведення акцій, оновлення асортименту продукції на сайті підприємства, ведення онлайн-чату з клієнтами тощо);
	скорочуються витрати на традиційне обладнання та витрати певних ресурсів з боку персоналу;
	відбувається ріст продажів продукції, збільшення ринків присутності, скорочення витрат, підвищення швидкості обороту оборотних коштів, що в цілому забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства
	формується плато конкурентних переваг підприємства: спрощення роботи з масивом інформації; економія коштів; лояльність клієнтів; позитивне ставлення до іміджу;
	відбувається безпрецедентне (не лінійне, а по експоненті) зростання інновацій, яке стосується їх швидкості, об'єму та впливу;
	прискорення зростання ВВП, зростання питомої ваги цифрової економіки, ріст рівня конкурентоспроможності інформаційної продукції та послуг, зростання продуктивності праці, скорочення витрат виробництва, створення нових робочих місць, покращення якості логістичного сервісу.

Джерело: побудовано автором за [2, с. 132; 4, с. 117; 9, с. 70; 10, с. 96; 12, с. 34].

Разом з тим, цифровізація бізнес-процесів підприємства пов'язана із певними труднощами та супроводжується ризиками та загрозами, котрі в узагальненому вигляді представлено у табл. 4. Слід відмітити, що зміна зовнішніх умов діяльності підприємств призводить до появи нових ризиків і загроз. Зокрема, пандемія коронавірусу посилила кібербезпеку. Згідно з дослідженнями, проведеними компанією Checkpoint, кількість загроз з початку спалаху COVID-19 зросла на 67 %. А 95% фахівців з питань безпеки зазначили про виникнення нових проблем безпеки через пандемію. Тому керівництву підприємств, особливо тих, що працюють на зарубіжних ринках, потрібно переглянути існуючі стратегії цифрової трансформації та варто запровадити методи дизайн-мислення, які дозволять швидше адаптувати бізнес-процеси до нової післякризової реальності [13, с. 231].

Труднощі та загрози цифровізації бізнес-процесів підприємства

Труднощі та загрози цифровізації бізнес-процесів	катастрофічна нестача кваліфікованих фахівців, компетентних в сфері цифрової трансформації бізнесу;
	цифровізацію неможливо здійснити одразу, тому підприємство матиме додаткові витрати на розробку стратегії планової поступової трансформації бізнес-процесів для того, щоб остання пройшла з мінімальними ризиками;
	виникають додаткові витрати, зокрема часу персоналу, фінансових коштів;
	необхідність проведення попередньої оцінки діючої інформаційної системи підприємства задля виявлення місць, які дійсно потрібно цифровізувати;
	треба правильно підходити до інтеграції оцифрованих бізнес-процесів з наявним станом справ на підприємстві, щоб уникнути непорядку у зв'язках між економічними процесами та, відповідно, втрати даних;
	складність створення оцифрованих й автоматизованих процесів, які є гнучкими та простими одночасно;
	загроза послаблення кібербезпеки та економічної безпеки підприємства.

Джерело: побудовано автором за [4, с. 117; 10, с. 96].

Забезпечення результату від проведених заходів цифровізації бізнес-процесів підприємства потребує швидкого та виразного формування оптимальних відповідей на ті чи інші ризики та загрози, оперативної співпраці працівників підприємства задля вирішення основного завдання та їх готовності адаптувати функціонування підприємства до нових умов [12, с. 36]. З цього приводу Л. Лазебник наголошує на тому, що повинна бути тісна кореляція між системою управління бізнес-процесами та стратегічним рівнем управління підприємством у цілому. А це можна забезпечити шляхом ефективного використання контролюючого інструментарію [9, с. 73].

Погоджуємося, що цифровізація бізнес-процесів підприємства повинна поєднуватись із власне цифровізацією управління бізнес-процесами, що в сукупності забезпечить кращий результат. Зауважимо, що із появою Big Data сучасна парадигма управління бізнесом базується на BPM 2.0, тобто новому підході до автоматизації управління бізнес-процесами, в якому пріоритетом виступає швидкість, адаптивність і гнучкість. Проведення цифровізації повинно стосуватись й системи прогнозування бізнес-процесів підприємства [12, с. 35].

Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства не лише вимагає значних фінансових ресурсів і кваліфікованих фахівців, але й потребує внесення змін у корпоративну культуру, у принципи управління, у побудову організаційних структур, функціонування структурних підрозділів, взаємодії працівників і створених команд, формування нових цифрових компетенцій, знань і навичок у співробітників тощо. З цього приводу С. Детюк, генеральний директор Метінвест Діджитал, зазначає про те, що цифрова трансформація стосується не тільки впровадження технологій, але насамперед – це зміна корпоративної культури. Й саме точна оцінка ролі та важливості корпоративної культури, а також активна залученість до процесу топ-менеджменту компанії являються ключовими причинами успіху цифрової трансформації [1].

На переконання М. Шмельова успіх цифрової трансформації підприємства тримається на двох «китах» – готовності змінюватися з технологічною складовою та бізнес-стратегії підприємства, орієнтованої на забезпечення його конкурентоспроможності [11].

В останні роки цифрова трансформація стала невід’ємною складовою розвитку бізнесу як в Україні, так і в світі. За оцінками експертів Forbes, у 2018 р. 67% керівників компаній зі списку Global 2000 пріоритетною метою своїх корпоративних стратегій обрали цифрову трансформацію [2, с. 130]. Нині саме використання цифрових інструментів є тою ключовою ознакою, за якою успішні бізнеси на стадії розвитку відрізняються від тих, які втрачають довіру споживачів та присутність на ринку. Як відмічалося на форумі «Forum Digital: цифрові інструменти для бізнесу», який відбувся в Києві у 2019 р., у міру свого розвитку підприємства підключатимуться до все більшої кількості новостворених хмарних сервісів і систем, поступово розширюючи цей набір задля пришвидшення та спрощення бізнес-процесів [7, с. 23-24].

Нині компанії, насамперед міжнародні, також активно використовують блокчейн-технології не лише у фінансах, а ще й у виробництві. За даними Deloitte, такими технологіями користуються у своєму виробництві майже

40% найбільших технологічних компаній світу. Серед переваг застосування бізнес-моделі блокчейн варто відзначити те, що остання дає змогу змінити управління ланцюгами поставок на фундаментальному етапі, знизити витрати та ризики, забезпечити їх прозорість, перетворити способи інтеграції великих корпоративних середовищ і збільшити рентабельність бізнесу [13].

В Україні активно впроваджують цифрові технології у власну діяльність великі компанії. Зокрема, найбільший в Україні агрохолдинг Kernel за останні 5 років пройшов ґрунтовну трансформацію завдяки використанню продуктів від Microsoft, постійному підвищенню кваліфікації співробітників і реалізації двох проектів – #DigitalAgriBusiness, спрямованого на зростання внутрішньої результативності бізнесу, та #OpenAgriBusiness, покликаного сформувати зовнішню екосистему партнерів-агровиробників. Завдяки створеному «мозку» для управління виробництвом – Farming Management Information System – #DigitalAgriBusiness, вдалося налагодити прозорий процес закупівлі та поставки ТМЦ в мережу зі 160 складів, забезпечити точний менеджмент і моніторинг усіх операцій, включаючи розвиток культур, в кожному з полів. Нині 100% усіх 7426 полів агрохолдингу покриті метеомоніторингом й моніторингом за допомогою дронів та супутникових знімків. Для відстеження логістичних процесів та оцінювання відхилень в режимі on-line застосовуються технології BigData. Використання технологій точного землеробства та діджитал-систем за останні два роки принесло агрохолдингу щонайменше 25 млн дол прибутку. Фактично, Kernel переходить до управління агробізнесом у форматі on-line.

Інша компанія – Метінвест Діджитал, яка являється ІТ бізнес-партнером Метінвесту та єдиним центром ІТ-експертизи даної міжнародної вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній, також активно втілює проекти цифрової трансформації для понад 30 компаній холдингу по всьому світу. Метінвест Діджитал у 2019 р. в рамках проєктів цифрової трансформації мігрував до хмарної інфраструктури Microsoft Azure із 60 серверів локальних центрів обробки даних і користувачів всіх компаній

холдингу у Великобританії, Болгарії, Італії, США та Швейцарії. Крім цього, Метінвест Діджитал продовжує проєкт повної міграції до хмари Microsoft Azure централізованої інфраструктури двох локальних центрів обробки даних. Це є найбільшою міграцією даних не лише в Україні, але й у Східній та Центральній Європі [1].

Різко збільшився попит з боку підприємств на нові цифрові технології та програми для ведення бізнесу, налагодження комунікації між працівниками в режимі онлайн по причині введення в березні 2020 р. карантинних обмежень через пандемію COVID-19. Й навіть після послаблення карантину для багатьох вітчизняних підприємств більш висока продуктивність роботи персоналу віддалено, порівняно з офісом, стала поштовхом до перегляду старих підходів до управління, до переведення частини бізнес-процесів в online-режим і запровадження нових форм комунікації та взаємодії між співробітниками.

За оцінками експертів, подальше впровадження у виробництво цифрових технологій сприятиме активному розвитку так званих «розумних виробництв» (smart factory). Очікується, що до 2022 р. такі виробництва стануть у 7 разів ефективнішими за звичайні та в найближчі роки їх вартість щорічно зростатиме в середньому на 9,76% [13, с. 228-229]. Результатом переформатування компаній може стати й поява Digital Twin – «цифрового близнюка», тобто економіко-математичної моделі підприємства, на якій можна змодельовати ситуації, випробувати управлінські рішення, не ризикуючи ресурсами [11].

Враховуючи той факт, що надалі пандемія COVID-19 лише загострить цифровий розрив між тими підприємствами, які активно цифровізують бізнес-процеси та тими, що на початковій стадії роботи з цифровими технологіями, це призведе до істотних змін не лише в рівнях конкурентоспроможності підприємств, але й в розподілі їх ринкових часток та рівні концентрації на ринку [13, с. 229]. Тому керівництву підприємств, плануючи заходи цифровізації бізнес-процесів варто зважати на необхідність

швидко приймати рішення та бути готовими швидко адаптуватися до нової цифрової реальності для того, щоб трансформація стала фактором успіху.

Висновки. В умовах зростання кризових тенденцій в економіці та нестабільності зовнішнього середовища господарювання цифровізація бізнес-процесів підприємства виступає підґрунтям збереження конкурентних переваг на ринку та його подальшого ефективного розвитку на засадах інноваційності. Цифрова трансформація бізнес-процесів націлена на те, щоб підприємства могли оперативно ухвалювали управлінські рішення, швидко адаптовуватись до вимог сучасності, задовольняти потреби та запити споживачів. Цифровізація бізнес-процесів підприємства передбачає цифрову трансформацію як усіх основних процесів, так і допоміжних процесів, бізнес-процесів управління та бізнес-процесів розвитку. Цифрова трансформація бізнес-процесів є складним, поступовим процесом, який слід здійснювати поетапно, чітко плануючи завдання, заходи, терміни та ресурси для кожного етапу. Позитивними ефектами від цифровізації бізнес-процесів є їх оптимізація, зростання продуктивності праці персоналу, скорочення витрат, зростання ефективності діяльності та управління, гнучкості та адаптивності й зрештою – зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Список використаних джерел

1. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? 12.02.2020. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>
2. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємствах: реалії та сучасні виклики. Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 19-20 вересня 2019 р. МОН України, УкрІНТЕІ [та ін.]. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. 404 с. С. 130-132. URL: http://www.uiniei.kiev.ua/sites/default/files/materyaly_mon_end.pdf
3. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. с. 181-192.
4. Ткачук В.О., Обіход С.В., Зіміна Н.П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 47. С. 116-122.

5. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. БІЗНЕСІНФОРМ. 2020. № 3. С. 53-58. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-53_58.pdf
6. Наторіна А.О. Digital-трансформація діяльності підприємств. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 90-93.
7. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. ВІСНИК КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23-32.
8. Чорнобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.
9. Лазебник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 69-74.
10. Лезіна А.В., Борець А.А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. С. 95-96. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34869/eptp_20_41.pdf?sequence=1
11. Шмельов М. Що таке цифрова трансформація та як вона впливає на бізнес і суспільство?. Економічна правда. 27.11.2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/11/27/654169/>
12. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7.
13. Шкодін І.В., Сердюк Т.В. Вплив COVID-19 на впровадження міжнародним бізнесом цифрових технологій. БІЗНЕСІНФОРМ. 2020. № 10. С. 227-232. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-227_232.pdf

References

1. Tsyfrova transformatsiia biznesu: yak tse robliat kompanii v Ukraini? (2020). Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>
2. Trushkina N.V., Rinkevich N.S. (2019). Digital transformation of business processes in enterprises: realities and modern challenges. Pobudova informatsiinoho suspilstva: resursy i tekhnolohii: materialy XVIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Kyiv, 19-20 veresnia 2019 r. MON Ukrainy, UkrINTEI [ta in.]. Kyiv: UkrINTEI, 404, 130-132. Available at: http://www.uintei.kiev.ua/sites/default/files/materyaly_mon_end.pdf
3. Ustenko M., Ruskyy A. (2019). Digitalization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 68, 181-192.

4. Tkachuk V., Obikhod S., Zimina N. (2020). Digitalization of business processes of the enterprise in the conditions of transition to the digital environment. *Infrastruktura rynku*, випуск 47, 116-122.
5. Hryenko P.L. (2020). The digital transformation of business in the context of development of innovative processes in Ukraine. *BIZNESINFORM*, vol. 3, 53-58. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-53_58.pdf
6. Natorina A. (2017). Digital-transformation of enterprises' activities. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, 90-93.
7. Bahatska K., Heidor A. (2019). Business processes in the context of digitalization of the economy. *Visnyk KNTEU*, vol. 5, 23-32.
8. Chornobay L.I., Duma O.I. (2015). Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model. *Economic analysis: Sb. sciences works Ternopil National Economic University*. Ternopil: Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University «Economic Thought», vol. 22, no. 2, 171-182.
9. Lazebnyk L. (2018). Digitalization of economic relations as a factor in improving business processes of the enterprise. *Ekonomichnyj visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuvannya*, vol. 2, 69-74.
10. Liezina A.V., Borei A.A. (2020). Digitalization of business processes of the modern enterprise. 95-96. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34869/eptp_20_41.pdf?sequence=1
11. Shmielov M. (2019). Shcho take tsyfrova transformatsiia ta yak вона vplyvaie na biznes i suspilstvo?. *Ekonomichna Pravda*, 27 november. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/11/27/654169/>
12. Guseva O., Legominova S. (2018). Digitalization – as an tool for improvement of business processes, their optimization. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2018, vol. 1 (23), 33-39. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7.
13. Shkodina I.V., Serdyuk T.V. (2020). Impact of COVID-19 on the introduction of digital technologies by international business. *BIZNESINFORM*, vol. 10, 227-232. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-227_232.pdf

Мельничук Ганна Сергіївна (ORCID ID 0000-0002-0640-0334) – кандидат економічних наук, доцент, заступник директора ННІ економіки, оподаткування та митної справи Університету ДФС України (м. Ірпінь).

Марченко Ольга Іванівна (ORCID ID 0000-0002-1301-6680) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Університету ДФС України (м. Ірпінь).

УДК 336.14

JEL H61

DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.186-198

Нечипоренко А.В., Мороз Л.О., Панченко І.В.

ГЛАСНІСТЬ ТА ПРОЗОРИСТЬ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ

У статті досліджено сутність і зміст гласності та прозорості бюджетного процесу. Проаналізовано рівень відкритості бюджетного процесу в Україні в сучасних умовах розвитку. Виявлено проблемні аспекти та недоліки, які перешкоджають забезпеченню гласності та прозорості бюджетного процесу в країні. Представлено пропозиції щодо підвищення прозорості бюджетного процесу в Україні та забезпечення його гласності в інтересах розвитку демократичного суспільства і забезпечення позитивного іміджу країни.

Ключові слова: бюджет, бюджетний процес, гласність, прозорість, відкритість, виконання державного бюджету.

Нечипоренко А.В., Мороз Л.О., Панченко И.В.

ГЛАСНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В УКРАИНЕ

В статье исследована сущность и содержание гласности и прозрачности бюджетного процесса. Проанализирован уровень открытости бюджетного процесса в Украине в современных условиях развития. Выявлены проблемные аспекты и недостатки, которые препятствуют обеспечению гласности и прозрачности бюджетного процесса в стране. Представлены предложения по повышению прозрачности бюджетного процесса в Украине и обеспечения его гласности в интересах развития демократического общества и обеспечения положительного имиджа страны.

Ключевые слова: бюджет, бюджетный процесс, гласность, прозрачность, открытость, выполнение государственного бюджета.

Nechyporenko A.V., Moroz L.O., Panchenko I.V.

PUBLICITY AND TRANSPARENCY OF THE BUDGETARY PROCESS IN UKRAINE

The article examines the essence and content of publicity and transparency of the budget process. The level of openness of the budget process in Ukraine in modern conditions of development is analyzed. Problematic aspects and shortcomings that prevent publicity and transparency of the budget process in the country have been identified. Proposals for increasing the transparency of the budget process in Ukraine and ensuring its transparency in the interests of the development of a democratic society and ensuring a positive image of the country are presented.

Keywords: budget, budget process, publicity, transparency, openness, execution of the state budget.

Постановка проблеми. Розвиток демократичних процесів в Україні торкається різних сторін суспільного буття, зокрема функціонування бюджетної системи. Однією з умов існування демократичної держави є забезпечення гласності та прозорості бюджетного процесу. З метою ефективного використання бюджетних коштів в Україні важливим є удосконалення системи бюджетного менеджменту. В свою чергу, для поліпшення функціонування системи бюджетного менеджменту необхідним є вжиття заходів для забезпечення прозорості управлінських рішень, що приймаються на певній стадії планування та виконання державного бюджету. Тому питання щодо гласності та прозорості бюджетного процесу залишаються актуальними в Україні уже декілька років поспіль.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Значний внесок у вирішення теоретико-методичних питань щодо розвитку бюджетної системи, зокрема забезпечення гласності та прозорості бюджетного процесу в Україні зробили вітчизняні науковці, а саме: Н. Бак, Т. Бугай, Н. Винниченко,

О. Горбунов, М. Кужелєв, І. Рекуненко, О. Щербина та ін. Проте, незважаючи на низку наукових публікацій з окресленої проблематики, важливим є дослідження цього питання в Україні й в умовах сьогодення та обґрунтування перспектив щодо забезпечення відкритого доступу громадян до бюджетної інформації.

Метою статті є дослідження питань гласності та прозорості бюджетного процесу в Україні в умовах розвитку громадянського суспільства.

Виклад основного матеріалу. Бюджетний процес трактується як сукупність певних дій органів державної та місцевої влади, що відбувається на основі норм бюджетного права стосовно складання, розгляду, затвердження та виконання бюджетів, а також складання, розгляду й затвердження звіту про їх виконання. Зважаючи на це, у широкому значенні бюджетний процес – це заснована на владних повноваженнях діяльність відповідних органів, що підпорядкована суворим процедурам у галузі бюджету[1, с. 41].

Відповідно до Бюджетного кодексу України, «бюджетний процес – це регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства» [2].

В умовах розвитку громадянського суспільства більш глибокого розуміння потребує передусім сам зміст прозорості в бюджетному процесі, який за зарубіжною термінологією визначається як бюджетна транспарентність. Слід зазначити, що спеціалісти у сфері державного бюджету використовують різні терміни, які передбачають інформування громадськості щодо запланованого та реального стану основного фінансового плану держави, а саме: публічність, гласність, правдивість[3, с. 44].

Прозорість означає висвітлення достовірної й водночас актуальної інформації стосовно посадових осіб та органів, що мають бюджетні повноваження, результати їхньої діяльності, а також іншої важливої

інформації, що викликає суспільний інтерес під час організації бюджетного процесу в країні.

Важливою характеристикою бюджетної транспарентності є відкритість, що означає забезпечення необхідних умов для вільного доступу до інформації й стимулювання залучення населення до ефективних комунікацій з органами влади стосовно бюджетних питань.

Вивчення сутності поняття бюджетної транспарентності видається неможливим без достатньо ґрунтовного дослідження такої ключової характеристики, як «гласність», тобто розроблення інструментарію та комплексу засобів для надання інформації зацікавленим особам задля самостійного перегляду ними матеріалів, які мають значний суспільний інтерес. Для доведення інформації стосовно стану бюджету в Україні до населення можуть застосовуватися різноманітні комунікаційні засоби, зокрема: прес-конференції, зустрічі громадян з представниками органів державної влади, проведення науково-практичних конференцій, круглих столів, семінарів тощо [4, с. 130].

У статті 7 Бюджетного кодексу України наведені принципи бюджетної системи України, зокрема визначається, що «принцип публічності та прозорості – це інформування громадськості з питань бюджетної політики, складання, розгляду, затвердження, виконання державного бюджету та місцевих бюджетів, а також контролю за виконанням державного бюджету та місцевих бюджетів» [2].

Особливість принципу гласності та прозорості у бюджетному процесі реалізується шляхом вчасного оприлюднення у засобах масової інформації проекту бюджету та затвердженого Державного бюджету України (місцевого бюджету), а також інформації, яка безпосередньо стосується бюджетної звітності та є відповідно результатом виконання бюджету. Таким чином, інформація, яка оприлюднюється являється публічною, а це в свою чергу сприяє забезпеченню прозорості діяльності органів державної влади [5].

На нашу думку, гласність та прозорість є ключовими принципами бюджетного процесу, так як свідчать про демократичність розвитку країни та ефективність використання бюджетних коштів на усіх рівнях. Це своєю чергою позитивно впливає на якість життя кожного громадянина та розвиток країни в цілому.

Діюче законодавство України забезпечує доступність інформації про бюджет таким чином: Міністерство фінансів України оприлюднює наступну інформацію: Бюджетну декларацію разом з відповідними інформаційно-аналітичними матеріалами; проект закону про Державний бюджет України; закон про Державний бюджет України з додатками, які є його обов'язковою складовою, а також різних інформаційних й аналітичних матеріалів стосовно ключових показників та завдань державного бюджету (у доступній для громадян формі) у місячний строк з дня оприлюднення закону про Державний бюджет України через розміщення на своєму офіційному сайті; інформацію про виконання Державного бюджету України за підсумками місяця, кварталу та року; інформацію про виконання зведеного бюджету України; іншу інформацію про виконання Державного бюджету України.

Порядок звітності про виконання бюджету передбачає Бюджетного кодексу України. Офіційний сайт Державної казначейської служби України містить квартальну та річну звітність про виконання річного бюджету України.

Обов'язково має бути опублікований в газеті «Урядовий кур'єр» Проект закону про Державний бюджет України не пізніше аніж через сім днів після подання до Верховної Ради України [2].

Інформація про виконання Державного бюджету України повинна обов'язково містити показники відповідного бюджету за загальним фондом та спеціальним фондом про доходи та про видатки й кредитування. Відповідні показники подаються обов'язково у порівнянні з аналогічними показниками за відповідний період попереднього бюджетного періоду із зазначенням динаміки їхньої зміни. Для прикладу, показники виконання

державного бюджету України за січень-грудень 2019 року наведені у таблиці 1.

Дані таблиці 1 ілюструють виконання державного бюджету України за січень-грудень 2019 року й представлені на офіційному сайті Державної казначейської служби України [6], тим самим реалізуючи принцип гласності, прозорості та відкритості бюджетного процесу України.

Таблиця 1

Виконання Державного бюджету України за 2019 рік

	Факт за січень-грудень 2018 року*	План на січень-грудень 2019 року	Факт за січень-грудень 2019 року	Відхилення			
				до відповідного періоду минулого року		до плану	
				+ / -	%	+ / -	%
Загальний фонд							
Податкові органи(збір)	522 252,4		609 163,3	86 910,9	116,6		
відшкодування ПДВ	-131 659,4		-151 901,2	-20 241,8	115,4		
надходження (сальдо)	390 592,9	453 497,3	457 262,0	66 669,1	117,1	3 764,7	100,8
Митні органи	338 849,3	352 497,6	319 866,7	-18 982,6	94,4	-32 630,9	90,7
Всього по ДФСУ (сальдо)	729 442,2	805 994,9	777 128,7	47 686,4	106,5	-28 866,2	96,4
Інші міністерства та відомства	54 154,9	95 577,3	95 890,1	41 735,2	177,1	312,8	100,3
у тому числі НБУ	44 614,3	47 600,0	64 898,5	20 284,1	145,5	17 298,5	136,3
Реверсна дотація	5 404,0	6 819,1	6 814,5	1 410,6	126,1	-4,6	99,9
Всього загальний фонд (сальдо)	833 615,5	908 391,4	879 833,3	46 217,9	105,5	-28 558,0	96,9
Всього спеціальний фонд	94 499,5	125 103,9	118 398,1	23 898,6	125,3	-6 705,8	94,6
у т.ч. власні надходження бюджетних установ**	46 699,2	51 903,9	46 081,8	-617,5	98,7	-5 822,2	88,8
Державний бюджет (сальдо)	928 114,9	1 033 495,3	998 231,4	70 116,5	107,6	-35 263,8	96,6

* За відповідну кількість операційних днів 2018 року.

** Планові показники по спеціальному фонду наведені з урахуванням змін, внесених до кошторисів розпорядників коштів по власних надходженнях бюджетних установ.

Джерело: складено авторами на основі[6].

Не пізніше 1 березня року, що настає за роком звіту підлягає обов'язковій публікації інформація про виконання Державного бюджету України (у газетах «Голос України» та «Урядовий кур'єр») та місцевих бюджетів, крім бюджетів сіл і селищ (у газетах, які визначені відповідними місцевими радами).

Міністерство фінансів України до 20 березня року, що настає за звітним, публічно представляє звіт про виконання Державного бюджету України за попередній бюджетний період, у якому приймають участь уповноважені представники Комітету Верховної Ради України з питань бюджету, Рахункової палати. Інформація про час та місце здійснення публічного представлення опубліковується разом зі звітом про виконання Державного бюджету України.

Варто відмітити, що в міжнародних документах щодо бюджетної прозорості значне місце посідають методології оцінки прозорості бюджету національного та субнаціонального рівнів.

Індекс відкритості бюджетів (*OpenBudgetIndex*) – це єдиний в світі рейтинг бюджетної прозорості, що за єдиною методологією аналізує державні бюджети країн складається незалежними експертами раз на два роки. Методологія індексу містить оцінку 109 індикаторів в 8 ключових документах та в Україні охоплює діяльність: Верховної Ради України, Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України та Рахункової палати впродовж бюджетного процесу. Цей індекс представлений чотирма показниками:

- «1) індекс відкритості бюджету («Transparency (OpenBudgetIndex)»);
- 2) індекс участі громадськості («PublicParticipation»);
- 3) індекс нагляду з боку законодавчих органів («OversightbyLegislature»);
- 4) індекс нагляду з боку Вищого органу фінансового контролю («OversightbySupremeAuditInstitution»)» [7, с. 14].

За оцінками спеціалістів, середній рівень бюджетної прозорості у світі в 2019 році складає 42 з 100 балів У міжнародному рейтингу бюджетної

прозорості, що підготувала міжнародна організація International Budget Partnership у 2019 році, Україна посіла 26 місце серед 117 країн світу, піднявшись на 13 позицій, порівняно з попередніми результатами рейтингу в 2017 році з покращенням балів до 63 зі 100 максимальних (рис. 1).

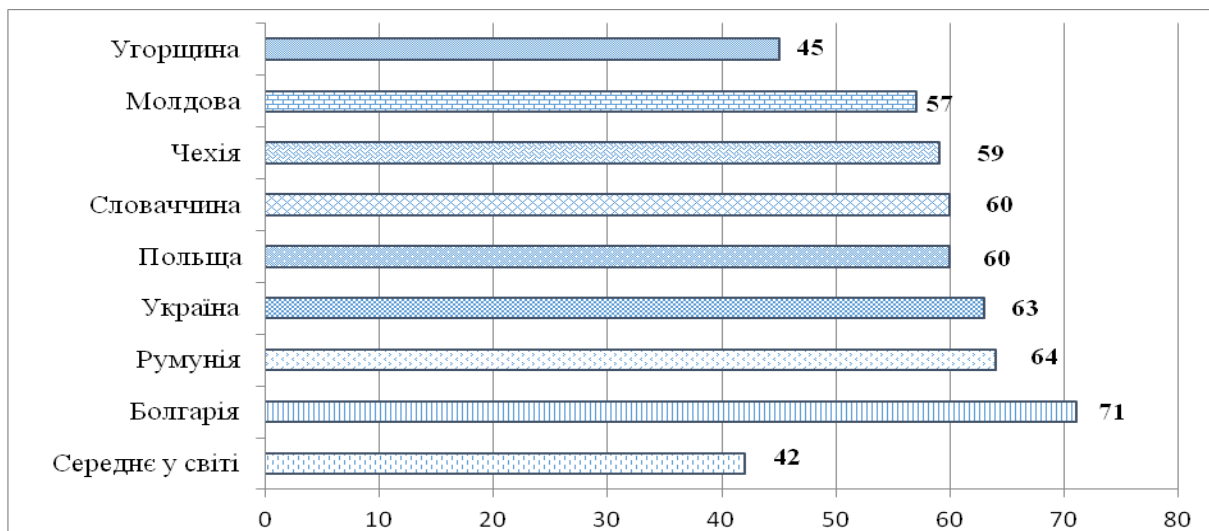


Рис. 1/ Бюджетна прозорість України порівняно з країнами Східної Європи за 2019 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

Однак, незважаючи на певні позитивні зрушення щодо бюджетної прозорості в Україні, все ще є проблемні аспекти та недоліки, які перешкоджають забезпеченню гласності та прозорості бюджетного процесу, а саме: непрозорість бюджетної інформації на стадії планування значно зменшує перспективи щодо ефективного управління обмеженими бюджетними ресурсами, передусім на місцевому рівні, акцентуючи на проблемі повноцінного бюджетного фінансування, особливо в кінці бюджетного періоду; відсутні практики спільних публічних обговорень проектів бюджету за участі експертів, активної частини населення, бізнес-структур та представників уряду; бюджетна інформація для значної кількості зацікавлених суб'єктів залишається недоступною, недохідливою, несвоєчасною чи неповною тощо.

О. Щербина зазначає, що «важливою вадою бюджетного процесу в Україні, що виникає на стадії прийняття і виконання, є його недостатня прозорість. У 2015 році перший крок щодо підвищення відкритості,

прозорості та публічності бюджетного процесу було здійснено шляхом прийняття Закону України «Про відкритість використання публічних коштів». В свою чергу, відсутність інформації щодо відповідності планових показників фактичним, не дає можливості оцінити ефективність бюджетного планування та виконання бюджету» [9].

В Україні виконання державного бюджету здійснюється в умовах інколи неоднозначних та суперечливих правових норм різних законів, які регулюють тотожні бюджетні відносини, постійної зміни впродовж бюджетного року правових норм, на яких ґрунтуються показники державного бюджету. Проведені фахівцями дослідження показали, що кожна непередбачувана зміна планових показників поточного року коштує економіці держави втрачанням майже трьох відсоткових пунктів валового внутрішнього продукту.

Низька якість державного бюджету пояснюється також й певними недоліками та прорахунками в його плануванні. Бюджет кожного року від початку і до кінця є новим документом, щоб у складений за умов поточної реальності, не враховуючи стратегії розвитку держави. Аналіз звітів про виконання державних бюджетів за попередні роки засвідчує, що експерти Рахункової палати неодноразово наголошували про невідповідність практики державного прогнозування, яка унеможлиблює надання економічним агентам чітких макроекономічних орієнтирів, що не сприяє ефективній економічній діяльності [9].

В свою чергу, забезпечення прозорості бюджетного процесу та участь громадськості в його безпосередній організації передбачає своєчасне та повне висвітлення інформації щодо бюджету, а також можливість суспільства приймати участь у формуванні та виконанні бюджету, що є ознакою демократичності та досягненням багатьох розвинених країн світу [10, с. 8].

Міжнародне бюджетне партнерство надає рекомендації Україні для збільшення прозорості бюджету за рахунок:

«– підготовки та оприлюднення середньорічного звіту;

- створення й публікації громадського бюджету, що призначений для того, щоб громадськість могла розуміти плани уряду з оптимізації державних доходів і витрат суспільних коштів для досягнення цілей державної політики;
- включення діючий державний бюджет докладного опису макроекономічного та фіскального середовища;;
- збільшення всеосяжного характеру бюджетної пропозиції виконавчої влади, особливо у наданні інформації в таких областях: витрати за рік, дані про неподаткові доходи, державний борг, вплив макроекономічних прогнозів на бюджет, позабюджетні фонди, джерела донорської допомоги як фінансової, так і натуральної тощо;
- покращення якості всіх інших звітів» [11].

Тобто, для забезпечення прозорості бюджетного процесу в Україні та забезпечення його гласності в інтересах розвитку демократичного суспільства і забезпечення позитивного іміджу країни необхідно здійснювати оприлюднення середньорічного звіту; складати та опубліковувати бюджет для громадян; представляти детальний опис та макроекономічного та фіскального середовища.

Реформування бюджетної системи в Україні має бути спрямоване на підвищення ефективності використання бюджетних коштів, децентралізацію фінансових ресурсів, зміну підходів до боргової політики держави та досягнення прозорості бюджетного процесу [12, с. 43].

Таким чином, варто наголосити, що окрім законодавчого закріплення принципів бюджетного процесу, необхідно чітко визначити механізм їх реалізації. Основою такого механізму має стати підвищення інформаційно-аналітичної діяльності Міністерства фінансів України, адже саме вона визначає рівень правової культури державного апарату та демократизації суспільства. В свою чергу, підвищення інформаційно-аналітичної діяльності забезпечить злагоджене функціонування відносин між владою, бізнесом та громадянським суспільством.

Реалізація положень забезпечення гласності та прозорості бюджетного процесу в Україні на практиці дозволить досягти позитивних результатів, зокрема: стимулювання соціально-економічного розвитку країни; підвищення ефективності складання та виконання бюджетів усіх рівнів; зменшення рівня корупції; створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення іноземних інвестицій; покращення комунікації між органами державної влади та населення; підвищення рівня суспільної довіри; покращення іміджу України на міжнародній арені.

Висновки. Дотримання принципів гласності та прозорості бюджетного процесу на практиці сприяє збільшенню рівня довіри населення до органів державної влади, що є одним з ключових факторів успішної реалізації державної політики, а також поглиблює демократичні засади формування й розвитку суспільства. Крім того, це є запорукою надійності бюджету, оскільки забезпечується довіра громадськості, зокрема до бюджетної політики.

Забезпечення відкритості бюджетного процесу в Україні можна досягти за допомогою реалізації вищезазначених заходів. Їхнє практичне втілення буде сприяти не лише підвищенню якості бюджетного процесу та ефективності бюджетного менеджменту, але й гармонізації суспільних відносин та соціально-економічному розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Бугай Т. В. Сучасні проблеми та вектори розвитку бюджетного процесу в Україні. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 2. С. 40–49.
2. Бюджетний кодекс України : від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
3. Бак Н. А. Прозорість бюджетного процесу як фактор підвищення ефективності бюджетного менеджменту в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 1. С. 43–49.
4. Винниченко Н. В. Проблеми забезпечення транспарентності бюджетного процесу в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 3. С. 127–133.
5. Kuzheliev M., Nechyporenko A. Financial resources of public sector of economy in ensuring realization of financial policy of the country. Association

agreement: driving integrational changes: collective monograph / edited by R. Iserman, M. Dei, O. Rudenko, Y. Tsekhmister, V. Lunov. Accent Graphics Communications Chicago, Illinois, USA, 2019. P. 374–385.

6. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua>

7. Горбунов О.В. Міжнародний рейтинг відкритості (прозорості) бюджету «OpenBudgetIndex»: Україна в контексті міжнародних порівнянь. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2017. Вип. 32. С. 12–27.

8. Україна посіла 26 місце в рейтингу бюджетної прозорості. URL: <https://finclub.net/ua/news/ukrajina-pos-la-26-m-stse-v-rejtingu-byudzhethnoji-prozorost.html>

9. Щербина О.В. Бюджетний процес в Україні в контексті змін бюджетного законодавства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_4_9.

10. Kuzheliev M., Rekunenko I., Nechyporenko A., Nemsadze G. Discretionary budget expenditure in the system of state regulation of the country's socioeconomic development. *Public and Municipal Finance*. 2018. №7. P. 8–18

11. International Budget Partnership. URL: <https://www.internationalbudget.org/>

12. Кужелєв М. О. Управління публічними фінансами в умовах реформування економіки України. *Стратегія і практика інноваційного розвитку фінансового сектору України* : зб. матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (26-27 березня 2020 р.). Ірпінь, 2020. С. 42–44.

References

1. Buhay T. V. (2012). Suchasni problemy ta vektory rozvytku byudzhethnoho protsesu v Ukrayini [Current problem and vectors of the budget process in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noho universytetu derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny*. № 2. P. 40–49.

2. Byudzhethnyy kodeks Ukrayiny : vid 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

3. Bak N. A. (2014). Prozorist' byudzhethnoho protsesuy ak faktor pidvyshchennya efektyvnosti byudzhethnoho menedzhmentu v Ukrayini. [Transparency of the budget process as a factor of the budget management efficiency rising in Ukraine]. *Ekonomika: realiyichasu*. № 1. P. 43–49.

4. Vynnychenko N. V. (2017). Problemy zabezpechennya transparentnosti byudzhethnoho protsesu v Ukrayini [Problems of transparency of the budget process in Ukraine]. *Biznes-navihator*. № 3. P. 127–133.

5. Kuzheliev M., Nechyporenko A. (2019). Financial resources of public sector of economy in ensuring realization of financial policy of the country. Association agreement: driving integrational changes: collective monograph / edited by R. Iserman, M. Dei, O. Rudenko, Y. Tsekhmister, V. Lunov. Accent Graphics Communications Chicago, Illinois, USA, P. 374–385.

6. OfitsiynyysaytDerzhavnoyikaznacheys'koyisluzhbyUkrayiny. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua>
7. Horbunov O.V. (2017). Mizhnarodnyyretytnhvidkrytosti (prozorosti) byudzhetu «O penBudget Index»: Ukrayina v konteksti mizhnarodnykh porivnyan' [The International Rating of Openness (Transparency) of the Budget "Open Budget Index": Ukraine in the Context of International Comparisons]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho ekhnichnoho universytetu*. № 32. P. 12–27.
8. Ukrayinaposila 26 mistse v reytynhubyudzhethnoyiprozorosti. URL: <https://finclub.net/ua/news/ukrajina-pos-la-26-m-stse-v-rejtingu-byudzhethnoji-prozorost.html>
9. Shcherbyna O.V. (2015). Byudzhetnyy protses v Ukraini v konteksti zmin byudzhethnoho zakonodavstva [The budget process in Ukraine in term so famending the budget legislation]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_4_9
10. Kuzheliev M., Rekunenko I., Nechyporenko A., Nemsadze G. (2018). Discretionary budget expenditure in the system of state regulation of the country's socioeconomic development. *PublicandMunicipalFinance*. №7. P. 8–18
11. International Budget Partnership. URL: <https://www.internationalbudget.org/>
12. Kuzheliev M. O.(2020). Upravlinnya publichnymy finansamy v umovakh reformuvannya ekonomiky Ukrainy[Management of public finances in the conditions of reforming the economy of Ukraine]. *Stratehiya i praktyka innovatsiynoho rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy: zb. mater. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (26-27 bereznia 2020 r.)*. Irpin', P. 42–44.

Нечипоренко Аліна Володимирівна (ORCID ID 0000-0003-2494-1465) – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

Мороз Людмила Олегівна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

Панченко Ірина Віталіївна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь).

УДК 658: 330.341
JEL D21, M20, M31
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.199-213

Ткаченко В.В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

У статті розглянуто вплив карантинних обмежень, запроваджених через пандемію COVID-19, на діяльність вітчизняних підприємств різних галузей економіки. Визначено наслідки та проаналізовано антикризові дії керівників підприємств, вжиті для мінімізації негативного впливу пандемії. Виокремлено ризики та нові можливості для розвитку підприємств і зростання ефективності їх діяльності, спричинені пандемією. Обґрунтовано напрями трансформації діяльності та менеджменту підприємств задля забезпечення їх конкурентоспроможності в постпандемічних реаліях. У дослідженні було використано такі методи як: аналіз і синтез, індукція та дедукція, логічне узагальнення, порівняння, табличний метод.

Ключові слова: пандемія COVID-19, конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, онлайн-торгівля, цифрова трансформація, цифровізація діяльності підприємства.

Ткаченко В.В.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПРОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

В статье рассмотрено влияние карантинных ограничений, введенных из-за пандемии COVID-19, на деятельность отечественных предприятий различных отраслей экономики. Определены последствия и проанализированы антикризисные действия руководителей предприятий, принятые для минимизации негативного влияния пандемии. Выделены риски и новые возможности для развития предприятий и роста эффективности их

деятельности, вызванные пандемией. Обоснованы направления трансформации деятельности и менеджмента предприятий для обеспечения их конкурентоспособности в постпандемичний реаліях. В исследовании были использованы такие методы как: анализ и синтез, индукция и дедукция, логическое обобщение, сравнение, табличный метод.

Ключевые слова: пандемия COVID-19, конкурентные преимущества, конкурентоспособность предприятия, онлайн-торговля, цифровая трансформация, цифровизация деятельности предприятия

Tkachenko V.V.

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC

The article considers the impact of quarantine restrictions introduced through the COVID-19 pandemic on the activities of domestic enterprises in various sectors of the economy. The consequences and anti-crisis actions of the heads of enterprises used to minimize the negative impact of the pandemic are determined. The risks and new opportunities for the development of enterprises and increasing the efficiency of their activities caused by the pandemic are highlighted. The directions of transformation of activity and management of enterprises in order to ensure their competitiveness in post-pandemic realities are substantiated. The following methods were used in the study: analysis and synthesis, induction and deduction, logical generalization, comparison, tabular method.

Keywords: pandemic COVID-19, competitive advantages, enterprise competitiveness, online trade, digital transformation, digitalization of enterprise activity.

Постановка проблеми. Новим неочікуваним викликом для суб'єктів господарювання як в Україні, так і в інших державах світу, стала пандемія COVID-19. Карантинні заходи, що були введені урядами багатьох країн світу задля запобігання подальшому поширенню вірусу, та полягали у

тимчасовому закритті державних кордонів, зупинці транспортного сполучення, обмеженні пересування населення в межах країни, запровадженні обмежень для діяльності підприємств багатьох галузей, призвели до значних економічних втрат й суттєвих проблем для розвитку бізнесу. Перед підприємствами гостро постали проблеми збереження ділової активності, робочих місць та конкурентних переваг, забезпечення рентабельності діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Саме тому в сучасних реаліях кризових явищ в економіці, наявних обмежень споживчої та економічної активності, а також невизначеності щодо подальшого розвитку подій, важливим і актуальним питанням є пошук резервів, нових можливостей для формування конкурентних переваг, підвищення ефективності бізнес-процесів й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми впливу пандемії COVID-19 на економічне зростання в Україні, на розвиток вітчизняного бізнесу стало предметом жвавого обговорення як в урядових, експертних, так і в наукових колах. Зокрема, такими дослідниками як А. Амеліна, Д. Долбнева, Я. Лаврик, І. Сторонянська, О. Гордей, С. Литвиненко, А. Цимбал, В. Юрчишин та інші.

Питання застосування новітніх методів менеджменту для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств на ринку розглядали у своїх працях багато науковців, а саме: Н. Василькова, Г. Жосан, Н. Кириченко, П. Коренюк, О. Красняк, Т. Куклінова та ін. Проте не досить висвітленим залишається питання трансформації бізнес-процесів і системи управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Останнє й слугує підтвердженням актуальності подальших досліджень обраної проблематики.

Мета статті. Метою статті є аналіз наслідків пандемії COVID-19 та запроваджених карантинних заходів для вітчизняних підприємств і

обґрунтування векторів трансформації їх діяльності задля забезпечення конкурентоспроможності в нових економічних реаліях.

Виклад основного матеріалу. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на функціонування економіки кожної держави в глобалізованому економічному просторі, й України не стала винятком. Однак теперішні негативні тренди розвитку національної економіки, як зазначають вітчизняні дослідники, не можна пов'язувати виключно із введенням карантинних обмежень, спричинених пандемією, оскільки останні лише поглибили структурні проблеми, наявні в економіці впродовж тривалого періоду часу [1, с. 52]. Це, зокрема такі як, обмежений внутрішній ринок для вітчизняних виробників, низька частка доданої вартості в готовій продукції, високий рівень імпортозалежності, особливо по сировинній продукції тощо [2, с. 13].

Наслідком розгортання пандемії COVID-19 в Україні стало зменшення обсягів виробництва продукції у січні-травні 2020 р., порівняно із аналогічним періодом 2019 р., зокрема на 8,7 % в промисловості та на 2 % у сільському господарстві. На 27 % скоротились обсяги виробництва інвестиційних товарів, на 32% – споживчої товарної продукції тривалого використання. Позитивна динаміка була характерною лише для виробництва фармацевтичної продукції – зростання становило 6,7 % та хімічної продукції – 9,3 % [1, с. 53].

Варто відзначити асиметричність прояву запроваджених карантинних обмежень відносно різних галузей національної економіки. Найбільше постраждали суб'єкти господарювання сфери туризму та галузей, пов'язаних з цією сферою, зокрема сфера авіаперевезень, а також заклади громадського харчування, торгово-розважальні центри, кінотеатри, івент-індустрія тощо [3]. Негативні тенденції спостерігались і в таких експортно-орієнтованих галузях як металургія та машинобудування [2, с. 94]. Значний вплив особливо відчули підприємства, діяльність яких тісно пов'язана, або певною мірою є залежною від іноземних поставок та іноземних інвестицій [4].

Зважаючи на негативні зовнішні фактори, більшість вітчизняних підприємств отримали значні фінансові втрати. Для частини з них, що до цього працювали за низького рівня рентабельності та не мали й мінімального запасу фінансової міцності, втрати були найбільш відчутними.

В умовах пандемії COVID-19 перед керівництвом усіх підприємств постала необхідність прийняття оперативних рішень в цілях скорочення операційних витрат та оптимізації діяльності з метою мінімізації фінансових втрат й збереження конкурентних позицій підприємств на ринку. В умовах скорочення обсягів продажу та попиту на окремі види продукції основними способами зменшення витрат і поточної підтримки бізнесу для багатьох підприємств стали:

- скорочення чисельності персоналу та, відповідно, витрат на оплату праці. Відмітимо, що до таких дій вдалося керівництво підприємств у всіх країнах світу. Зокрема, навіть такі провідні компанії як Tesla, Airbnb, Uber, Disney масово звільняли працівників у своїх філіях по всьому світу [5];
- відправлення частини працівників в неоплачувані відпустки на певний період часу, зменшення розміру заробітної плати;
- скорочення фінансування маркетингової діяльності, зокрема витрат на дослідження ринку та рекламу, збут продукції, розробку нових товарів. Зауважимо, що на переконання науковців такі дії можуть мати негативні фінансові наслідки для підприємств в майбутньому, оскільки результати маркетингових інвестицій носять довгостроковий характер [3].

Пандемія суттєво вплинула й на саму організацію роботи підприємств, оскільки більшість з них по можливості змушені були перевести своїх співробітників на дистанційний режим роботи. Відповідно, це призвело до появи ряду проблем, пов'язаних з налагодженням ефективної віддаленої роботи кожного співробітника та комунікації й взаємодії між ними. Зокрема, дослідники акцентують увагу на наступних складнощах в роботі керівництва підприємства в цілому або його структурних підрозділів: зросла потреба бути впевненим у самоорганізації та автономності співробітників; більше уваги

потрібно приділяти контролю КРІ; складніше визначити емоційний стан співробітників, а тому потрібно частіше проводити наради по відеозв'язку; обмежені можливості для швидкого обговорення робочих питань одночасно з декількома співробітниками, що призводить до зниження швидкості ухвалення рішень та гнучкості [6, с. 127].

Незважаючи на чисельні негативні фактори та загрози, пандемія COVID-19 та впроваджені карантинні обмеження призвели до появи й позитивних чинників, нових можливостей для розвитку, зростання ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств. Насамперед йдеться про прискорення цифровізації економіки, на чому наголошують як вітчизняні, так і зарубіжні експерти та дослідники. А це відкриває для підприємств не лише нові технологічні можливості, але й спричиняє необхідність переходу на принципово інші, нові моделі праці, доцільність яких зумовлена потребами безпеки людей та охорони їх здоров'я [7, с. 93-94]. Про пришвидшення цифрових перетворень під впливом пандемії свідчать і результати опитування керівників компаній в Україні, проведеного KPMG у 2020 р. Про цей факт повідомили понад третина респондентів. При тому 39% керівників відмітили, що найуспішнішим виявилось переведення в «цифру» операційної діяльності, а 36% вказали на успішність створення нових цифрових бізнес-моделей та потоків доходів [8, с. 5].

Діючи в Україні карантинні обмеження стали поштовхом до: активізації використання онлайн-торгівлі; роботизації торгівлі та появи повністю автоматизованих магазинів; впровадження технологій на базі роботів і штучного інтелекту; розвитку індустрії роботизованої доставки продукції до покупця; роботизації промислового виробництва; появи попиту на покращені технології спілкування на безпечній відстані в кілька метрів для групи осіб [3].

Головне завдання менеджменту підприємства в нових реаліях полягає не стільки в запобіганні банкрутству та мінімізації збитків, а більше у тому, щоб використати кризовий час для трансформації роботи самого

підприємства, переосмислення векторів розвитку та пошуку нових можливостей для росту його конкурентоспроможності на ринку. В цьому процесі варто враховувати особливості сучасної економічної дійсності. Як зазначає А. Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні, нове відкрите майбутнє неможливо спрогнозувати та неможливо керувати ним. Все, що під силу керівництву, так це посилювати адаптивність бізнесу та підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, шукати власний шлях трансформації та роботи в постпандемічному світі [8, с. 3].

На переконання А. Яковенка, генерального директора компанії Agrii, в нових реаліях зможуть бути успішними компанії, в яких корпоративна культура побудована на цінностях, де основою є люди, а підходи до бізнесу – безперервне вдосконалення, проривні інноваційні рішення, lifelong learning для всіх, цифровізація та відкритість до швидких змін та експериментів, де помилки розглядаються як нові можливості для розвитку та росту [8, с. 27].

В пошуку рішень та способів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств слід враховувати, що через пандемію COVID-19, щонайменше в короткостроковій перспективі, розвиток бізнесу суттєво залежатиме від впроваджуваних урядом обмежувальних заходів, від коливань ринкової кон'юнктури, а також від ряду негативних чинників зовнішнього середовища, дія яких проявлятиметься й в постпандемічний період. Насамперед йдеться про такі чинники як: зниження купівельної спроможності населення; складнощі з логістикою; нестабільність національної валюти; дефіцит кадрів, спроможних ефективно працювати з цифровими технологіями [6, с. 126]; кардинальні зміни в споживчих трендах; інфляційні процеси тощо.

Особливу увагу слід звернути на зміни в споживчій поведінці покупців, котрі, за оцінками експертів, мають не лише короткостроковий характер, а й у довгострокову перспективу й полягають у прискореному формуванні «споживача 4.0». Останній організовує та бере участь у відеоконференціях через онлайн-платформи, дедалі більше товарів замовляє онлайн, розпочинає

користуватись новими цифровими послугами, яким раніше не довіряв. Такі зміни ведуть до скорочення часу на купівлю товарів, до зменшення прямих контактів між покупцем і виробником товару. Набуті споживачами цифрові навички та онлайн-досвід в майбутньому призведуть до зростання їхніх очікувань та вимог до прозорості діяльності підприємств і всього ланцюга поставки. І підприємствам необхідно завчасно готуватись до таких нових звичок і запитів споживачів [9, с. 118]. Окрім цього, керівництву слід враховувати нові виклики до організації діяльності підприємства, зокрема зростання вимог до безпеки праці працівників на робочому місці, до чистоти робочих приміщень тощо.

Утримання конкурентних позицій підприємства на ринку та зростання його конкурентоспроможності у нових реаліях вимагає від керівництва негайних рішучих дій, комплексних змін як в системі менеджменту, підходах до організації діяльності, так і в системі стратегічного бачення, мислення власне самих управлінців. В наш час особливого значення набувають адаптивність та одночасно вміння мислити інноваційно. Керівник підприємства повинен стати лідером, спроможним швидко аналізувати інформацію та самостійно приймати рішення, бути готовим брати на себе відповідальність та знаходити баланс між бізнес-результатами і безпекою, вести підприємство до досягнення цілей. Керівнику потрібно зрозуміти, чи пов'язані з COVID-19 зміни (наприклад, зміни поведінки споживачів) є проявом постійної тенденції, чи це просто тимчасовий ефект пандемії. Згідно результатів опитування, «брак розуміння майбутніх операційних процесів» 33% керівників компаній у світі та 14% керівників в Україні вважають найбільшим викликом у процесі прискорення цифрової трансформації [8, с. 13].

Оскільки для кожного підприємства в контексті COVID-19 характерною є свою специфічна ситуація, свої проблеми, що потребують вирішення, й при цьому немає єдиного правильного рішення, то зростає значення критичного мислення для керівників [8, с. 19].

Визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє маркетингова діяльність. Адже у складних ситуаціях саме маркетинг здатен підтримати довіру покупців, співробітників, бізнес-партнерів через активне спілкування з ними та комунікації. Тому вкрай важливим є розробка і реалізація нової програми маркетингових заходів, виходячи з особливостей бізнес-процесів підприємства в умовах зниження ділової активності з метою нарощування конкурентних переваг та зміцнення його конкурентних позицій на ринку [9, с. 117]. При цьому слід враховувати ключові зміни в управлінні маркетингом, що викликані COVID-19. Зміни, виявлені в результаті опитування маркетинг-директорів, бренд менеджерів, керівників відділів маркетингу провідних компаній, яке було проведено у квітні 2020 р. Factum Group Ukraine у партнерстві з Всеукраїнською Рекламною Коаліцією, відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні зміни в управлінні маркетингом, спричинені пандемією COVID-19

№ з/п	Назва зміни в маркетингу	Ймовірні наслідки проведених змін
1.	Скорочення маркетингових бюджетів у цілому та рекламних зокрема	Дозволить оптимізувати витрати на реалізацію заходів маркетингу і при збільшенні KPI сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства
2.	Збільшення інвестицій в діджитал-канали, зростання частки онлайн-інструментів, трансформація всіх сфер маркетингової діяльності в цьому напрямі	Відбудеться переорієнтація на електронну комерцію, інтернет-рекламу, онлайн-сервіси, перехід на онлайн-дослідження, онлайн-зустрічі, електронний документообіг тощо
3.	Орієнтація на споживача, його потреби, смаки та вподобання. Це стосується як персоніфікованих комунікацій, так і розробки нових товарів і послуг.	Забезпечить швидку адаптацію маркетингу до змін каналів споживання, поведінки споживача та його очікувань.
4.	Нові підходи в роботі команд з маркетингу	Призведе до підвищення креативності та швидкості прийняття рішень в умовах ситуативного маркетингу

Джерело: складено автором на основі [10].

Маркетингові заходи підприємств в умовах карантинних обмежень та зменшення маркетингового бюджету стали більш творчими, креативними та цифровізованими. Згідно результатів проведеного KPMG опитування 75% керівників у світі і 36% в Україні впевнені, що пандемія прискорила створення безперебійного цифрового обслуговування клієнтів [8, с. 13].

На переконання практиків, основним засобом залучення клієнтів у найближчі роки повинні стати: ефективний маркетинг і робота над створенням бездоганної репутації (бренду) [11, с. 189]. А в теперішніх кризових умовах в сфері маркетингу підприємствам варто зосередитись на таких напрямках: більш активному застосуванні способів збільшення впізнаваності брендів і лояльності до них споживачів; коригуванні цінової політики; організації безкоштовної доставки товарів; активному застосуванню онлайн-торгівлі (або діяльності); розробці або удосконаленню корпоративного сайту, зокрема в частині забезпечення зручності роботи з мобільними пристроями, його наповненню якісним контентом; виключенні неактуальних рекламних кампаній, запущених до впровадження карантину тощо [3].

Вважаємо, що особливу увагу підприємствам слід приділити більш активному застосуванню елементів електронної комерції, насамперед онлайн-торгівлі. Остання виступає дієвим засобом зростання конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє зменшити витрати на продаж товару, обслуговування клієнтів, на рекламу та просування продукції, підтримку комунікацій, а також скоротити час на взаємодію з клієнтами та діловими партнерами, на розширення до і після продажної підтримки.

Активне застосування підприємствами онлайн-торгівлі є позитивним чинником не лише для їх діяльності, але й для розвитку економіки країни в цілому, оскільки забезпечує прискорення обороту грошових ресурсів, а також формується мультиплікаційний ефект прискорення процесу просування нових товарів та надання якісних послуг інноваційного характеру

[12, с. 47]. Вітчизняні дослідники акцентують увагу ще й на таких конкурентних перевагах інтернет-торгівлі як: розширення та глобалізація ринків; персоналізація взаємодії підприємств з клієнтами за допомогою інформаційних мереж; скорочення частки або повне виключення об'єктів матеріальної інфраструктури, зменшення чисельності персоналу та кількості посередників; створення підприємствами нових товарів і послуг, наприклад служби електронної підтримки тощо [11, с. 184].

Враховуючи той факт, що нині купує в Інтернеті лише кожен п'ятий український покупець, а частка онлайн-комерції становить не більше 6% загального обсягу продажів в Україні, тому онлайн-торгівля має значний потенціал для розвитку [12, с. 48].

Приймаючи рішення про впровадження заходів, спрямованих на зростання конкурентоспроможності підприємства, керівництву необхідно враховувати наявні обмеження для їх реалізації, насамперед фінансові, а також ризики. Ключові ризики та загрози для розвитку бізнесу в Україні згідно результатів опитування KPMG узагальнено у табл. 2. Варто відмітити, що бачення керівників в Україні та світі щодо ймовірних загроз для розвитку бізнесу дещо відмінне. Найбільшою загрозою для бізнесу в Україні визнано регуляторний ризик, котрий не залежить від керівників і їм не підконтрольний. Дещо заниженим в Україні є ризик ланцюжка поставок, який у світі посідає друге місце. Хоча розбудова стійких, спроможних витримувати потрясіння і водночас гнучких, здатних перелаштовуватися до нових можливостей ланцюжків поставок, матиме ключове значення для набуття підприємством конкурентних переваг в постпандемічний період.

Нині керівниками вітчизняних підприємств не приділяється належної уваги питанням кібербезпеки. Хоча в умовах активного впровадження інновацій та цифрових технологій в діяльність підприємств посилюються кіберризики. Адже нині підприємства повинні, з одного боку – забезпечити власну поточну цифрову безпеку та безпеку своїх клієнтів, а з іншого – бути готовими до дій хакерів. Зауважимо, що Всесвітній економічний форум

акцентує увагу на необхідності включення питань кібербезпеки в корпоративну культуру підприємства [8, с. 17].

Таблиця 2

Топ-5 ризиків для розвитку бізнесу та зростання в Україні та світі

2019 рік				Липень-серпень 2020 року			
в Україні		у світі		в Україні		у світі	
1	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів	1	Проблеми довкілля/ кліматичні зміни	1	Регуляторний ризик	1	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів
2	Регуляторний ризик	2	Ризик, пов'язаний з новими/ підливними технологіями	2	Операційний ризик	2	Ризик ланцюжка поставок
3	Операційний ризик	3	Повернення до територіалізму	3	Ризик, пов'язаний з новими/ підливними технологіями	3	Повернення до територіалізму
4	Ризик, пов'язаний з новими/ підливними технологіями	4	Кібербезпека	4	Ризик нестачі кваліфікованих кадрів	4	Проблеми довкілля/ кліматичні зміни
5	Повернення до територіалізму	5	Операційний ризик	5	Ризик ланцюжка поставок	5	Кібербезпека

Джерело: складено автором на основі [8, с. 14].

Безумовно, що успіх в реалізації заходів по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства перш за все залежатиме від правильності та швидкості проведення окремих перетворень, впровадження цифрових технологій та інновацій в його діяльність з урахуванням ризиків і загроз, але й значною мірою визначатиметься економічною політикою держави, впровадженими урядом фінансовими та регуляторними механізмами підтримки вітчизняних підприємницьких структур, заходами сприяння підвищенню рівня цифрових підприємницьких компетенцій, розвитку електронної комерції. Це залежатиме й від того, наскільки швидко уряд України зможе провести навчання і перенавчання громадян цифровим навичкам, застосуванню цифрових технологій, роботі із великими базами даних. Адже, за оцінками експертів, в світі очікуються значні зміни у частині

людської «цифровізованої» поведінки, включаючи систему освіти, консультацій та інтелектуального обміну (онлайн підвищення кваліфікації, телеконференції тощо) [7, с. 125].

Висновки. Пандемія COVID-19 та запроваджені карантинні обмеження призвели до негативних наслідків в діяльності вітчизняних підприємств, насамперед до значних фінансових втрат, особливо для певних сфер економіки. На перший план вийшла потреба у швидкій адаптації та перебудові діяльності підприємств відповідно до умов нової реальності. Водночас пандемія COVID-19 стала поштовхом до прискорення процесів цифровізації економіки, що відкриває перед підприємствами нові можливості для покращення бізнес-процесів, зміни бізнес-моделі і зростання їх конкурентоспроможності на ринку. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нової реальності потребує трансформації підходів до системи управління та організації їх діяльності, а також застосування критичного мислення, інноваційних підходів, адаптивності та гнучкості з боку власне самих управлінців. Особливу увагу слід приділити зміні підходів до організації маркетингової діяльності, зокрема врахуванню нових пріоритетів і запитів споживачів, більш активному застосуванню інструментів електронної комерції. Лише своєчасне реагування на зміну факторів зовнішнього середовища та системна робота по управлінню діяльністю підприємства з урахуванням усіх загроз і ризиків може слугувати гарантією фінансової стабільності, сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємства в постпандемічних реаліях.

Список використаних джерел

1. Гордей О.Д., Безноско К.О., Мерва А.О. Вплив пандемії COVID-19 на економічне зростання в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2020. Випуск 1-2. С. 49-63. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs2/article/view/411/577>
2. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ–Харків: Видавець О. А. Мірошніченко, 2020. 188 с.

3. Тер-Карпетянц Ю. М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7976>
4. Литвиненко С. Л., Цвик Ю. А., Грищик Т. О., Гущик О. Л. Виклики та можливості для українського бізнесу в умовах продовження карантинних заходів. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/91.pdf
5. Uber, Airbnb, Disney, Tesla. Пандемія коронавірусу привела до безпрецедентних масових звільнень. URL: <https://nv.ua/biz/markets/uber-airbnb-disney-tesla-koronavirus-i-karantin-privel-k-besprecedentnym-massovym-uvolneniyam-50086807.html>
6. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Дослідження методів управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С. 125-128.
7. Чинники, складові і результати запровадження і реалізації антикризової політики в окремих країнах світу та Україні. Прогноз соціально-економічного розвитку України у 2021р. / Наук. ред. В.Юрчишин. Київ: Заповіт, 2021, 200 с.
8. Нова нормальність. KPMG Review Magazine. 2020. № 8. 61 с. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf>
9. Василькова Н. Антикризовий маркетинг в умовах пандемії коронавірусу. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 21–22 травня 2020 р.). К.: КНЕУ, 2020. С. 117–119. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33619/Stkdl_20_50.pdf?sequence=1&isAllowed=y
10. COVID-19: зміни в маркетингу та рекламі. Частина 2. Factum Group Ukraine у партнерстві з Всеукраїнською Рекламною Коаліцією. Квітень 2020. URL: https://factum-ua.com/Factum_Group_COVID-19_part2.pdf
11. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с. С. 183-190.
12. Коренюк П.І., Попова О.М., Коренюк З.П. Особливості маркетингової діяльності в сучасних умовах пандемії. Український журнал прикладної економіки. 2020 рік. Том 5. № 4. С. 43-50.

References

1. Hordei O., Beznosko K., Merva A. (2020). Impact of the COVID-19 on economic growth activities in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, Vypusk 1-2, 49-63. Available at: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs2/article/view/411/577>
2. Naslidky epidemii COVID-19 ta karantynnykh zakhodiv dlia providnykh sektoriv ekonomiky Ukrainy. (2020). *Doslidzhennia za rezultatamy hlybynnnykh*

interview z vlasnykamy ta top-menedzheramy ukraïnskykh kompanii. Kyiv–Kharkiv: Vydavets O. A. Miroshnichenko, 188.

3. Ter-Karapetyants Y. (2020). Influence of the crisis on the marketing activities of enterprises. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7976>

4. Lytvynenko S., Tsvyk Yu., Hrytsyk T., Hushchuk O. (2020). Challenges and opportunities for Ukrainian business in conditions of prolonged quarantine measures. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*, vol. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/91.pdf

5. Uber, Airbnb, Disney, Tesla. The coronavirus pandemic has led to unprecedented mass layoffs. Available at: <https://nv.ua/biz/markets/uber-airbnb-disney-tesla-koronavirus-i-karantin-privel-kbesprecedentnym-massovym-uvolneniyam-50086807.html>

6. Zhosan H., Kyrychenko N. (2020). Research of enterprise management methods in the convention of the COVID-19 pandemic. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 2 (68), 125-128.

7. Chynnyky, skladovi i rezultaty zaprovadzhennia i realizatsii antykrizovoi polityky v okremykh krainakh svitu ta Ukraini. (2021). *Prohnoz sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u 2021r.* / Nauk. red. V.Iurchyshyn. Kyiv: Zapovit, 200.

8. Nova normalnist. (2020). *KPMG Review Magazine*, vol. 8, 61. Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf>

9. Vasilkova N. (2020). Crisis marketing during the coronavirus pandemic. *Антикризовий маркетинг в умовах пандемії коронавірусу. Suchasni tekhnologii komertsiiinoi diialnosti i lohistyky: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* (Kyiv, 21–22 travnia 2020 r.). K.: KNEU, 117–119. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33619/Stkdl_20_50.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10. COVID-19: zminy v marketynhu ta reklami. (2020). Chastyna 2. Factum Group Ukraine u partnerstvi z Vseukrainskoïu Reklamnoïu Koalitsiïeu. April. Available at: https://factum-ua.com/Factum_Group_COVID-19_part2.pdf

11. Teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpriemstv : monohrafiia / za zahalnoïu redaktsiïeu profesora O.H. Yankovoho. Odesa, Atlant, 2017, 514, 183-190.

12. Korenyuk P.I., Popova A.N., Korenyuk Z.P. (2020). Features of marketing activity in the modern conditions of a pandemic. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2020, Volume 5, vol. 4, 43-50.

Ткаченко Володимир Валентинович (ORCID ID 0000-0003-4915-2518) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Університету ДФС України (м. Ірпінь).

УДК 35.071:321.011.1(477)
JEL A1
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.214-232

Шальман Т.М.

ІМІДЖОЛОГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ВЛАДИ У СИСТЕМІ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

У статті розглянуто комунікаційну діяльність органів державного управління, що спрямована на формування позитивного іміджу влади, проаналізовано та узагальнено теоретико-практичні аспекти системи зв'язків з громадськістю органів державної влади. Сучасне інноваційне комунікаційне середовище вимагає від фахівців паблік рилейшнз впроваджувати нові технологічні методи та використовувати сучасні форми надання інформації широкому загалу громадянського суспільства, щоб впливати на формування громадської думки. Відтак у статті розглядається низка інструментів іміджології, використання яких органами влади у системі зв'язків з громадськістю є ефективними у періоди творення демократичного суспільства.

Ключові слова: імідж органу державного управління, імідж керівника, зв'язки з громадськістю органів влади.

Шальман Т.М.

ИМИДЖЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА ВЛАСТИ В СИСТЕМЕ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

В статье рассмотрена коммуникационная деятельность органов государственного управления, направленная на формирование положительного имиджа власти, проанализированы и обобщены теоретико-практические аспекты системы связей с общественностью органов государственной власти. Современная инновационная коммуникационная среда требует от специалистов паблик рилейшнз внедрять новые технологические методы и использовать современные формы предоставления информации

широкой общественности гражданского общества, чтобы влиять на формирование общественного мнения. Поэтому в статье рассматриваются инструменты имиджелогии, использование которых органами власти в системе связей с общественностью эффективны в периоды созидания демократического общества.

Ключевые слова: имидж органа государственного управления, имидж руководителя, связи с общественностью органов власти.

Shalman T.M.

IMGIOLOGICAL INSTRUMENTS OF FORMATION OF POSITIVE IMAGE OF POWER IN THE SYSTEM OF PUBLIC RELATIONS

The article examines the communication activities of government bodies aimed at forming a positive image of government, analyzes and generalizes theoretical and practical aspects of the public relations system of government bodies. The modern innovative communication environment requires public relations specialists to introduce new technological methods and use modern forms of providing information to the general public of civil society in order to influence the formation of public opinion. Therefore, the article examines the tools of imageology, the use of which by the authorities in the system of public relations is effective during the periods of building a democratic society.

Key words: image of a government body, image of a leader, public relations of government bodies.

Постановка проблеми. Одна з вимог сталого розвитку демократичного суспільства є інформаційна відкритість органів державної влади. За останні десятиліття сформувалася стала форма взаємодії органів державної влади з громадськістю – відкритість, доступ до інформації, прозорість у діяльності. За ці роки сформувалися і продовжують напрацьовуватися механізми для залучення громадськості до участі у державній політиці. Вже нормою стало, що у всіх владних структурах, як на

всеукраїнському, регіональному, так і місцевих рівнях, створені цілі департаменти, відомства, відділи, пресцентри, пресслужби, які виконують необхідні функції зі зв'язків з громадськістю. Основне завдання державних структур зі зв'язків з громадськістю – формування позитивної репутації (позитивного іміджу), доброзичливого суспільного ставлення до державних установ, суспільно-політичним, економічним та іншим соціальним інститутам в Україні. Однак їх спільний недолік полягає в тому, що їх посередницька діяльність переважно з пресою у більшості випадків носить ситуативний і безсистемний характер. Відрізняється короткостроковими акціями, розрахованими на негайний, разовий ефект. У функції існуючих служб зі зв'язків з громадськістю входить, у першу чергу, інформування населення, поширення інформації про анонси заходів та результати проведення цих заходів. У період формування державної політики в Україні напрям зв'язків з громадськістю є найбільш популярним, оскільки фахівцям зі зв'язків з громадськістю часто доводиться позитивно описувати політичні події або дії політиків у ЗМІ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Система зв'язків з громадськістю для українського суспільства в цілому, та органів державної влади, зокрема, є дещо новою сферою діяльності на відміну від більшості країн світу, де структурні підрозділи зв'язків з громадськістю напрацювали чіткі механізми взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. В Україні повноцінно користуватися цими технологіями та методами почали у період становлення її незалежності. За майже тридцятирічний період проблематика комунікації між державними органами влади та громадськістю була досліджена багатьма вітчизняними науковцями.

Один з перших вітчизняних науковців, що вивчав поняття іміджу керівників влади та його вплив на формування громадської думки про діяльність владних структур, є Г.Почепцов [1, 2]. Дослідженню феномену зв'язків з громадськістю приділяли увагу в своїх роботах: В. Бебик [3],

В. Дрешпак [4], Р. Войтович [5], Е. Коханов [6], Є Ромат [7, 8]. Серед закордонних дослідників цю проблематику вивчали: Е.Бернейз, Д.Форрестол, А. Сентер, Г. Брум, С. Катліб, М.Менчер, Р. Харлоу, Ф. Буарі, Дж. Груніг, Р. Хіт, Д. Карб, Л. Матра, М.Кольєр М. Томас, С. Банкс, Р. Пенман, Н. Дензін, В. Ліідз, Л. Путман, В.Гудикунст, К. Спайсер.

Історичним досвідом доведено, що використання механізмів взаємодії між органами державного управління та громадськістю – складових системи зв'язків з громадськістю, є стратегічно важливим елементом функціонування громадянського суспільства, забезпечення ефективної діяльності органів влади та ефективної реалізації державної політики. Вітчизняний науковець Є. Ф. Коханов вважає, що важливою умовою реалізації системної комунікативної взаємодії між органами державної влади та громадськістю є використання відповідних діалогових технологій. Їх ефективність визначається «точністю попадання в точку перетину вимог ситуації та всіх її учасників. Така точність є недосяжною, якщо використовувати застарілі комунікативні алгоритми, які не охоплюють суті конкретного процесу розвитку» [6]. Науковець Рихлік В.А., досліджуючи тему комунікації між представниками влади та громадянами, вважає що це важливий атрибут розвиненої демократичної держави. «Метою зв'язків з громадськістю для органів державної влади є встановлення двостороннього спілкування для виявлення спільних інтересів та досягнення взаєморозуміння між громадянами та державною владою, що засноване на природі, знанні та повній інформованості. Це має розвивати громадянську самосвідомість та виховувати в людей активний інтерес до проблем, пов'язаних із центральною або місцевою владою», – пише Рихлік В.А. у статті [9].

Ще на початку двохтисячних років науковці наголошували на тому, що відсутність системи у роботі з громадськістю, неможливість заздалегідь реалізувати превентивні заходи в зв'язках з громадськістю призводять до того, що робота ведеться за принципом: подія – громадська реакція – спіндокторінг, а не піар акція – подія – бажана суспільна реакція. Діяльність

підрозділів зі зв'язків з громадськістю часто зводиться до моніторингу подій, простого реагування на них (функція реагування), замість прогнозування можливих негативних наслідків, розробці та реалізації довгострокових програм, розрахованих на майбутнє (функція проекту), створення стабільної позитивної репутації (іміджу) вашої організації або держава в цілому [10]. Існуючі служби зі зв'язків з громадськістю в Україні сприймаються як «групи швидкого реагування», головне завдання яких – «зняти» напруженість в громадській думці з найбільш гострих проблем, у тому числі пов'язаних з непрофесійною діяльністю політиків або державних діячів. Можливо, тому в суспільній свідомості склалося стійке негативне ставлення до всього, що пов'язано з громадськістю.

В українському суспільстві рівень взаєморозуміння і конструктивного співробітництва між державними органами, політичними партіями, громадськими об'єднаннями та організаціями, ринковими інститутами залишається низьким і тільки формується. Конфронтаційний характер відносин виникає не тільки з недосконалості правової бази, яка повинна їх регулювати, а й з-за відсутності чітко визначених цілей та інтересів кожного з цих інститутів.

Мета публікації – проаналізувати та узагальнити теоретико-практичні аспекти системи зв'язків з громадськістю органів державної влади, визначити інструменти іміджології, використання яких органами влади є ефективними для формування позитивного іміджу влади у системі зв'язків з громадськістю, обґрунтувати співвідношення іміджу органу державного управління з іміджем керівника органу влади, іміджем державного службовця тощо.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Відділи зв'язків із громадськістю в органах державної влади України почали формуватися на початок 90-х рр. XX ст. як необхідність суспільних зрушень у напрямі формування економічних інститутів демократії. Але з моменту запровадження інституту президентства (1992р.), коли у структурі

Адміністрації Президента України була створена пресслужба глави держави, в Україні розпочався реальний процес налагодження зв'язків із громадськістю в органах державної влади і місцевого самоврядування. Саме тоді в Законі України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. [11] була зафіксована норма, відповідно до якої право на інформацію забезпечується створенням у державних органах спеціальних інформаційних служб або систем, які гарантували б у встановленому порядку доступ до інформації. Перший етап формування національного корпусу служб зв'язків із громадськістю завершився 1995 року. Королько В.Г. цей період характеризує кількісною наповненістю штатів пресових та інших служб, які здійснюють функції зв'язків із громадськістю, фахівцями [12].

Як зазначає Рихлік В.А., за цей період зформовано низку завдань, що постали перед системою зв'язків з громадськістю в роботі державних органів влади: по-перше, регулярне надання інформації про діяльність, плани та успіхи органу влади; по-друге, інформаційно-виховна функція, спрямована на просвітницьку діяльність у питаннях законодавства, права та різних аспектів повсякденної роботи; по-третє, інформування працівників владної структури про реакцію суспільства на події, заходи, які вони проводять [9]. Виконання цих завдань органами державної влади на різних рівнях і покликане формувати позитивний імідж, довіру, доброзичливе ставлення до дій та рішень владних структур, що і є головною метою підрозділів зв'язків з громадськістю (пресслужб).

Матукова Г.І. визначає напрями сучасної іміджевої стратегії державної служби: розроблення яскравої ідейної концепції, яка могла б відповідати інтересам усіх громадян України і спрямована на відродження національної гордості й високої культурної самооцінки, використання всіх каналів комунікації для формування позитивного іміджу (телебачення, радіо, преса, Інтернет–ресурси); активізація зусиль керівництва держави і владних інституцій у просування позитивного іміджу, формування портрета керівника із стійким позитивним іміджем; створення позитивного образу державного

службовця, який щоденно виконує функції держави і несе відповідальність за впровадження державної політики; популяризація наукових розробок і широке впровадження пропозицій науковців у сфері державного управління тощо [13].

У дослідженні щодо використання інструментів для формування позитивного іміджу органу державної влади, варто згадати визначення науковця Г.Почепцова, що імідж – це образ – уявлення, який методом асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями. Залежно від замовника іміджу розмежовують: етапи формування корпоративного іміджу (організації), рідше особи (політичного лідера) [1]. На думку цього науковця, яку він висловив у своїй праці «Іміджологія», імідж у концентрованій формі задає суть людини чи організації. Відштовхуючись від іміджу, ми можемо будувати свої взаємини з даною людиною: обирати його в депутати, призначати на посаду, віддавати йому свої голоси в президентській кампанії. Звідси впливає проста істина: чим точніше ми оберемо і побудуємо свій імідж, тим ефективніше буде комунікація. Почепцов згадує вислів одного з іміджмейкерів М. Тетчер, який сказав: «Хороші паблік рилейшнз на дев'ять десятих є передбаченням і тільки на одну десяту виконанням». Необхідність формування позитивного іміджу державними органами влади напряду впливає на впровадження ними сучасних, подекуди навіть інноваційних, комунікативних механізмів взаємодії з громадянським суспільством з метою досягнення високого рівня двостороннього взаємовпливу. Поєднання використання інструментів іміджології та сучасних носіїв інформації має дати високий ефект у діяльності служби зі зв'язків з громадськістю та позначитися на іміджі владних структур.

Науковцями визначені інструменти іміджології, використання яких позитивно впливатиме на формування іміджевих характеристик об'єкту. Об'єктом нашого дослідження є орган державної влади, який у своїй діяльності має напрацьовувати іміджеві характеристики, що сформують позитивний імідж в цілому. В аспекті нашого дослідження розглянемо

основні інструменти іміджології: позиціювання, візуалізацію, вербалізацію, деталізацію, використання яких однозначно впливатиме на формування позитивного іміджу органу державної влади. Кожен з цих інструментів відповідає за вид та форму подачі інформації про діяльність органів державної влади. Розглянемо конкретно кожен інструмент іміджології та визначимо як саме його використання може впливати на формування іміджу органу влади.

Одним з основних інструментів іміджології є позиціювання. Концепція позиціювання була розроблена американськими рекламистами і маркетологами Е. Райсом і Дж. Трутом у 1972 році, коли в спеціалізованому виданні «Advertising Age» [14] була опублікована серія їх статей під загальною назвою «Ера позиціювання» («The Positioning Era»). Відповідно до трактувань цих науковців концепція інструменту позиціювання розкривається через акцентування уваги на особливостях «гіперкомунікативного» суспільства, психолого-прикладних аспектах структури свідомості й підсвідомості людини, шляхах проникнення повідомлень і стратегіях позиціювання і репозиціювання. Проте варто враховувати, що механізми позиціювання в цілому не замінюють та не змінюють реальних властивостей і характеристик іміджу організації. Завдяки позиціюванню як інструменту іміджології можна визначити, окреслити конкретні позитивні риси в інформаційному медійному просторі тієї чи іншої організації. Наприклад, доречними прикладами іміджевих характеристик, якими позиціюють себе органи державної влади є: «ми інформаційно відкриті», «ми відкриті до співпраці», «ми ведемо прозоро свою фінансову діяльність», «ми оперативно реагуємо на запити громадськості» тощо. Органи державної влади з точки зору позиціювання акцентують увагу на тих позитивних характеристиках (властивостях) своєї діяльності, яких самі прагнуть досягти, якщо таких ще не напрацьовано. Тож позиціювання допомагає «вмістити» об'єкт в сприятливу для нього інформаційну сферу. Проте останні десятиліття громадянське суспільство отримує велику

кількість повідомлень через засоби масових інформацій про порушення у діяльності тих чи інших органів влади, здебільшого це стосується державних закупівель, проведення фінансових господарських розрахунків, корупційних дій. Та на всі ці виклики органи влади реагують шляхом того ж таки позиціювання, наголошуючи (повторюючи) – «ми інформаційно відкриті», «ми відкриті до співпраці». Інструмент позиціювання є складовою частиною довгострокової стратегії рекламної та/або піар кампанії. Органи державної влади на довгострокову перспективу позиціують себе як такі, що змінюють свою діяльність на краще, навчаються працювати та проводити фінансову діяльність відповідно до норм цивілізованого, громадянського суспільства. Результатом позиціювання є думка громадян про орган влади. В основному оцінка позиціювання є комбінацією кількох реальних характеристик (зростає довіра громадян чи ні; відкриті та прозорі доступи до інформації чи ні; рівень реагування на зауваження, скарги, пропозиції) та створеному іміджу (сформованого враження від діяльності представників того чи іншого органу влади). У перспективі позиціювання органів державної влади повинне визначатися громадянським суспільством, а не владними представниками. Зауважимо, що «якісні» особливості позиціонованого об'єкту – органу влади, можуть з часом зміцнювати або руйнувати сформований імідж. Варто зауважити ще два фактори: ефект позиціювання може виражати позитивний імідж влади та пропонувати ефективні засоби взаємодії з громадськістю; впроваджувати іміджеві стратегії, що в подальшому дозволять органу влади мати відмінні від інших якісні характеристики. Для досягнення ефекту стратегію позиціювання варто проводити у три фази: чіткого визначення поточної позиції; вибору бажаної позиції; розробки та впровадження заходів для досягнення бажаної позиції. Одним з показників результативного ефективного позиціювання можна вважати обрання головами та депутатами місцевих, районних, міських, обласних та інших рад тих кандидатів, які діяли у попередніх скликаннях.

Впродовж останніх років в Україні органи державної влади використовують розгалужену систему візуалізації власної діяльності. Більшість населених пунктів відродили традицію мати власні герби, прапори, гімни, які здебільшого візуалізують орган влади того чи іншого селища чи міста. Якщо ще десять років тому це розміщувалося на перших шпальтах газет, то нині символіку як одну зі складових інструменту візуалізації бачимо на офіційних інтернет сайтах, на офіційних сторінках фейсбуку, телеграм каналу тощо. За підтвердженнями даними, Україна входить до першої десятки країн Європи за кількістю інтернет-користувачів. Ще 2002 року Наказом Державного комітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України був затверджений «Порядок функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади», чинний на сьогодні з внесеними поправками 2015 року, де передбачено основні вимоги до їх інформаційного наповнення. Навіть у пункті 1.3. статті 1 передбачено, що «система керування інформаційним вмістом веб-сайту органу виконавчої влади повинна мати універсальну модульну архітектуру та включати: модуль адаптації інформації на веб-сайті для користувачів з вадами зору та слуху, модуль системи обліку публічної інформації, модуль пошукової системи, модуль адміністративних послуг, модуль електронних звернень громадян, модуль резервного копіювання даних веб-сайту на випадок непередбаченого збою тощо» [15]. За всі ці роки напрацювалася певна форма візуалізації інформації. У процесі взаємодії з органами державної влади, регіональними структурами, науковими установами, з одного боку, необхідно дотримуватися принципу оперативності виконання інформаційних запитів, а з іншого – забезпечувати необхідну якість продукції, дотримання усіх вимог і стандартів представлення інформації: достовірність, повнота, релевантність викладених матеріалів з додаванням експертних висновків авторитетних фахівців; дотримання законодавства України про інформацію та ЗМІ [16].

Використання соціальних мереж органами державної влади дозволяє оперативно візуалізувати інформацію про актуальні події, чим створювати позитивний імідж влади, зобов'язання якої працювати для громадян.

Розглянемо для порівняння практичний досвід США у сфері урядової системи зв'язків з громадськістю, урядової комунікації, де ключовим напрямом є твердження: «піар необхідний для того, щоб уряд говорив в один голос». Цим підкреслюється важливість зв'язків з громадськістю для внутрішньої урядової організації та управління у запобіганні інформаційних збоїв та контраверсійним комунікаційним процесам у самому уряді. Для запобігання інформаційних збоїв і спрямована американська стратегія одного голосу. У загальному просторі відбувається так зване зашумлення комунікаційних каналів, при якому споживач вже не може зрозуміти, що є першочерговим, а що другорядним [17].

Для прикладу розглянемо урядовий портал Пентагону. Він має один із найдосконаліших веб-сайтів за посиланням <https://www.defense.gov/>. У реальності, Defense.gov – це лабіринт веб-сайтів, які потрапляють під контроль помічника Міністра оборони з громадських питань. Чотири військові служби відділення (армія, флот, морська піхота та повітряні сили) разом з Національною гвардією має свій розділ на Defense.gov. Численні компоненти порталу мають одну спільну мету – задовольнити інформаційні потреби американських військових та інших різних аудиторій. Кожна група зацікавлених сторін має унікальні інформаційні вимоги, але всі мають спільне бажання отримати доступ до інформації та дані 24/7, 365 днів на рік [18].

Урядовий портал – це близько 10 000 складників (веб-сайтів), що охоплює аудиторію понад 230 000 американців щомісяця. Та загалом більше 12 мільйонів людей з усього світу відвідують веб-сайти, пов'язані з Пентагоном. Інформація, до якої може отримати доступ громадськість, є масштабною та конкретною. Відвідувачі можуть отримувати останні новини, що стосуються програм та діяльності Міністерства оборони США, шукати

архіви фотографій та переглядати відеоматеріали, графічні приклади. Існує навіть окремий розділ – публічні опитування для з'ясування того, що відвідувачі хочуть бачити на сайті. Для інформування військових є розділи з додатковими відомостями, архіви та посилання на понад 100 веб-сайтів для отримання додаткової інформації [2].

Журналісти та громадськість можуть отримати доступ до пресрелізів та проведених заходів, до анонсів, до оголошень про контракти та нагороди, а також до новин на сторінці пресресурсів. Щодня оновлюються повідомлення та статистичні дані, а також представлені офіційні документи англійською та ще кількома мовами [2]. Щоб ще раз наголосити на прозорості та відкритості усієї запропонованої інформації, головна сторінка містить панель інструментів із посиланнями на веб-сторінки Офісу свободи інформації та сторінку Генерального інспектора [15]. Пентагон адаптується до соціальних та інтерактивних засобів масової комунікації та еволюціонуючої реальності світу Інтернету. Службовці знають і розуміють важливість точності інформації та її зв'язок із довірою зацікавлених сторін.

В останні десятиріччя завдяки впровадженню інноваційних технологій набувають розвитку й вербальні засоби взаємодії влади з громадськістю. На основі сучасних технологій створюються нові «форми та засоби залучення громадськості до спільного з владою вирішення існуючих проблем, зокрема: омбудсмени та центри громадської активності, спільне створення та надання послуг, волонтерство, інституціоналізація ролі громадськості у процесі прийняття рішень, структури для захисту інтересів громадян [19]. Завдання іміджмейкера вміло вербалізувати дійсність. Це дуже важливо, коли орган державної влади ставить завдання сформувати позитивний імідж, фахівці зі зв'язків з громадськістю повинні яскраво і барвисто описувати ситуації, події тощо. Вербальні гасла повинні стати основним компонентом щоденної діяльності. На думку науковців є два основних моменти характерного використання слова. Це відведення від реальної ситуації та приєднання до думки та/або події громадськість. Адже слово не лише описує ситуацію, подію, слово й

формує ту чи іншу ситуацію. В умілих «руках» фахівця зі зв'язків з громадськістю, інструмент вербалізації стає ключовим у формуванні іміджу – позитивної чи негативної думки про орган влади. І саме у цьому аспекті, керівник органу влади, керівники структурних підрозділів, вміючи управляти «словами», вміло долучаються до формування іміджу владної установи. Адже саме словами можна додати тривоги до напруженої, негативної ситуації, а можна заспокійливо спростувати та обнадійливо заспокоїти, і отримати цілковиту підтримку громадськості.

Використання інтернет-платформ дозволяє оперативного оприлюднювати інформацію, мультимедійні матеріали, які мають необмеженість у кількості фактів, аргументів, поданих у доступній та зручній формі для різних категорій громадян. Доступною інформація стала й для людей з інвалідністю: з порушеннями зору, слуху. Проте, більшістю органів державної влади ігнорується законодавча норма, передбачена статтею 21 Конвенції ООН «Про права осіб з інвалідністю» про зобов'язання держави забезпечити осіб з інвалідністю інформацією, призначеною для широкої публіки, у доступних форматах і з використанням технологій, що враховують різні форми інвалідності, своєчасно й без додаткової плати. Постанова Кабміну «Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» №3 від 04.02.2002 р. передбачає, що інформація на офіційному веб-сайті органів виконавчої влади повинна бути доступною для користувачів з вадами зору та слуху.

У системі формування іміджу характерними є деталі, які використовуються для акцентування уваги на необхідній ситуації, події, особі. Як правило, деталі краще запам'ятовуються. Проте не варто забувати, що не вдало використана та застосована деталь може стати тим «гачком», на який піймається керівник органу влади чи його підлеглі. Дбаючи про позитивний імідж органу влади його керівник дбає про деталі свого одягу, поведінки, вигляду. Таким чином, деталь є одним з основних носіїв іміджевих характеристик. Використовуючи деталі поетапно: бібліографічне

есе про керівника; деталі про діяльність органу влади, успіх якого пов'язаний з ім'ям керівника; невеликі розповіді про сімейне життя, про побут керівництва органу влади тощо, у громадськості поступово сформується бажаний імідж. Адже можна багато говорити про досягнення органом влади бажаних результатів, а можна деталізувати конкретними цифрами і фактами — це деталізація.

Орган державної влади щоденно повинен дбати про заповнення кожним елементом структури іміджу інформаційного поля. Відсутність будь-якого елемента (візуальної чи вербальної інформації) дає можливість громадськості заповнювати власними домислами, власними оцінками, і не завжди такими, що відповідатимуть дійсності. За роки функціонування системи зв'язків з громадськістю сформувалися чіткі форми співпраці владних структур та громадськості. У наукових джерелах знайдемо їх перелік: інформування громадськості, консультації з громадськістю, громадські дорадчі комітети, круглі столи, опитування громадської думки, фокус-групи, соціальний моніторинг, громадські слухання, громадська просвіта, організація громади, створення громадських коаліцій тощо [19].

Досвід органів державної влади, які працюють за принципом «прозорість та відкритість у діяльності», дає можливість сформувати правила діяльності з громадськістю: не прийняття жодного важливого рішення без участі в обговоренні громадськості; без аналізу громадської думки; без моделювання прогнозу соціальної поведінки населення; без досягнення порозуміння між громадськістю та органами державної влади [2]. Для досягнення цих цілей повинна бути спрямована діяльність служби зі зв'язків з громадськістю за щонайменше двома напрямками: інформація спрямована на широку та місцеву громадськість; формування позитивного іміджу влади, долаючи кризові ситуації. За твердженням українського науковця Є.Ромата, більшість акцій паблік рилейшнз проводиться з метою: переконати людей змінити свою думку; сформувати громадську думку, коли її немає; посилити (зміцнити) наявну думку громадськості [8]. Також Є.Ромат стверджує, що

«державні служби зв'язків з громадськістю в Україні «групами швидкого реагування», основним завданням яких стає зняття напруженості з найгостріших проблем, у тому числі, пов'язаних з непрофесійною діяльністю політиків чи державних діячів. Науковець зазначив, що у роботі служб зв'язків з громадськістю спостерігається змішування управлінських функцій та функцій зв'язків з громадськістю, що не дозволяє досягнути однакового результату в усіх напрямках [8].

Вивчаючи дослідження українського науковця В.Бугрима [20] щодо основних етапів формування і становлення іміджу організації, відзначимо, що вони певним чином можуть стосуватися й органів державної влади.

- Фірмовий стиль – основа іміджу, головний засіб його формування.
- Візуальні засоби – дизайнерські прийоми формування іміджу, які включають створення упакування, оформлення вітрин, офісів, виставок, розробку макетів оголошень.
- Оригінали-макети можуть бути різними, але один елемент (деталь), що постійно є присутнім у всіх позиціях, робить цілу серію макетів пізнаваними.
- Вербальні (словесні) засоби – спеціально підібрана стилістика, орієнтований на нестатки споживача.
- Рекламні засоби – використані в кожному конкретному випадку рекламні засоби, що сприяють формуванню сприятливого відношення.
- Піарзаходи – продумані, сплановані, постійні зусилля по встановленню і зміцненню взаєморозуміння між організацією і громадськістю. Це виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи [20].

Висновки. Можна стверджувати, що зв'язки із громадськістю у системі державного управління є надзвичайно важливими для влади, що вносить різноманітні технології та шляхи реалізації інформаційної взаємодії. Без відносин між адміністративними органами та населенням робота стає не

продуктивною. Крім того, зв'язки з громадськістю спрямовані як на формування і підтримання власного позитивного іміджу, так і усієї системи влади. Важливим є завдання акцентувати увагу на корисній, необхідній для громадськості інформації, дотримуючись засад відкритості у формуванні та реалізації державної політики у системі взаємодії з громадськістю. Проте повинна виконуватися з зворотна вимога – громадськість повинна бути активною, достатньо системною у співпраці з органами влади. Тобто, система зв'язків з громадськістю – це своєрідний двосторонній процес, де обидві сторони активні, діяльність яких спрямована на позитивний розвиток суспільства. Комунікація між цими сторонами повинна досягати ефективних результатів з максимальною вигодою для всіх учасників (незалежно від того, активні вони чи пасивні) комунікаційного процесу – в цілому суспільства.

Список використаних джерел:

1. Почепцов Г.Г. Имидж: от фараонов до президентов. — Киев: Лігисфера, 1997.
2. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз : навч.посіб. / Г. Г. Почепцов. — Київ, 2000. — 438 с.
3. Бебик В.М. Політологія для політика та громадянина. [Текст] : монограф., / В.М.Бебик - К. : МАУП, 2003. — 424 с.
4. Дрешпак В.М. Знаки та символи у державному управлінні. [Текст] : монограф., / В.М.Дрешпак. — Дніпропетровськ. ДРІДУ НАДУ, 2010. 338 с.
5. Войтович Р. Механізми реалізації зв'язків з громадськістю у державному управлінні [Текст] : метод. посіб., / Р.Войтович — К. : Вид-во КМЦППК. 2011 — 84 с.
6. Коханов Е.Ф. Теоретические и методологические основы PR-деятельности (Социологический аспект) : монография / Е. Ф. Коханов. — М. : РИП-холдинг, 2004. — 202 с., с.177
7. Ромат Є.В. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах. [Текст] : монограф., / Є.В.Ромат. - К. : Вид-во НАДУ 2003. — 380 с.
8. Ромат Є.В. Реклама. История. Теория. Практика [Текст] / Є.В.Ромат.- 5-е изд. — СПб. [и др.]: Питер. — 2002. — 544 с.
9. Рихлік В. А. Зв'язки з громадськістю в органах державної влади та місцевого самоврядування / В. А. Рихлік. // Політологічний вісник. — 2014. — №72. — С. 14.

10. Інформаційна відкритість органів державної влади України. / За загальною редакцією М. Лациби. — К.: Український незалежний центр політичних досліджень, 2005. - 156 с.
11. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992р.// Закони України, Верховна Рада України, Ін-т законодавства / Редкол. В.Ф. Опришко та ін. — К.: Ін-т законодавства Верховної Ради України, 1996.
12. Королько В.Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика, 2-е вид. доп. — К.: «Скарби», 2001. — 400 с.
13. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій : сучасний стан й актуальні проблеми / Г. І. Матукова // Держава та регіони. — 2008. — № 1. — С. 96 — 99.
14. Al Ries, *John Trouts*. Advertising Age. 1972 p.
15. Порядок функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1022-02#Text>
16. Аксьонова Н. Методика відбору інтернет-інформації: вплив сучасних інтернет-технологій. 2014. Електронний ресурс: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1059:metodika-vidboru-internet-informatsiji-vpliv-suchasnikh-internet-tehnologij&catid=127&Itemid=460
17. Siegel L. How American PR Is Different from PR Overseas [Електронний ресурс] / Lucy Siegel // 2013 — Режим доступу до ресурсу: <https://scottpublicrelations.com/how-american-pr-is-different-from-pr-overseas/>.
18. Berman E. M. THE PRACTICE OF GOVERNMENT PUBLIC RELATIONS [Електронний ресурс] / Evan M. Berman // CRC Press. — 2012. — Режим доступу до ресурсу: <https://andrerahman.staff.uns.ac.id/files/2015/10/ASPA-Series-in-Public-Administration-and-Public-Policy-Mordecai-Lee-Grant-Neeley-Kendra-Stewart-The-Practice-of-Government-Public-Relations-CRC-Press-2011.pdf>
19. Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформи [Текст]. — Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. — 195 с. http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_49/fail/34.pdf
20. Бугрим В.В. Комунікативно-технологічні матриці побудови ефективного іміджу / В. В.Бугрим // Наукові записки Інституту журналістики.-К.: Інститут журналістики, 2007.-Т. 28.-С. 33-42. — Режим доступу: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1970>

References:

1. Pocheptsov GG Image: from pharaohs to presidents. - Kiev: Ligisphere, 1997. [in Ukrainian].
2. Pocheptsov GG Public relations: textbook. / GG Pocheptsov. - Kyiv, 2000. - 438 p. [in Ukrainian].
3. Bebik VM Political science for politicians and citizens. [Текст]: монограф., / В.М.Бєбик - К.: МАУП, 2003. - 424 с. [in Ukrainian].

4. Dreshpak VM Signs and symbols in public administration. [Text]: monograph., / VM Dreshpak. - Dnipropetrovsk. DRIDU NADU, 2010. 338 p. [in Ukrainian].
5. Voitovych R. Mechanisms for the implementation of public relations in public administration [Text]: method. manual., / R. Voitovych - K. : Published by KMTSPPK. 2011 - 84 p. [in Ukrainian].
6. Kokhanov EF Theoretical and methodological bases of PR-activity (Sociological aspect): monograph / EF Kokhanov. - M. : RIP-holding, 2004. - 202 p., P.177 [in Russian].
7. Romat EV Transformation of the model of state management of advertising activity in transitional conditions. [Text]: monograph., / EV Romat. - K.: Вид-во НАДУ 2003. - 380 с. [in Ukrainian].
8. Romat EV Advertising. History. Theory. Practice [Text] / EV Romat.- 5th ed. - СПб. [et al.]: Peter. - 2002. - 544 p. [in Ukrainian].
9. Rykhlik VA Public relations in public authorities and local government / VA Rykhlik. // Political Bulletin. - 2014. - №72. - P. 14. [in Ukrainian].
10. Information openness of public authorities of Ukraine. / Edited by M. Latsyba. - Kyiv: Ukrainian Independent Center for Political Studies, 2005. - 156 p. [in Ukrainian].
11. Law of Ukraine "On Information" of 02.10.1992. V.F. Opryshko and others. - Kyiv: Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine, 1996. [in Ukrainian].
12. Korolko VG Public relations. Scientific bases, methods, practice, 2nd ed. ext. - K. : «Скарби», 2001. - 400 с. [in Ukrainian].
13. Matukova GI Development of corporate culture of organizations: current status and current issues / GI Matukova // State and Regions. - 2008. - № 1. - P. 96 - 99. [in Ukrainian].
14. Al Ries, John Trouts. Advertising Age. 1972 [in USA].
15. The order of functioning of websites of executive bodies. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1022-02#Text> [in Ukrainian].
16. Aksonova N. Methods of selection of Internet information: the impact of modern Internet technologies. 2014. Retrieved from: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1059:metodika-vidboru-internet-informatsiji-vpliv-suchasnikh-internet-tehnologij&catid=127&Itemid=460 [in Ukrainian].
17. Siegel L. How American PR Is Different from PR Overseas [Electronic resource] / Lucy Siegel // 2013 - Retrieved from: <https://scottpublicrelations.com/how-american-pr-is-different-from-pr-overseas/> . [in USA].
18. Berman E. M. THE PRACTICE OF GOVERNMENT PUBLIC RELATIONS [Electronic resource] / Evan M. Berman // CRC Press. - 2012. - Retrieved from: <https://andrerahman.staff.uns.ac.id/files/2015/10/ASPA-Series-in-Public-Administration-and-Public-Policy-Mordecai-Lee-Grant-Neeley-Kendra-Stewart-The-Practice-of-Government-Public-Relations-CRC-Press-2011.pdf> [in USA].

19. Interaction with the public in the context of administrative reform [Text]. - Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankivsk Center for Science, Innovation and Informatization, 2012. - 195 p. Retrieved from: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_49/fail/34.pdf [in Ukrainian].
20. Bugrim VV Communicative-technological matrices of building an effective image / VV Bugrym // Scientific notes of the Institute of Journalism.-K.: Institute of Journalism, 2007.-T. 28.-S. 33-42. - Retrieved from: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1970> [in Ukrainian].

Шальман Тетяна Михайлівна. (ORCID ID 0000-0002-9854-1539) - к. філол.н., доцент кафедри реклами та зв'язків з громадськістю Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка.