

ВІСНИК

Київського національного торговельно-економічного університету

Науковий журнал

Виходить шість разів на рік
Уперше вийшов друком у лютому 1998 р.

До жовтня 2000 р. виходив під назвою
"Вісник Київського державного торговельно-економічного університету"

№ 4⁽¹⁰²⁾ 2015

Журнал визнано ДАК України як фахове видання з економічних наук

З М І С Т

ДЕРЖАВА ТА ЕКОНОМІКА

ТКАЧЕНКО Н.	Управління системою державних закупівель	5
ДУЦЬКА А.	Конкурентні відносини в економіці країн Європейського Союзу	14

ПІДПРИЄМНИЦТВО

МЕЛЬНИЧЕНКО С., ТКАЧУК Т.	Франчайзингові мережі туристичних підприємств	30
СИЧОВА Н.	Управління соціальним розвитком підприємства	43
МИКОЛАЙЧУК І.	Коучинг у системі управління персоналом	50
БЛЯВСЬКА Ю.	Матричний підхід до визначення життєвого циклу бренду	68

ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

МИКИТЮК І.	Управління видатками місцевих бюджетів	81
АНІСІМОВА Л.	Транспарентність стрес-тестування кредитного ризику банків	91
МАРАЧЕВСЬКА А.	Формування ціни іпотечного кредиту з урахуванням рейтингу позичальника	105

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ ЖУРНАЛУ
"Вісник КНТЕУ"**

МАЗАРАКІ А.А. – головний редактор;

ПРИТУЛЬСЬКА Н.В. – заступник головного редактора;

БАРДАШ С.В., БАЙ С.І., ВЕДМІДЬ Н.І., ГУЛЯЄВА Н.М., ДОБІЯ М. (Польща),
КАЛУСЬКІ Я. (Польща), **ЛАГУТІН В.Д., ЛАЦЕ Н.** (Латвія), **ПАНКОВ Д.О.** (Білорусь),
РОМАТ Є.В., СУСІДЕНКО В.Т., ТКАЧЕНКО Т.І., ФЕДУЛОВА Л.І., ФІЛІС К. (Греція),
ЧУГУНОВ І.Я. – члени редакційної колегії з економічних наук; **БЕЛІНСЬКА С.О.,**
МЕРЕЖКО Н.В., МОКРОУСОВА О.Р., СИДОРЕНКО О.В. – члени редакційної колегії
з технічних наук; **ГАЛЯНТИЧ М.К., ГУРЖІЙ Т.О., ЛАДІЧЕНКО В.В., МАРЧУК В.М.,**
МИРОНЕНКО Н.М., ЯРМИШ О.Н. – члени редакційної колегії з правових наук;
ІВАНОВА Н.В., КОРОЛЬЧУК М.С., КОРОЛЬЧУК В.М., САМОЙЛОВ О.Є.,
СТАСЮК В.В., ТІМЧЕНКО О.В., МАКСИМЕНКО С.Д. – члени редакційної колегії
з психологічних наук; **ВАЛУЙСЬКИЙ О.О., КОНВЕРСЬКИЙ А.Є., КУЛАГІН Ю.І.,**
ОГОРОДНИК І.В., ОЖЕВАН М.А., САЙТАРЛИ І.А., ШКЕПУ М.О. – члени
редакційної колегії з філософських наук; **БАДАХ Ю.Г., КАЗЬМИРЧУК Г.Д.,**
КОРОЛЕВ Б.І., ОРЛЕНКО В.І. – члени редакційної колегії з історичних наук

МЕЛЬНИЧЕНКО С.В. – відповідальний секретар

Засновник, редакція, видавець і виготовлювач
Київський національний торговельно-економічний університет.

Завідувач редакції
С.Л. ОЛЮНІНА

Редактори: Е.Ю. КИРИЧЕНКО, І.Й. РАССКАЗОВА
Художньо-технічний редактор І.В. КРИВИЦЬКА

Свідоцтво про державну реєстрацію серія КВ № 13100-1984ПР від 23.08.2007.

Індекс журналу в Каталозі видань України на 2015 рік – 21910.

Підписано до друку 03.09.2015. Ум. друк. арк. 10.1. Тираж 250 пр. Зам. 755.
Адреса редакції, видавця, виготовлювача: вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156.
Телефон редакції 518-90-92, факс: 513-85-36, e-mail: visnik@knteu.kiev.ua.

Надруковано на обладнанні КНТЕУ.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013.

Видається за рекомендацією Вченої ради КНТЕУ (протокол засідання № 1 від 31.08.2015).
Статті проходять рецензування. Передрук і переклади матеріалів, опублікованих у журналі,
дозволяються лише зі згоди автора та редакції

Журнал представлено в Міжнародній наукометричній базі: Російський індекс наукового цитування (РІНЦ)

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВО И ЭКОНОМИКА

ТКАЧЕНКО Н.	Управление системой государственных закупок	5
ДУЦКАЯ А.	Конкурентные отношения в экономике стран Европейского Союза	14

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

МЕЛЬНИЧЕНКО С., ТКАЧУК Т.	Франчайзинговые сети туристических предприятий	30
СЫЧЁВА Н.	Управление социальным развитием предприятия	43
МИКОЛАЙЧУК И.	Коучинг в системе управления персоналом	50
БЕЛЯВСКАЯ Ю.	Матричный подход к определению жизненного цикла бренда	68

ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

МИКИТЮК И.	Управление расходами местных бюджетов	81
АНИСИМОВА Л.	Транспарентность стресс-тестирования кредитного риска банков	91
МАРАЧЕВСКАЯ А.	Формирование цены ипотечного кредита с учетом рейтинга заемщика	105

ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

БЕЛОВОДСКАЯ Е.	Экономико-математическое моделирование товардвижения	112
-----------------------	--	-----

C O N T E N T

STATE AND ECONOMY

TKACHENKO N.	State procurement system management	5
DUTSKA A.	Competitive relations in the economy of European Union countries	14

ENTERPRISE

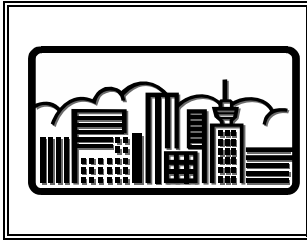
MELNICHENKO S., TKACHUK T.	Travel enterprise franchise network	30
SYCHOVA N.	Management of social development in enterprises	43
MYKOLAICHUK I.	Coaching in a system of staff management	50
BILIAVSKA Y.	Matrix approach to brand life cycle determination	68

FINANCE AND BANKING

MIKITYUK I.	Local budget expenditures management	81
ANISIMOVA L.	Transparency of stress-testing of bank credit risk	91
MARACHEVSKA A.	Mortgage loan price formation taking into account borrower's rating	105

ECONOMIC AND MATHEMATICS MODELLING

BILOVODSKA O.	Economic and mathematic modeling of commodity turnover	112
----------------------	--	-----



УДК 35.073.53

ТКАЧЕНКО Наталія, к. е. н., доцент кафедри маркетингу та реклами КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Проаналізовано основні кількісні показники державних закупівель в Україні за 2001–2014 рр., запропоновано критерії експертної оцінки якісних показників системи державних закупівель в Україні.

Ключові слова: управління державними закупівлями, конкурентність торгів, структура державних закупівель.

Ткаченко Н. Управление системой государственных закупок. Проанализированы основные количественные показатели государственных закупок в Украине за 2001–2014 гг., предложены критерии экспертной оценки качественных показателей системы государственных закупок в Украине.

Ключевые слова: управление государственными закупками, конкурентность торгов, структура государственных закупок.

Постановка проблеми. Система державних закупівель (ДЗ) в Україні характеризується нестабільністю законодавства, відсутністю належних засобів моніторингу, що унеможлиблює повний моніторинг ДЗ, та оцінки результативності й ефективності цього процесу. Порушення державними замовниками законодавства у сфері закупівель, зокрема, основних принципів ДЗ знижують не тільки їх ефективність, але і довіру постачальників.

Світовий досвід свідчить, що в економічно розвинених країнах управління процесами формування і ефективного використання державних коштів є однією з пріоритетних функцій уряду.

В Україні в рамках моніторингу та аудиту ДЗ практично відсутні науково розроблені показники державних закупівель. Корупційні чинники, невміння ефективно, з погляду суспільних інтересів, взаємодіяти з постачальниками для задоволення державних потреб стали негативним явищем у діяльності розпорядників державних коштів.

У зв'язку з цим зростає актуальність наукових досліджень і реалізації на практиці методологічних принципів оцінки стану державних закупівель.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільший внесок в оцінювання ролі та соціально-економічного змісту ДЗ як складової державного регулювання внесли вчені Дж. Гелбрейт, П. Самуельсон, Д. Норт, Дж. Стігліц, О. Уільямсон, А. Маршалл, Ф. Фукуяма та ін. [1–7]. У сучасній українській науковій літературі аспекти державного регулювання економіки відображено у працях А. Мазаракі, В. Гейця, В. Семиноженка, В. Лагутіна, В. Смиричинського, Г. Харченко [8–13].

Проте у наукових працях зазначених авторів відсутні методологічні та прикладні аспекти оцінювання системи державних закупівель.

Метою статті є визначення критеріїв кількісної та якісної оцінки системи державних закупівель та їх впливу на реалізацію цілей соціально-економічного розвитку держави.

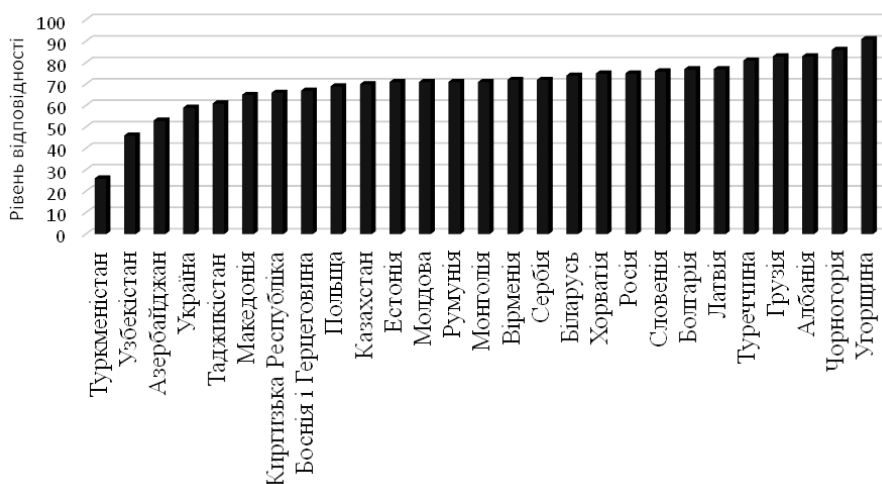
Матеріали та методи. У дослідженні використано методи статистичного аналізу.

Результати дослідження. Державні закупівлі як інструмент макроекономічного регулювання, засіб попередження кризових явищ в економіці та забезпечення економічного зростання – одна з форм ринкової діяльності держави, ключовими функціями якої є задоволення суспільних потреб, зменшення державних видатків через механізм чесної конкуренції.

У 2000–2014 рр. в Україні відбувався послідовний розвиток національної системи ДЗ шляхом реалізації положень Закону України "Про здійснення державних закупівель", наказів Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, розпоряджень АМКУ. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 774-р "Про Стратегію розвитку системи управління державними фінансами" розвиток системи ДЗ визначено складовою системи управління державними фінансами і зазначено, що система державних закупівель повинна відігравати стратегічну роль у розвитку України [14]. Затверджена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020" передбачає як один із векторів реалізацію реформи у сфері здійснення державних закупівель.

У середовищі міжнародних організацій на основі передової практики директив ЄС, Типового закону ЮНІСТРАЛ, Угоди по державних закупівлях СОТ, практики закупок Світового банку та ЄБРР розроблено модель оцінки стану сектора державних закупівель. Вона спрямована на оцінку національної системи ДЗ, яка здійснюється за трьома напрямками: національне законодавство у сфері ДЗ, практика здійснення ДЗ, перевірка і засоби правового захисту [15]. Загальна оцінка визначається за рівнем відповідності: дуже високий – вище 90 %; високий – 76–90 %; середній – 60–75 %; низький – 50–59 %; дуже низький – нижче 50 %.

За результатами проведеної ЄБРР оцінки стану сфери ДЗ у 2010 р. Україна за якістю законодавства держзакупівель у країнах операції ЄБРР отримала 59 % рівня відповідності. Для порівняння: Грузія – 83 %, Росія – 75 %, Білорусь – 74 %, Вірменія – 72 % (рисунок). У дослідженні ЄБРР застосовуються лише якісні показники за результатами експертної оцінки, модель не дозволяє виявити проблеми системи ДЗ в окремих галузях.



Результати оцінки стану сфери державних закупівель у 2010 р. у країнах операції ЄБРР [15]

Для аналізу системи державних закупівель пропонується модель, що включає оцінку кількісних параметрів та експертну оцінку для визначення проблем управління ДЗ у регіонах України та галузях.

Державна закупівля становить значну частку ВВП в усіх країнах з ринковою економікою. У країнах Європейського Союзу на ДЗ у середньому припадає 10–15 % ВВП, в Україні – у середньому 7.5 % ВВП (табл. 1).

У 2001–2006, 2009, 2011 рр. майже третина закупівель за вартісними показниками здійснювалася на неконкурентній основі. У 2006, 2009, 2011, 2012–2014 рр. такий показник погіршився, збільшившись майже до половини (табл. 2).

Неконкурентні закупівлі здійснюються, як правило, на монопольних ринках, у тому числі природних монополій – ринку послуг водо-, тепло- та енергопостачання, водовідведення та обслуговування каналізаційних систем, транспортування, електрозв'язку тощо. Одним з індикаторів реалізації Стратегії "Україна–2020" встановлено ліміт частки одного постачальника в загальному обсязі закупівель, що становитиме не більше 30 %, та частки місцевих бюджетів – не менше 65 % у зведеному бюджеті держави [16].

Таблиця 1

Вихідні дані для оцінки державних закупівель в Україні *

Рік	ВВП у фактичних цінах, млн грн	Загальна сума коштів за укладеними договорами у звітному періоді для закупівлі товарів, робіт і послуг, млн грн	Частка державних закупівель у ВВП, %
2001	204190	13052.83	6.39
2002	225810	10746.98	4.76
2003	267344	16538.38	6.19
2004	345113	24860.51	7.20
2005	418529	20748.87	4.96
2006	544153	30707.4	5.64
2007	720731	94790.0	13.15
2008	948056	92162.7	9.72
2009	913345	52093.4	5.70
2010	1082569	77396.1	7.15
2011	1316600	135885.3	10.32
2012	1408889	202398.2	14.37
2013	1454931	79743.1	5.48
2014	1566728	49630.0	3.17

* Розраховано за даними фінансового порталу Мінфіну та державної статистичної звітності "1-торги (тендери)" [<http://index.minfin.com.ua/index/gdp>, <http://www.ukrstat.gov.ua>].

Таблиця 2

Основні показники державних закупівель *

Рік	Конкурентність торгів, учасників на 1 торг	Частка неконкурентних закупівель, %	Частка відмінених торгів, %	Частка вітчизняних підприємств, які стали переможцями торгів, %
2001	3.7	27.8	3.3	99.9
2002	2.8	24.3	2.6	99.8
2003	4.5	23.9	2.7	99.8
2004	4.9	26.3	3.3	99.9
2005	3.1	15.3	5.9	99.8
2006	7.8	20.4	12.2	99.8
2007	2.6	52.7	13.4	99.5
2008	1.7	48.0	25.0	98.6
2009	1.7	28.5	25.4	99.7
2010	1.5	40.7	21.3	99.7
2011	1.5	29.9	30.1	99.6
2012	1.5	50.3	20.6	99.7
2013	1.5	47.4	24.4	99.8
2014	1.2	46.8	24.8	99.8

* Розраховано за даними державної статистичної звітності "1-торги (тендери)" [<http://www.ukrstat.gov.ua>].

Конкурентність торгів (середня кількість учасників конкурентних закупівель) у 2008–2014 рр. мають найгірші значення (у середньому менше двох учасників на 1 торг). Найкращі показники зафіксовано у 2001, 2003, 2004, 2006 рр.

Починаючи з 2008 р., значно збільшується частка відмінених торгів (у середньому – 25 %), що є негативним індикатором стану системи ДЗ.

Крім кількісних показників, для оцінки системи ДЗ необхідно застосовувати експертні методи за запропонованими критеріями.

Діловий підхід в управлінні державними закупівлями, врахування необхідності підтримання належного балансу між інтересами замовників і учасників та встановлення відповідальності за прийняті рішення, економічне стимулювання за виконання контрактів.

Розвинені та надійні інституційні структури з достатньою адміністративною потужністю для ефективного застосування національних законів та чітким розподілом функцій державних органів для прийняття рішень з державних закупівель.

До інституційної структури системи ДЗ в Україні входять:

- замовники торгів (розпорядники та одержувачі бюджетних коштів), кількість яких, за даними Державної казначейської служби, на 05.05.2015 становить 75 405 установ (організацій);
- Міністерство економічного розвитку та торгівлі – державний орган регулювання у сфері ДЗ;
- Антимонопольний комітет України – орган оскарження у сфері ДЗ;
- Державна казначейська служба – здійснює поточний контроль платежів за державними договорами у контексті процедур ДЗ;
- Державна фінансова інспекція – перевіряє господарську діяльність замовника, у т.ч. з питань витрачання бюджетних коштів;
- Рахункова палата – контролює виконання Державного бюджету, ефективність реалізації бюджетних програм державними установами та державних закупівель як складової системи управління державними фінансами;
- громадські організації – виконують функції громадського наглядового органу, який здійснює моніторинг державних закупівель та запобігає корупції.

Рівень корупції у сфері державних закупівель.

За матеріалами аналітичної записки Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України, політична корупція створює умови для системної корупції на ринку ДЗ: розвиваються масштабні корупційні схеми, на які влада не впливає [17].

Наявність належних засобів моніторингу державних закупівель.

Відповідно до Закону України "Про здійснення державних закупівель" моніторинг закупівель здійснюється з метою аналізу їх ефективності та належного дотримання і запобігання порушенням законо-

давства у сфері ДЗ. Аналіз ефективності державних закупівель не проводиться через відсутність даних про витрати та збитки при закупівлях. Моніторинг зводиться лише до оцінки дотримання законодавства.

Відповідність системи управління ДЗ ступеню реалізації стратегічних цілей соціально-економічного розвитку регіонів та держави у цілому.

Постановою Кабінету Міністрів України від 04.07.2012 № 656 створено державний фонд регіонального розвитку, порядок використання коштів якого щорічно затверджується Постановами Кабінету Міністрів України. Державний фонд регіонального розвитку є бюджетною програмою, за якою здійснюється укладання договорів ДЗ, у тому числі через рамкові угоди. У 2012 р. видатки на Фонд становили 1 641.45 млн грн, 2013 р. – 987 534 тис. грн, 2014 р. – 0 грн, 2015 р. – 3 млрд грн.

Наприклад, питання закупівлі лікарських засобів за державні кошти актуальне для всієї системи охорони здоров'я. Ця проблема стоїть досить гостро і потребує негайного вирішення на державному рівні. З лютого 2014 р. НБУ змінив курсову політику, і курс гривні відносно долара США почав підвищуватися. У цей період ряд фармкомпаній, які брали участь у тендерах щодо закупівлі державою життєво необхідних ліків, підняли ціни на препарати до 200 %. У зв'язку з цим громадські організації розіслали фармацевтичним компаніям, які завищили ціни на ліки, протестні листи із закликом залишити ціни на рівні 2013 р. На фармацевтичному ринку політика державних закупівель створила соціальну напругу в суспільстві. У ході дослідження виявлено негативні наслідки, спричинені законодавством про ДЗ (фіксована та незмінна ціни договору), які в умовах економічної кризи, непрогнозованої інфляції, нестабільного фінансування призводять до погіршення соціально-економічних показників держави. Інститути системи управління державними закупівлями не спромоглися вирішити цю проблему.

Проблемним залишається питання ефективності ДЗ у сфері національної безпеки і оборони. У загальній структурі закупівель в Україні у наступні роки будуть домінувати закупівлі на оборонні потреби. Такі закупівлі повинні бути таємними, що передбачає обмеження принципів рівності та відкритості, але при цьому не змінюється загальна логіка організації закупівельного процесу. Потрібно забезпечити централізацію державних закупівель у сфері національної безпеки і оборони.

Висновки. У 2007–2014 рр. в Україні спостерігається значне зменшення рівня конкурентності торгів, по суті, торги останніх років є неконкурентними. Зростає частка відмінених торгів, з 2008 р. вона перебільшує чверть від загальної кількості торгів. Такі показники свідчать про негативний стан ДЗ в Україні.

До якісних критеріїв оцінки системи державних закупівель запропоновано віднести стабільність національного законодавства, його відповідність міжнародній практиці; діловий підхід у партнерських відносинах держави та бізнесу; розвиненість та надійність інституційних структур; рівень корупції у сфері ДЗ; наявність належних засобів моніторингу державних закупівель; вплив ДЗ на стимулювання інноваційного виробництва; відповідність системи управління державними закупівлями ступеню реалізації стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави.

Результати проведених досліджень показали необхідність пошуку нових підходів до управління системою державних закупівель в окремих галузях, передусім, охорони здоров'я, національної безпеки і оборони.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Гэлбрейт Дж. К.* Какова американская модель на самом деле? Мягкие бюджеты и кейнсианская девальюция / Дж. К. Гэлбрейт // *Логос*. — 2003. — № 2. — С. 13–30.
2. *Самуэльсон П. Э.* Экономика / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус ; пер. с англ. — 16 изд. — М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. — 680 с.
3. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт ; пер с англ. А. Н. Нестеренко. — М. : НАЧАЛА. — 1997. — 180 с.
4. *Стігліц Дж. Е.* Економіка державного сектора / Дж. Е. Стігліц ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К. : Основи, 1998. — 854 с.
5. *Williamson O. E.* The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract / O. E. Williamson // *Journal of Economic Perspectives*. — 2002. — № 16 (3). — Р. 171–195.
6. *Маршалл А.* Принципы экономической науки / А. Маршалл; пер. с англ. — Т. 2. — М. : Прогресс, 1993. — 414 с.
7. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма. — М. : Хранитель, 2006. — 730 с.
8. *Мазараки А. А.* Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі : монографія / А. А. Мазараки. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 470 с.
9. *Геєць В.* Деякі порівняльні ознаки трансформаційних моделей економіки України і Росії / В. Геєць // *Економіка України*. — 2005. — № 5. — С. 4–17.
10. *Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України* / за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. — в 3 т. — К. : Фенікс, 2007.
11. *Лагутін В. Д.* Теоретичні проблеми управління в сфері економічної конкуренції / В. Д. Лагутін // *Вісник Антимонопольного комітету України. Конкуренція*. — 2012. — № 1(44). — С. 18–22.
12. *Смирчинський В. В.* Логістичний менеджмент державних закупівель. Теоретико-правовий та методологічний аспект : монографія / В. В. Смирчинський. — Тернопіль : Карт-блан, 2004. — 390 с.
13. *Харченко Г. А.* Шляхи вдосконалення управління державними закупівлями в Україні / Г. А. Харченко // *Держава та регіони*. — 2012. — № 2. — С. 136–139. — (Серія "Державне управління").

14. Про Стратегію розвитку системи управління державними фінансами : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 774-р.
15. *Оценка состояния сектора государственных закупок. Обзор законодательства и его применения на практике в регионе ЕБРР* // Отчет Европ. банка развития и реконструкции, 2011 г. — Режим доступу : <http://aeaer.com.ua/wp-content/uploads/2014/04/lit113r.pdf>.
16. Про Стратегію сталого розвитку "Україна–2020" : Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015.
17. *Аналітичні записки Національного інституту стратегічних досліджень при Президентіві України* // Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1414>.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2015.

Tkachenko N. State procurement system management.

Background. *There are almost no scientific indicators developed for public procurement under the monitoring and auditing of public procurement in Ukraine. Corruption factors, inability effectively, in terms of public interest, interact with suppliers to meet the needs of the state were negative phenomenon in public funds spending.*

Analysis of recent research and publications showed that despite the existence of certain scientific achievements, important scientific and practical problem of the methodology of public procurement evaluation remains unsolved.

The ***aim*** of the article is definition of criteria of quantitative and qualitative assessment of the public procurement system and its impact on the implementation of socio-economic development.

Materials and methods. *The study used methods of statistical analysis.*

Results. *In the period of 2001–2006, 2009, 2011 almost a third of procurement cost parameters was carried out on a noncompetitive basis. In 2006, 2009, 2011, 2012–2014 this figure increased by almost half.*

Noncompetitive purchases are usually made in monopoly markets, including natural monopolies.

Trades competitiveness (average number of participants in a competitive procurement) in the period 2008–2014 have the worst value (on average less than two participants at a bid). The most competitive public procurement figures were recorded in 2001, 2003, 2004, 2006

Since 2008 significantly increases the proportion of canceled trades (average 25 %), which is a negative indicator of the public procurement system.

Conclusion. *The following factors were offered to include into qualitative evaluation criteria of public procurement system: business approach in partner relations between the state and business; development and reliability of institutional structures; corruption in public procurement; the availability of adequate monitoring of public procurement; compliance of public procurement management with implementation degree of the strategic objectives of socio-economic development.*

The studies showed the need for new approaches to the management of public procurement in certain sectors, primarily health care, national security and defense.

Keywords: public procurement management, competitive bidding, government procurement structure.

REFERENCES

1. *Gjelbrejt Dzh. K. Kakova amerikanskaja model' na samom dele? Mjagkie bjudzhetny i kejnzijskaja devoljucija / Dzh. K. Gjelbrejt // Logos. — 2003. — № 2. — S. 13–30.*
2. *Samujel'son P. Je. Jekonomika / P. Je. Samujel'son, V. D. Nordhaus ; per. s angl. — 16 izd. — M. ; SPb. ; K. : Vil'jams, 2003. — 680 s.*

3. *Nort D.* Instituty, institucional'nye izmenenija i funkcionirovanie jekonomiki / D. Nort ; per s angl. A. N. Nesterenko. — M. : NACHALA. — 1997. — 180 s.
4. *Stiglic Dzh. E.* Ekonomika derzhavnogo sektora / Dzh. E. Stiglic ; per. z angl. A. Olijnyk, R. Skil's'kyj. — K. : Osnovy, 1998. — 854 s.
5. *Williamson O. E.* The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract / O. E. Williamson // *Journal of Economic Perspectives*. — 2002. — № 16 (3). — P. 171–195.
6. *Marshall A.* Principy jekonomicheskoy nauki / A. Marshall; per. s angl. — T. 2. — M. : Progress, 1993. — 414 s.
7. *Fukujama F.* Doverie: social'nye dobrodeteli i put' k procvetaniju / F. Fukujama. — M. : Hranitel', 2006. — 730 s.
8. *Mazaraki A. A.* Reguljatorna polityka u sferi zovnishn'oi' torgivli : monografija / A. A. Mazaraki. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2010. — 470 s.
9. *Gejec' V.* Dejaki porivnjal'ni oznaky transformacijnyh modelej ekonomiky Ukrai'ny i Rosii' / V. Gejec' // *Ekonomika Ukrai'ny*. — 2005. — № 5. — S. 4–17.
10. *Strategichni vyklyky HHI stolittja suspil'stvu ta ekonomici Ukrai'ny* / za red. V. M. Gejca, V. P. Semynozhenka, B. Je. Kvasnjuka. — v 3 t. — K. : Feniks, 2007.
11. *Lagutin V. D.* Teoretychni problemy upravlinnja v sferi ekonomichnoi' konkurencii' / V. D. Lagutin // *Visnyk Antymonopol'nogo komitetu Ukrai'ny. Konkurencija*. — 2012. — № 1(44). — S. 18–22.
12. *Smyrychyns'kyj V. V.* Logistychnyj menedzhment derzhavnyh zakupivel'. Teoretyko-pravovyj ta metodologichnyj aspekt : monografija / V. V. Smyrychyns'kyj. — Ternopil' : Kart-blau, 2004. — 390 s.
13. *Harchenko G. A.* Shljahy vdoskonalennja upravlinnja derzhavnymy zakupivljamy v Ukrai'ni / G. A. Harchenko // *Derzhava ta regiony*. — 2012. — № 2. — S. 136–139. — (Serija "Derzhavne upravlinnja").
14. Pro Strategiju rozvytku systemy upravlinnja derzhavnymy finansamy : Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 01.08.2013 № 774-r.
15. *Ocenka* sostojanija sektora gosudarstvennyh zakupok. Obzor zakonodatel'stva i ego primenenija na praktike v regione EBRR // *Otchet Evrop. banka razvitija i rekonstrukcii*, 2011 g. — Rezhym dostupu : <http://aeaep.com.ua/wp-content/uploads/2014/04/lit113r.pdf>.
16. Pro Strategiju stalogo rozvytku "Ukrai'na–2020" : Ukaz Prezydenta Ukrai'ny vid 12.01.2015 № 5/2015.
17. *Analitychni zapysky* Nacional'nogo instytutu strategichnyh doslidzen' pry Prezydentovi Ukrai'ny // Rezhym dostupu : <http://www.niss.gov.ua/articles/1414>.

УДК 33.009.12(061.1ЄС)

ДУЦЬКА Анна, аспірант кафедри економічної теорії та конкурентної політики КНТЕУ

КОНКУРЕНТНІ ВІДНОСИНИ В ЕКОНОМІЦІ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Проаналізовано вітчизняне конкурентне законодавство та законодавство Європейського Союзу в частині особливостей державного захисту конкурентних відносин, виділено основні його напрями. Окреслено законодавчі документи Євро-союзу та України, які регламентують конкурентне законодавство. Виявлено фактори, що ускладнюють ефективне регулювання конкурентних відносин на державному рівні.

Ключові слова: конкурентне законодавство, захист конкурентних відносин, економічна конкуренція, адвокатування конкуренції.

Дуцкая А. Конкурентные отношения в экономике стран Европейского Союза. Проанализировано отечественное конкурентное законодательство и законодательство Европейского Союза в части особенностей государственной защиты конкурентных отношений, выделены его основные направления. Обозначены законодательные документы Евросоюза и Украины, регламентирующие конкурентное законодательство. Выявлены факторы, усложняющие эффективное регулирование конкурентных отношений на государственном уровне.

Ключевые слова: конкурентное законодательство, защита конкурентных отношений, экономическая конкуренция, адвокатиование конкуренции.

Постановка проблеми. Конкурентні відносини можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Суб'єкти господарювання, намагаючись набути переваг у конкурентній боротьбі, можуть вдаватися до незаконних дій, які завдають шкоду їх конкурентам. Про зростання кількості порушень законодавства про захист економічної конкуренції свідчить інформація, надана у Звіті Антимонопольного комітету України (АМКУ) за 2013 р., де зазначено, що органами АМКУ впродовж звітнього року порівняно з 2012 р. припинено майже на 32 % більше порушень. Особливої актуальності це набуває за нинішньої ситуації в Україні – політичні фактори, наявний рівень інфляції, зростання безробіття, зниження заробітних плат призводять до погіршення фінансового стану як юридичних, так і фізичних осіб, рівень життя яких стрімко погіршився. Так, проаналізувавши інформацію щодо офіційного рівня безробіття, можна зробити висновок, що темп приросту кількості безробітних впродовж жовтня-грудня 2014 р. порівняно з аналогічним періодом 2013 р. зростає і в грудні 2014 р. становить на

© Дуцька А., 2015

5 % більше за показники грудня 2013 р., що відповідно негативно позначається на економіці.

Через зменшення доходів, зокрема, фізичних осіб останні будуть досить вибірковими та критичними щодо витрат. А з огляду на те, що окремі підприємства для максимізації власного прибутку вдалися до підвищення цін на свою продукцію/послуги, то згідно із законом попиту та пропозиції величина попиту зменшиться, що призведе до загострення між суб'єктами господарювання боротьби за споживачів, і, ймовірно, зростатимуть порушення чинного конкурентного законодавства економічними контрагентами. Відтак, державне регулювання конкурентних відносин у транзитивній економіці є надзвичайно важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Державне регулювання конкуренції постійно знаходиться у центрі уваги провідних науковців та дослідників. Зокрема питання державного захисту конкурентних відносин досліджували такі вчені, як О. Бакалінська, В. Лагутін, А. Герасименко, Ю. Уманців, В. Качалін, Н. Кондратьєва, І. Князева, А. Лозова, А. Шастітко, О. Шнирков, О. Толоконніков, Г. Филюк [1–15] та ін.

Незважаючи на відсутність єдиної думки щодо необхідності втручання держави в економічне життя, більшість науковців визнають, що державне регулювання конкурентних процесів є необхідним, враховуючи можливі "ринкові провали", однак, існують різні думки стосовно ступеня такого впливу. На думку А. Шастітко, вади державного втручання не є достатньою підставою для відмови від нього, як і наявність недоліків у ринковому механізмі не є підставою для державного втручання [10, с. 53]. У свою чергу, О. Шнирков зауважує, що "прагнення віднайти системну єдність між теорією саморегулювання економіки відповідно до закону попиту і пропозиції та державного регулювання є наріжним каменем концепції конкуренції в теоріях неокласичного синтезу" [13, с. 16–17]. Частина дослідників вважає, що через стрімкий технологічний розвиток провідні монополії утворення можуть досить швидко втратити свою ринкову владу, якщо не зможуть адаптуватися до нових умов, відповідно не має сенсу в захопленні державним управлінням [16]. Слід погодитись із думкою А. Герасименко, що сучасні зразки конкурентної політики розвинених країн світу є синтезом ринкових сил конкуренції та державного регулювання [4, с. 394].

Попри значну кількість праць в обраному напрямі дослідження, наразі досить актуальними і цікавими залишаються питання порівняння конкурентного законодавства Європейського Союзу (ЄС) та України, особливостей захисту конкурентних відносин. Враховуючи можливу перспективу ратифікації Україною Угоди про асоціацію з ЄС, доцільно зосередитись на основних питаннях імплементації європейського конкурентного законодавства. З огляду на це, важливо дослідити та порівняти основні напрями захисту конкурентних відносин ЄС та України.

Метою статті є вивчення особливостей державного захисту конкурентних відносин на рівні ЄС та України для подальшого узгодження національного конкурентного законодавства із законодавством, що діє в межах ЄС.

Матеріали та методи. У процесі дослідження використано національні законодавчі акти у сфері антимонопольного та державного регулювання, договори Європейського Союзу, а також фахові наукові літературні джерела. Для вирішення поставлених завдань застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: діалектичний, абстрактно-логічний, індукції та дедукції, системного аналізу і синтезу, історико-логічного аналізу.

Результати дослідження. Конкуренція є двигуном наукового прогресу та механізмом сприяння економічному розвитку. Недостатньо інтенсивна конкуренція обумовлює відсутність мотивації у суб'єктів господарювання щодо зниження витрат, пошуку нових ринків збуту, запровадження інновацій і, як наслідок, неефективну роботу галузі, в якій діють такі підприємства. Водночас монопольне становище певної компанії може призвести до не вигідних умов для інших учасників ринкових відносин [17, с. 136]. За таких обставин держава за допомогою конкурентної політики покликана віднайти необхідний баланс та забезпечити оптимальне регулювання. Конкурентний механізм повинен являти собою систему заходів щодо контролю відповідності концентрації капіталу в умовах існування значної конкуренції на ринку [8, с. 52–57].

Інституційне регулювання конкурентних відносин здійснюється опосередковано – за допомогою реалізації конкурентного законодавства, що має на меті захист економічної конкуренції. Саме конкурентні відносини виступають предметом регулювання як антимонопольного законодавства, так і законодавства про захист від недобросовісної конкуренції. Крім законів економічної теорії, в основу антимонопольної політики покладено ще й правовий елемент [11, с. 76]. Так, у Законі України "Про захист економічної конкуренції" зазначено, що він "...спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки на основі розвитку конкурентних відносин" [18]. Статтею 2 цього Закону передбачено, що він регулює відносини між різними контрагентами (органами державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктами господарювання тощо) у зв'язку з економічною конкуренцією. Незважаючи на спільний предмет регулювання, антимонопольне законодавство має свої відмінності відносно законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, що виявляється у різному спрямуванні: антимонопольне законодавство має на меті забезпечення самого факту існування конкуренції, у той час як законодавство про захист від недобросовісної конкуренції відповідає за її "якість" [1, с. 17]. У той же час, керуючись ст. 1 Закону України "Про захист від недобросовісної

конкуренції", правомірні конкурентні відносини можна трактувати як такі, що не суперечать торговим та іншим чесним звичаям у процесі здійснення господарської діяльності [19]. Слід погодитись з думкою О. Бакалінської, що вислів "торгові та інші чесні звичаї" не має законодавчо закріпленої дефініції, тому через відсутність чітких меж існує можливість його суб'єктивного трактування [2, с. 143].

Конкурентне законодавство нашої держави ґрунтується на нормах, встановлених Конституцією України, і складається із Законів України "Про захист економічної конкуренції", "Про Антимонопольний комітет України", "Про захист від недобросовісної конкуренції", а також інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законів. Крім того, межі правомірної поведінки учасників конкурентних правовідносин визначають посилання на звичаї ділового обороту, добропорядність, розумність, справедливість при встановленні заборони недобросовісної конкуренції у ст. 13 Цивільного кодексу України [2, с. 143]. Більшість науковців, що вивчають проблеми правового регулювання конкурентних відносин, відзначають вирішальний вплив норм Господарського кодексу України на розвиток не тільки конкуренції, а й усієї системи господарювання на національному рівні, оскільки в ньому закладено політичні, економічні, соціальні та правові засади розвитку добросовісної конкуренції на ринку [1, с. 19].

Як констатує Ю. Уманців, наразі регулювання конкурентних відносин належить до пріоритетних завдань державного управління [5, с. 311]. Основні напрями захисту конкурентних відносин у національній економіці наведено на *рис. 1*. Напрями державного регулювання конкурентних відносин мають здебільшого інертний характер – центральне місце відведено забороні та контролю. В той же час превентивні заходи не знайшли широкого практичного відображення. Саме відсутність у національній конкурентній політиці активної складової й відзначають провідні науковці. Зокрема А. Герасименко вважає, що в конкурентній політиці слід залишити акцент на інституціональній складовій, але водночас забезпечити цю політику більш активним інструментарієм дії [4, с. 401]. Крім того, ефективність правового регулювання конкурентних відносин, як слушно зауважила О. Бакалінська, значною мірою залежить від правозастосовної практики, в той час як на національному рівні поширеною є практика досить високого рівня нормотворення. Проте правозастосування все ще залишається неефективним [1, с. 18].

Слід погодитись з думкою А. Шастітко відносно того, що "правозастосування у справах порушення норм антимонопольного законодавства є одним із важливих структурних блоків інституційного середовища ведення бізнесу, відповідно і факторів, що впливають на стимули учасників підприємницької діяльності, споживачів, а також на результати як окремих ринків, так і економіки в цілому" [12, с. 111].

Захист конкурентних відносин на національному рівні	
ЗАБОРОНА	антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання
	зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку
	антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю
	обмежувальної та дискримінаційної діяльності суб'єктів господарювання, об'єднань
	неправомірного використання ділової репутації суб'єкта господарювання (неправомірне використання позначень, товару, копіювання зовнішнього вигляду виробу, порівняльна реклама)
	створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація суб'єкта господарювання, схилення до бойкоту, схилення постачальника до дискримінації покупця, підкуп працівника, посадової особи постачальника/покупця; поширення інформації, що вводить в оману)
неправомірного збирання, розголошення та використання комерційної таємниці	
КОНТРОЛЬ ЗА	концентрацією суб'єктів господарювання
	дотриманням норм конкурентного законодавства

Рис. 1. Основні напрями державного захисту конкурентних відносин в Україні
(складено автором на основі [18; 19])

У цьому контексті цікавим є досвід США, оскільки правозастосовна практика та прийняття антимонопольних норм у цій країні також не збігається в часі. Зокрема активізація та розвиток правозастосування розпочалися приблизно з 1901 р., за часів Т. Рузвельта (перший антимонопольний акт – Закон Шермана – прийнято у 1890 р.) [20, с. 68].

Державна підтримка, сприяння розвитку малого та середнього підприємництва є одним із факторів піднесення конкурентних відносин суб'єктів господарювання. Про необхідність сприяння розвитку малого та середнього бізнесу зазначено і в Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 рр. За сучасних умов держава може безпосередньо впливати на характер розвитку конкурентних відносин у національній економіці. Так, у ст. 7 Закону України "Про захист економічної конкуренції" передбачено можливість вчинення добровільних узгоджених дій підприємств малого та середнього

бізнесу, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності [18].

Конкурентні відносини мають свої особливості розвитку залежно від територіального принципу, що зумовлено специфічним ставленням суспільства до конкуренції, законодавчим регулюванням конкуренції тощо. Наприклад, державні органи, задіяні у державному регулюванні економічної конкуренції, мають відмінності в різних країнах. У деяких державах діє декілька органів, що розділяють між собою державне регулювання (Австралія, Австрія, Бразилія, Великобританія, Франція, Японія, США тощо), в інших – тільки один (Італія, Україна, Аргентина, Швейцарія, Угорщина, ЄС) [21]. З огляду на те, що конкурентні відносини, як і конкуренція, нині набувають глобального характеру, доцільно проаналізувати особливості їх законодавчого регулювання на міжнародному рівні. Так, антимонопольне право США засуджує будь-які прояви монополізації та будь-які відносини між суб'єктами підприємницької діяльності, що можуть призвести до монополізації. Натомість норми антимонопольного законодавства країн ЄС відзначаються більшою ліберальністю з цього приводу і більш орієнтовані на недопущення з боку суб'єктів господарювання свідомих дій, спрямованих на обмеження конкуренції [14, с. 78]. Така особливість антимонопольного законодавства країн ЄС обумовлена тим, що під час розробки та підписання Римського договору в 1957 р. щодо створення Європейського економічного співтовариства найбільшими в світі компаніями були здебільшого американські. Для зміцнення позицій у світовій торгівлі європейських компаній країни-учасниці Римського договору були зацікавлені в тому, щоб в рамках Спільного ринку ЄС існували достатньо могутні європейські компанії [14, с. 70]. У той же час існує відмінність і у досвіді застосування норми щодо монополно високої ціни: на відміну від США, де виявлений факт відхилення ціни компанії від будь-якого "еталона" не розглядається як протиправний, європейське антимонопольне законодавство розцінює встановлення завищених цін як одну з форм зловживання домінуючим становищем [22, с. 101].

Останнім часом через глобалізаційні процеси все більшого значення набуває питання гармонізації національного конкурентного законодавства із міжнародним. Політика у сфері конкуренції вже не обмежується кордонами певної країни, а дедалі більше зумовлюється взаємодією національних та міжнародних інституцій [15, с. 292]. Зокрема в Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 рр. однією з причин низького рівня розвитку конкуренції зазначено "неврегульованість на законодавчому рівні питань щодо наближення законодавства про захист економічної конкуренції до законодавства Європейського Союзу" [23]. Провідну роль у його уніфікації відіграє Паризька конвенція щодо охорони промислової власності від

20 березня 1883 р. та Договір про створення Європейського економічного Співтовариства від 25 березня 1957 р.

Схожою рисою антимонопольного законодавства ЄС та України є те, що в основі антимонопольного законодавства країн ЄС перебуває змістове наповнення закону та детально розроблених підзаконних актів, тоді як посилення на прецеденти в процесі правозастосування допускаються, однак не мають зіставної із законом юридичної сили [24, с. 129].

Контрольні функції у сфері конкуренції ЄС покладені на Європейську Комісію, проте безпосередньо їх реалізацією займається Директорат "Конкуренція" [7, с. 14]. Основні напрями роботи Директорату подібні до завдань АМКУ (рис. 2).

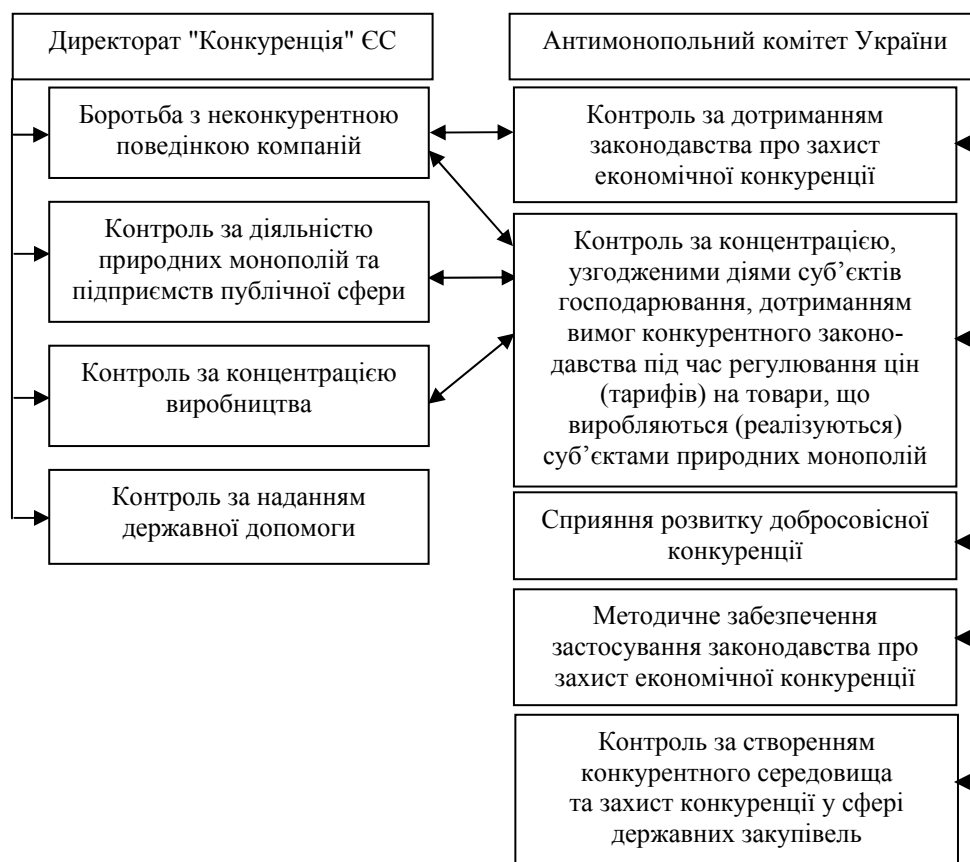


Рис. 2. Порівняння основних напрямів роботи Директорату "Конкуренція" ЄС та Антимонопольного комітету України
(складено автором на основі [7, с. 14; 26])

З-поміж значної частини наявних договорів ЄС базовими є: Договір про створення Європейського Союзу (пізніше модифікований положеннями Лісабонського договору в Договір про функціонування ЄС), який діє з 1958 р. та має ще одну назву – Римський договір, Договір

про Європейський Союз або Маастрихтський договір, чинний з 1993 р. Зокрема першою главою VII розділу Договору про функціонування Європейського Союзу встановлюються правила конкуренції в ЄС, які поділено на дві частини: правила, що застосовуються до підприємств, та правила щодо державної допомоги.

Статтями 101 та 102 Договору про функціонування ЄС відповідно забороняються будь-які угоди між підприємствами, а також картельна практика, що є результатом недопущення, обмеження чи порушення конкуренції всередині спільного ринку, зловживання підприємством чи групою підприємств домінуючим становищем. Це може включати зокрема: пряме чи опосередковане фіксування ціни купівлі-продажу чи інших умов торгівлі; обмеження чи контроль виробництва, ринків, технічного розвитку або капіталовкладення; поділ ринків чи інших джерел постачання; застосування неоднакових умов до рівноправних угод з іншими торговельними партнерами, що тим самим ставить їх у не вигідні умови конкуренції; обумовлення укладання контрактів прийняттям партнерами додаткових обов'язків, які за своїм характером або відповідно до торговельної практики не пов'язані з предметом цих контрактів [25].

З точки зору ефективного використання економічних ресурсів, змова між учасниками ринку – найбільш небезпечна форма обмеження конкуренції, оскільки через відсутність прямих доказів цей факт порушення складно довести [27, с. 143]. З огляду на це, ще однією спільною рисою законодавства у сфері економічної конкуренції ЄС та України є державний вплив на конкурентні відносини учасників ринкового процесу за допомогою застосування програми звільнення від відповідальності, що передбачає можливість надання як юридичним, так і фізичним особам пом'якшення покарання залежно від обставин справи у вигляді пропозиції більш низького штрафу, меншого терміну чи обмежувального примусу або навіть повного імунітету, в обмін на інформацію та плідну співпрацю у вигляді сприяння антимонопольним органам у проведенні розслідування щодо доведення факту наявності антиконкурентних узгоджених дій [28].

У конкурентному законодавстві ЄС, як і в національному, діє так зване правило "розумного підходу", за якого на законодавчому рівні наявні деякі виключення із загальних правил, якщо позитивний ефект у підсумку переважає над негативним. Так, ч. 3 ст. 101 Договору про функціонування ЄС передбачено виключення відносно: будь-якої угоди/рішення або категорій угод/рішень між підприємствами чи групою підприємств, будь-якої картельної практики чи категорії такої практики, якщо вони сприяють покращанню виробництва чи розподілу товарів або технічному чи економічному прогресу, надаючи споживачам справедливую частку отримуваних при цьому вигод, які не накладають на зацікавлені підприємства такі обмеження, що не є необхідними для

досягнення таких цілей та не надають цим підприємствам можливість захищати від конкуренції істотну частину таких продуктів. Відповідно виключення наявні і в Законі України "Про захист економічної конкуренції", зокрема в ст. 10 зазначено перелік дозволених узгоджених дій, за умови, що такі дії не призводять до суттєвого обмеження конкуренції на ринку або його частині, а їх учасники зуміють довести, що такі дії сприяють вдосконаленню виробництва, придбанню або реалізації товару, техніко-технологічному, економічному розвитку, розвитку малих або середніх підприємств, оптимізації експорту чи імпорту товарів, розробленню та заснуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари, раціоналізації виробництва. У ст. 25 того ж Закону вказано, що АМКУ може надати дозвіл на концентрацію суб'єктів господарювання у випадку, якщо вона не призводить до монополізації або суттєвого обмеження конкуренції на ринку чи в значній його частині. Крім того, у разі ненадання АМКУ дозволу на концентрацію суб'єкти господарювання можуть звернутись до Кабінету Міністрів України, і якщо обмеження конкуренції є необхідними для досягнення мети концентрації, не становлять загрозу системі ринкової економіки, а суспільна вигода від концентрації перевищуватиме спричинені нею негативні моменти, такий дозвіл може бути наданий [18].

Надання державної допомоги окремим підприємствам на національному рівні безпосередньо впливає на характер розвитку конкуренції на ринку, оскільки забезпечує окремим суб'єктам господарювання привілейоване становище, більш вигідні умови господарювання відносно своїх конкурентів. Причому така допомога в нашій країні дуже часто надається економічно нерентабельним підприємствам, існування яких не є економічно виправданим. З огляду на це, в Україні значно поширене лобіювання інтересів окремих підприємств, що у розвинених країнах законодавчо заборонено. Відтак, виникає необхідність реформування державної допомоги суб'єктам господарювання. Доцільно зіставити особливості надання державної допомоги в ЄС із національними.

Стаття 107 Договору про функціонування ЄС надає перелік обставин, за яких державна допомога суб'єктам господарювання вважається допустимою, та одночасно забороняє будь-яку іншу форму державної допомоги, що порушує чи може порушити умови конкуренції шляхом створення більш вигідних умов господарювання окремим підприємствам чи виробництвам у межах спільного ринку.

Зокрема серед сумісних із спільним ринком обставин: допомога соціального характеру, що надається індивідуально споживачам, за умови, що вона надається без дискримінації, заснованої на походженні продуктів, яких це стосується; допомога, що має на меті компенсувати збиток, спричинений стихійними лихами чи будь-якими іншими

надзвичайними ситуаціями; допомога, що надається економіці окремих районів Федеративної Республіки Німеччини, порушених поділом Німеччини, тією мірою, якою така допомога необхідна для компенсації економічних збитків, обумовлених цим розподілом; допомога, що має на меті сприяти економічному розвитку районів, у яких рівень життя занадто низький чи які значно страждають від неповної зайнятості; допомога, що має на меті сприяти здійсненню важливого проекту, який має загальноєвропейське значення, чи покликана виправити значне порушення в економіці держави-члена; допомога, що має на меті полегшити розвиток деяких видів економічної діяльності або деяких економічних районів, якщо вона не чинить протилежної дії на умови торгівлі тією мірою, яка суперечить загальним інтересам; допомога у розвитку культури та збереженні спадку там, де така допомога не зачіпає умов торгівлі та конкуренції в Співтоваристві такою мірою, що це суперечить загальним інтересам; інші категорії допомоги, що можуть бути визначені рішенням Ради, прийнятим кваліфікаційною більшістю за поданням Комісії [25]. Стосовно національного законодавства у зазначеному напрямі, Верховна Рада України ухвалила окремий Закон України "Про державну допомогу суб'єктам господарювання", який набуде чинності 2 серпня 2017 р. [29]. Закон встановлюватиме правові засади проведення моніторингу державної допомоги суб'єктам господарювання, здійснення контролю за допустимістю такої допомоги для конкуренції, буде спрямований на забезпечення захисту та розвитку конкуренції, підвищення прозорості функціонування системи державної допомоги та дотримання міжнародних зобов'язань України у сфері державної допомоги [30]. Проаналізувавши наявні у зазначеному Законі норми, можна дійти висновку, що умови, за яких можливе надання державної допомоги окремим суб'єктам господарювання, аналогічні допустимим обставинам надання такої допомоги, зазначеним у Договорі про функціонування Європейського Союзу. Таким чином, цей Закон допоможе узгодити окремі норми національного законодавства щодо захисту конкуренції із законодавством ЄС у частині надання державної допомоги суб'єктам господарювання.

Проте надання державою-учасницею Європейського Союзу фінансової допомоги національним підприємствам не завжди сприймається позитивно Директоратом з питань конкуренції ЄС, тому таке рішення має бути зважене й проаналізоване щодо відповідності законодавству Європейського Союзу та необмеження конкуренції на просторі спільного ринку. Так, нещодавно Директорат визнав державну допомогу, надану урядом Кіпру національному авіаперевізнику Cyprus Airways, такою, що порушує правила ЄС. Внаслідок чого компанія, що має фінансові труднощі, стає на шлях ліквідації підприємства, оскільки не в змозі повернути уряду суму, трохи більшу за 100 млн євро [31].

Проведений аналіз зіставлення норм національного антимонопольного законодавства з міжнародними нормами дозволяє ще раз підтвердити думку експертів з приводу того, що нормативно-правова база України не потребує суттєвих змін [32, с. 23]. Проте для створення ефективного конкурентного середовища, зважаючи на те, що наша економічна система в силу історичних, політичних та інших факторів відрізняється від економіки розвинених країн, пасивний характер державного регулювання конкурентних відносин слід посилити активним компонентом та правозастосовною практикою. До активної складової конкурентної політики можна також віднести адвокатування конкуренції. Саме застосування адвокатування конкуренції у конкурентній політиці стало загальносвітовою тенденцією [9, с. 114]. Як слушно зауважив В. Лагутін, у процесі адвокатування конкуренції використовуються механізми непримусового характеру, орієнтовані, насамперед, на усвідомлення суспільством переваг конкуренції [3, с. 21]. Причому необхідно, щоб суб'єкти підприємницької діяльності усвідомили не лише переваги ринкової конкуренції, а й свої права та обов'язки як суб'єкти конкурентних відносин [6, с. 26]. Цікавим та дієвим є встановлення діалогу між державними органами та суспільством за допомогою публічного обговорення як позитивних, так і негативних аспектів економічної конкуренції науковцями, провідними експертами у цій сфері, регулярного видання та доведення до широкого загалу друкованих матеріалів, які допоможуть зорієнтуватися в конкурентних законах, формування серед суспільства репутації АМКУ не лише як "негативного героя", який карає за порушення конкурентного законодавства, а й органу, що значно допомагає підтримувати та розвивати економічну конкуренцію, що в свою чергу матиме позитивний вплив на рівень добробуту всього суспільства. Цьому значно допоможе забезпечення можливості вільної комунікації суб'єктів господарювання та всіх бажаючих з АМКУ щодо найбільш раціонального та ефективного варіанта ринкової поведінки, що не виходить за межі чинного законодавства.

Висновки. Таким чином, за допомогою конкурентного законодавства держава координує діяльність учасників ринкового середовища, намагаючись забезпечити на ринках добросовісну економічну конкуренцію між контрагентами та не допустити зловживання наявними монополюючими утвореннями своїм домінуючим становищем. У полі зору антимонопольного регулювання перебуває контроль за використанням домінуючого становища, угодами, спрямованими на обмеження конкуренції, та угодами економічної концентрації.

Станом на сьогодні модель національного конкурентного законодавства загалом відповідає європейській. Проте проведений аналіз продемонстрував, що державний захист конкурентних відносин на національному рівні потребує певного вдосконалення. Серед основних напрямів державного захисту конкурентних відносин превалює пасивна

складова, тоді як для транзитивних економік не менш важливе значення має й активний компонент. До того ж проблемою вітчизняного регулювання у сфері конкуренції є розбіжність нормотворення та правозастосування, у той час як дієве правозастосування допомагає у формуванні ефективного конкурентного середовища та створює для суб'єктів господарювання додаткові стимули в процесі фінансово-господарської діяльності.

Для вирішення наявних проблем суспільство загалом та суб'єкти господарювання зокрема передусім повинні повною мірою усвідомлювати позитивні аспекти добросовісної конкурентної взаємодії у довгостроковій перспективі. Тобто в нашому суспільстві має бути сформована на належному рівні конкурентна культура, на що суттєво впливає адвокатування конкуренції, а це потребує активної діяльності органів державної влади. Необхідно сприяти розвитку малого й середнього бізнесу та повноцінного конкурентного середовища в Україні, водночас посилити моніторинг за діяльністю підприємств на вітчизняних ринках з метою недопущення проявів порушення законодавства із захисту економічної конкуренції. Це слугуватиме фундаментом для розвитку національної економіки та забезпечення суспільного добробуту.

Перспективи подальших досліджень можуть знаходитись у площині аналізу практики правозастосування конкурентного законодавства ЄС та США, а також можливості використання позитивних аспектів їх досвіду з урахуванням особливостей національної економіки. Оскільки між нормотворенням та правозастосуванням існує нерозривний зв'язок, їх комплексність допоможе посилити практичну складову в процесі імплементації конкурентного законодавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакалінська О. О. Проблеми і перспективи розвитку конкурентного законодавства України / О. О. Бакалінська // Часопис Київ. ун-ту права. — 2013. — № 3. — С. 17–21.
2. Бакалінська О. О. Недобросовісна конкуренція як форма зловживання суб'єктивним цивільним правом / О. О. Бакалінська // Вісн. НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право. — 2012. — № 2. — С. 141–145.
3. Лагутін В. Д. Теоретичні проблеми управління в сфері економічної конкуренції / В. Д. Лагутін // Конкуренція. Вісн. Антимонопольного комітету України. — 2012. — № 1. — С. 18–22.
4. Герасименко А. Г. Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки : монографія / А. Г. Герасименко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. — 600 с.
5. Уманців Ю. М. Корпоративні структури у глобальному конкурентному просторі : монографія / Ю. М. Уманців. — К. : ННЦ ІАЕ, 2012. — 410 с.
6. Качалин В. Культура конкуренции / В. Качалин // Мировая экономика и международные отношения. — 2011. — № 7. — С. 26–32.

7. Кондратьева Н. Б. Конкуренция в ЕС: экономика, политика, право / Н. Б. Кондратьева // Ин-т Европы РАН (доклады Ин-та Европы № 248). — 2009. — № 248. — 74 с.
8. Князева И. В. Антимонопольная политика в России / И. В. Князева. — М. : Омега-Л, 2011. — 512 с.
9. Лозовая А. М. Адвокатирование конкуренции в современных условиях: направления и перспективы : монография / А. М. Лозовая, В. В. Клименко. — К. : Центр учеб. л-ры, 2014. — 160 с.
10. Шаститко А. Зачем конкурентная политика, если есть промышленная / А. Шаститко // Эконом. политика. — 2014. — № 4. — С. 42–60.
11. Шаститко А. Поведенческий антитраст / А. Шаститко // Эконом. политика. — 2014. — № 6. — С. 76–91.
12. Шаститко А. Роль экономического анализа в антитрасте: общее в частном / А. Шаститко // Эконом. политика. — 2013. — № 3. — С. 107–125.
13. Шнирков О. І. Конкурентна політика Європейського Союзу / О. І. Шнирков. — К., 2003. — 217 с.
14. Толоконников А. Запрет на ограничение конкуренции в Евросоюзе / А. Толоконников // Обозреватель. — 2006. — № 12. — С. 70–78.
15. Филюк Г. М. Конкуренція та монополія в епоху глобалізації : монографія / Г. М. Филюк. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. — 404 с.
16. *Competition policy. Crossing continents. Special report. The Economist 2014* [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.economist.com/news/special-report/21596669-competition-authorities-are-increasingly-reaching-beyond-their-countries-borders-crossing>.
17. *Круглый стол журн. "Экономическая политика" ["Последствия слабой конкуренции: Количественные оценки и выводы для конкуренции"]* // Эконом. политика. — 2013. — № 1. — С. 125–145.
18. Закон України "Про захист економічної конкуренції" : ред. від 11.08.2013 № 2210-14 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
19. Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" : ред. від 13.01.2009 № 236/96-вр [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
20. Цыганов А. Структурные альтернативы антимонопольной политики и генезис институтов правоприменения / А. Цыганов // Эконом. политика. — 2014. — № 5. — С. 66–74.
21. Гуляев Г. Ю. Сущность и закономерности конкурентных отношений / Г. Ю. Гуляев // Управление электронными системами [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://uecs.ru/logistika/item/2390-2013-10-02-06-16-27>.
22. Голованова С. Концепция сопоставимых рынков в российской антимонопольной практике / С. Голованова // Эконом. политика. — 2014. — № 5. — С. 99–115.
23. Концепція Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/690-2012-%D1%80>.
24. Голованова С. Доктрина ключевых мощностей в российской антимонопольной практике: основания и риски применения / С. Голованова // Эконом. политика. — 2013. — № 3. — С. 126–143.

25. Договор о функционировании Европейского Союза [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://eulaw.ru/treaties/tfeu>.
26. Закон України "Про Антимонопольний комітет України" : ред. від 19.04.2014 № 3659-12 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.
27. Юсупова Г. Программа освобождения от наказания в антимонопольной политике: проблемы эмпирической оценки / Г. Юсупова // Эконом. политика. — 2013. — № 6. — С. 143–160.
28. Офіційний веб-портал АМКУ. Програма звільнення від відповідальності [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/89137>.
29. Рада ухвалила Закон про держдопомогу суб'єктам господарювання, 2014 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://economics.unian.ua/agro/934790-rada-uhvalila-zakon-pro-derjdopomogu-subektam-gospodaryuvannya.html>.
30. Закон України "Про державну допомогу суб'єктам господарювання" : чинний з 02.08.2017 № 1555-18 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1555-18>.
31. Cyprus Airways збанкрутувала через рішення ЄК про повернення €100 млн фіндопомоги, 2015 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://economics.unian.ua/finance/1030263-kiprska-aviakompaniya-zbankrutuvала-cherez-rishennya-ek-pro-povernennya-derjavi-100-mln-findopomogi.html>.
32. Добровольный экспертный обзор законодательства и политики в области конкуренции: Украина, 2013 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditclp2013d3_overview_ru.pdf.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2015.

Dutska A. Competitive relations in the economy of European Union countries.

Background. Nowadays the question about coordination of main directions how to protect the competitive relations on the national level with European Union is very actual and insufficiently researched.

Analysis of recent researches and publication. Scientists pay significant attention to the regulations of competitive legislation of different countries since a competition is the engine of economic development and its regulation is under precise interest of scientists. However, research of protection of competitive relations is not under proper attention today that's caused a choice of the topic of the article.

The aim of the article is to study the characteristics of state protection of competitive relations between the EU and Ukraine to further harmonization of national competition legislation to EU's one.

Materials and methods. The study used national legislation in the antimonopoly and state regulation, the European Union treaties, as well as scientific literature. General scientific and special methods, namely, dialectical, abstract logic, induction and deduction, system analysis and synthesis and a method of historical and logical analysis have been applied to solve the tasks.

Results. The state regulation of competitive relations is provided by competitive legislation. Basic legislative documents of the European Union and Ukraine regulating the area of economic competition protection have been analysed in the article.

The main directions of state protection of competitive relations in national economy are the control of: usage of monopolistic (dominant) position, agreements limiting competition, agreements of economic concentration. The main exceptions from competitive legislation of the European Union and Ukraine with regard to agreements between business entities established on legislative level have been provided.

In general, the regulations of national competitive legislation corresponds to law standards of the European Union, however of passive component and insufficient law enforcement that is not effective in terms of transitive economy prevail.

Conclusion. *The analysis showed that directions of the state protection of competitive relations require an improvement. It has been proposed to reinforce existing regulations of competitive legislation with active component, in particular, to pay attention to construction and increase of competitive culture in society through the application of competition advocacy.*

Keywords: competitive legislation, competitive relations protection, economic competition, competition advocacy.

REFERENCES

1. *Bakalins'ka O. O. Problemy i perspektyvy rozvytku konkurentnogo zakonodavstva Ukrai'ny / O. O. Bakalins'ka // Chasopys Kyi'v. un-tu prava. — 2013. — № 3. — S. 17–21.*
2. *Bakalins'ka O. O. Nedobrosovisna konkurencija jak forma zlozhyvannja sub'jektyvnyh cyvil'nyh pravom / O. O. Bakalins'ka // Visn. NTUU "KPI". Politologija. Sociologija. Pravo. — 2012. — № 2. — S. 141–145.*
3. *Lagutin V. D. Teoretychni problemy upravlinnja v sferi ekonomichnoi' konkurencii' / V. D. Lagutin // Konkurencija. Visn. Antymonopol'nogo komitetu Ukrai'ny. — 2012. — № 1. — S. 18–22.*
4. *Gerasymenko A. G. Rynkova vlada: dzherela, masshtaby, naslidky : monografija / A. G. Gerasymenko. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2014. — 600 s.*
5. *Umanciv Ju. M. Korporatyvni struktury u global'nomu konkurentnomu prostori : monografija / Ju. M. Umanciv. — K. : NNC IAE, 2012. — 410 s.*
6. *Kachalin V. Kul'tura konkurencii' / V. Kachalin // Mirovaja jekonomika i mezhdunarodne otosheniya. — 2011. — № 7. — S. 26–32.*
7. *Kondrat'eva N. B. Konkurencija v ES: jekonomika, politika, pravo / N. B. Kondrat'eva // In-t Evropy RAN (doklady In-ta Evropy № 248). — 2009. — № 248. — 74 s.*
8. *Knjazeva I. V. Antimonopol'naja politika v Rossii / I. V. Knjazeva. — M. : Omega-L, 2011. — 512 s.*
9. *Lozovaja A. M. Advokatirovanie konkurencii v sovremennyh uslovijah: napravlenija i perspektyvy : monografija / A. M. Lozovaja, V. V. Klimenko. — K. : Centr ucheb. l-ry, 2014. — 160 s.*
10. *Shastitko A. Zachem konkurentnaja politika, esli est' promyshlennaja / A. Shastitko // Jekonom. politika. — 2014. — № 4. — S. 42–60.*
11. *Shastitko A. Povedencheskij antitraz / A. Shastitko // Jekonom. politika. — 2014. — № 6. — S. 76–91.*
12. *Shastitko A. Rol' jekonomicheskogo analiza v antitrazte: obshhee v chastnom / A. Shastitko // Jekonom. politika. — 2013. — № 3. — S.107–125.*
13. *Shnyrkov O. I. Konkurentna polityka Jevropejs'kogo Sojuzu / O. I. Shnyrkov. — K., 2003. — 217 s.*
14. *Tolokonnikov A. Zapret na ogranichenie konkurencii v Evrosojuze / A. Tolokonnikov // Obozrevatel'. — 2006. — № 12. — S. 70–78.*
15. *Fyljuk G. M. Konkurencija ta monopolija v epohu globalizacii' : monografija / G. M. Fyljuk. — Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 2009. — 404 s.*
16. *Competition policy. Crossing continents. Special report. The Economist 2014 [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.economist.com/news/special-report/21596669-competition-authorities-are-increasingly-reaching-beyond-their-countries-borders-crossing>.*
17. *Kruglyj stol zhurn. "Jekonomicheskaja politika" ["Posledstvija slaboj konkurencii: Kolichestvennye ocenki i vyvody dlja konkurencii"] // Jekonom. politika. — 2013. — № 1. — S. 125–145.*

18. Zakon Ukrai'ny "Pro zahyst ekonomichnoi' konkurencii'" : red. vid 11.08.2013 № 2210-14 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
19. Zakon Ukrai'ny "Pro zahyst vid nedobrosovisnoi' konkurencii'" : red. vid 13.01.2009 № 236/96-vr [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
20. *Cyganov A.* Strukturnye al'ternativy antimonopol'noj politiki i genezis institutov pravoprinenenija / A. Cyganov // *Jekonom. politika.* — 2014. — № 5. — S. 66–74.
21. *Guljaev G. Ju.* Sushhnost' i zakonomernosti konkurentnyh otnoshenij / G. Ju. Guljaev // *Upravlenie jelektronnyimi sistemami [Elektronnij resurs].* — Rezhym dostupu : <http://uecs.ru/logistika/item/2390-2013-10-02-06-16-27>.
22. *Golovanova S.* Koncepcija sopostavimyh rynkov v rossijskoj antimonopol'noj praktike / S. Golovanova // *Jekonom. politika.* — 2014. — № 5. — S. 99–115.
23. *Koncepcija Zagal'noderzhavnoi' programy rozvytku konkurencii' na 2014–2024 roky [Elektronnyj resurs].* — Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/690-2012-%D1%80>.
24. *Golovanova S.* Doktrina kljuchevyh moshhnostej v rossijskoj antimonopol'noj praktike: osnovanija i riski primenenija / S. Golovanova // *Jekonom. politika.* — 2013. — № 3. — S. 126–143.
25. *Dogovor o funkcionirovanii Evropejskogo Sojuza [Elektronnij resurs].* — Rezhym dostupu : <http://eulaw.ru/treaties/tfeu>.
26. Zakon Ukrai'ny "Pro Antymonopol'nyj komitet Ukrai'ny" : red. vid 19.04.2014 № 3659-12 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.
27. *Jusupova G.* Programma osvobozhdenija ot nakazanija v antimonopol'noj politike: problemy jempiricheskoj ocenki / G. Jusupova // *Jekonom. politika.* — 2013. — № 6. — S. 143–160.
28. *Oficijnyj veb-portal AMKU. Programa zvil'nennja vid vidpovidal'nosti [Elektronnyj resurs].* — Rezhym dostupu : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/89137>.
29. Rada uhvalyla Zakon pro derzhdopomogu sub'jektam gospodarjuvannja, 2014 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://economics.unian.ua/agro/934790-rada-uhvalila-zakon-pro-derjdopomogu-subektam-gospodaryuvannya.html>.
30. Zakon Ukrai'ny "Pro derzhavnu dopomogu sub'jektam gospodarjuvannja" : chynnyj z 02.08.2017 № 1555-18 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1555-18>.
31. *Cyprus Airways* zbankrutovala cherez rishennja JeK pro povernennja €100 mln findopomogy, 2015 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://economics.unian.ua/finance/1030263-kiprska-aviakompaniya-zbankrutovala-cherez-rishennya-ek-pro-povernennya-derjavi-100-mln-findopomogi.html>.
32. *Dobrovol'nyj jekspertnyj obzor zakonodatel'stva i politiki v oblasti konkurencii: Ukraina, 2013 [Elektronnij resurs].* — Rezhym dostupu : http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditccpl2013d3_overview_ru.pdf.



ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 338.486.1:339.187.44

МЕЛЬНИЧЕНКО Світлана, д. е. н., професор, проректор з наукової роботи
КНТЕУ

ТКАЧУК Тетяна, аспірант кафедри готельно-ресторанного
бізнесу КНТЕУ

ФРАНЧАЙЗИНГОВІ МЕРЕЖІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано об'єднання туристичних підприємств у франчайзингові мережі як один з ефективних механізмів розвитку туризму в Україні, досліджено дефініцію "франчайзингові мережі", визначено та обґрунтовано концепт "франчайзингова мережа туристичних підприємств", запропоновано класифікацію франчайзингових мереж туристичних підприємств.

Ключові слова: туризм, франчайзинг, франчайзингова мережа, туристична франчайзингова мережа, конкурентоспроможність, суб'єкти господарювання, бренд, договір франчайзингу.

Мельниченко С., Ткачук Т. Франчайзинговые сети туристических предприятий. Предложено объединение туристических предприятий в франчайзинговые сети как современный перспективный механизм развития туризма в Украине, исследована дефиниция франчайзинговых сетей, определено и обосновано понятие "франчайзинговая сеть туристических предприятий", предложена классификация франчайзинговых сетей туристических предприятий.

Ключевые слова: туризм, франчайзинг, франчайзинговая сеть, туристическая франчайзинговая сеть, конкурентоспособность, субъекты хозяйствования, бренд, договор франчайзинга.

Постановка проблеми. Франчайзинг як ефективна організаційно-правова форма підприємницької діяльності застосовується практично в усіх сферах економічної діяльності, у тому числі й туристичній. В умовах складної економічної та політичної ситуації у країні туризм є перспективним напрямом бізнесу у контексті стабілізації, відновлення та розвитку економіки. Разом з тим, туристична сфера, яка повинна і може активно розвиватися в Україні, стикається з низкою проблем: недостатньо розвинена інфраструктура, неефективне використання ре-

© Мельниченко С., Ткачук Т., 2015

30

 ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2015. № 4

сурсного потенціалу країни та організації бізнес-процесів проектування, виробництва та організації споживання туристичних продуктів. Розвиток франчайзингових відносин у туристичній сфері – один з напрямів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, оперативного та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, зниження витрат і підвищення продуктивності праці, якості обслуговування споживачів.

В умовах зростання конкуренції франчайзингові відносини є перспективними для туристичного бізнесу. Крім того, вони економічно вигідні для держави, оскільки створюють нові робочі місця, сприяють застосуванню сучасних новітніх технологій у діяльності підприємств, унаслідок чого привертають увагу іноземних інвесторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом дослідження, присвячені питанням управлінської діяльності в системі франчайзингу, набули актуальності. Огляд вітчизняних і зарубіжних наукових праць, пов'язаних з теоретичними аспектами формування та розвитку франчайзингу, свідчить про глибокий системний аналіз усіх напрямів теоретичних, методологічних та прикладних досліджень, до яких відносимо: понятійний апарат франчайзингу (Ж. Дельтей, О. Корольчук, Є. Кривоніс, Т. Марущак, Я. Мюррей, І. Рикова, С. Сосна, А. Цират [1–7]); історичні та правові аспекти регулювання франчайзингу (Є. Кривоніс, А. Цират [7], О. Новосельцев [8]); закордонний досвід ведення підприємницької діяльності в системі франчайзингу та його використання на підприємствах України (М. Бедринець [9], І. Рикова [10]); використання франчайзингу з урахуванням специфіки застосування (Т. Бурак [11], О. Корольчук [2], Т. Марущак [3], В. Самодай [12]); об'єднання підприємств у франчайзингові мережі (ФМ): класифікація, структура, переваги та недоліки застосування (Т. Марущак, Т. Ткаченко [13]); франчайзинг як інноваційна модель розвитку підприємств (Р. Розенберг, С. Спінеллі [14]); аналіз життєвого циклу франчайзингових відносин (В. Дронь, О. Корольчук, І. Школа [15]) та ін.

Разом з тим, аналіз наукових поглядів свідчить про те, що не існує єдиного підходу до визначення сутності та змістовного наповнення поняття "франчайзингова мережа туристичних підприємств". Тому, незважаючи на різноманітність наукових досліджень, пов'язаних з теоретичними та практичними аспектами формування і розвитку франчайзингу, на сьогодні для України функціонування туристичних підприємств на засадах франчайзингу та їх об'єднання у франчайзингові мережі є актуальним питанням. У зв'язку з цим доцільно дослідити та проаналізувати теоретичні засади формування і розвитку франчайзингових мереж у туристичній сфері.

Мета статті – аналіз концепту "франчайзингові мережі", визначення та обґрунтування поняття "франчайзингова мережа туристичних

підприємств", узагальнення і доповнення класифікації франчайзингових мереж туристичних підприємств.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становлять наукові методи: синтезу, аналізу і синтезу історичного методу, систематизації, які, доповнюючи один одного, дозволили представити нову версію концепції "франшиза електронної мережі" та "франчайзингові мережі туристичного підприємства", надати характеристики туристичних підприємств у поєднанні з інструментами франчайзингу, узагальнити і доповнити класифікацію франчайзингових мереж за різними ознаками. Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері туризму та інтернет-джерела.

Результати дослідження. Формування франчайзингових мереж у туристичному бізнесі є сучасним каталізатором та інноваційною стратегією розвитку туристичних підприємств. Стрімкий розвиток франчайзингу у більшості країн світу зумовлений беззаперечними перевагами як для малих туристичних підприємств (мінімальний бізнес-ризик та стабільний дохід), так і для великих компаній з відомими брендами (розширення території збуту товарів та послуг, підвищення їх якості, отримання додаткових фінансових надходжень).

Поняття франчайзингових мереж є досить поширеним. Серед науковців, які приділили увагу вивченню сутності ФМ, – Т. Григоренко, Є. Кривоніс, А. Цират. Проте в науковому світі й до сьогодні не вироблено належного підходу до чіткого формулювання цього концепту. Тому доцільно розглянути дефініцію франчайзингової мережі (табл. 1).

Таблиця 1

Дефініція франчайзингової мережі *

Автор/джерело	Зміст дефініції
Т. Григоренко [16]	Сукупність суб'єктів господарювання, які діють на ринку під однією торговою маркою на умовах франчайзингу, і до їх складу входять власний торговельний об'єкт (чи об'єкти) франчайзера та від однієї до декілька сотень (тисяч) бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз
А. Цират, Є. Кривоніс [7]	Мережа точок, які використовують одну франшизу та до складу яких входять як мінімум два суб'єкти – франчайзер та франчайзі, які знаходяться на різних рівнях правовідносин
Федерація Розвитку Франчайзингу України (Кодекс Етики Франчайзингу) [17]	Мережа підприємств, які працюють за системою франчайзингу, під однією торговою маркою, включаючи франчайзера
Словник франчайзингу та бізнесу [18]	Кількість точок одного бренду, відкритих окремими підприємцями на франчайзингових умовах на певній території

* Складено авторами.

На основі проведеного дослідження та аналізу наукових джерел щодо класифікації ФМ визначено, що найбільш змістовною та адаптованою до сучасних умов їх функціонування є класифікація, запропонована Т. Григоренко [16]. Проте поняття ФМ слід доповнити і трактувати таким чином: *франчайзингова мережа – це сукупність діючих суб'єктів господарювання одного відомого бренду з чітко визначеною та апробованою бізнес-концепцією здійснення підприємницької діяльності франчайзера та франчайзі, що функціонують на умовах франчайзингового договору.*

Актуальне також формування ФМ туристичних підприємств, оскільки туристична сфера впливає на більшість сфер економіки країни, зокрема промисловість, будівництво, торгівлю, транспорт, малий і середній бізнес, та стимулює їх розвиток. Тому доцільно визначити поняття "*франчайзингова мережа туристичних підприємств*" як *сукупність туристичних підприємств одного відомого бренду, діяльність яких спрямована на збільшення території збуту туристичних товарів та послуг, отримання додаткових фінансових надходжень, розширення географії присутності (популяризація та впізнаваність бренду серед споживачів), зміцнення конкурентоспроможних позицій на вже існуючих ринках та завоювання нових на умовах, визначених договором франчайзингу.*

Типологія ФМ є досить поширеним об'єктом вивчення серед науковців. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку підприємств відомий давно як у світі, так і в Україні, і вживаний практично у всіх сферах економічної діяльності. Тому типологія ФМ буде змінюватись залежно від сфери застосування франчайзингових механізмів розвитку підприємств.

Враховуючи існуючі класифікаційні ознаки ФМ, а також зарубіжний досвід консалтингових компаній [19] і відомих експертів з питань франчайзингу [20], доцільно визначити класифікаційні ознаки франчайзингових мереж туристичних підприємств. З огляду на особливості діяльності туристичних підприємств у поєднанні з інструментарієм франчайзингу систематизовано, узагальнено та доповнено класифікацію ФМ за різними ознаками (*табл. 2*).

☞ За метою створення франчайзингові мережі туристичних підприємств поділяються на:

багатопрофільні франчайзингові мережі. Основною функцією підприємств у таких мережах є виробництво туристичних товарів та послуг, їх реалізація споживачам та посередникам (франчайзі-туроператор). У цьому випадку вони можуть діяти як субфранчайзі (виробництво туристичних продуктів, їх реалізація) та франчайзі (лише реалізація туристичних продуктів). До цієї категорії слід віднести туристичні підприємства, які лише реалізують запропоновані франчайзером туристичні

товари та послуги, тобто є посередниками між туроператором та споживачем (франчайзі-турагентство);

спеціалізовані франчайзингові мережі, орієнтовані на наданні споживачам одного виду туристичних послуг: організація та проведення екскурсій (екскурсійні бюро); реалізація путівок туристичного та екскурсійного спрямування, організація автобусних турів тощо.

Таблиця 2

Типологія франчайзингових мереж туристичних підприємств *

Класифікаційна ознака	Тип франчайзингових мереж
Мета створення	- Багатопрофільні; - спеціалізовані
Ступінь володіння туристичною франшизою	- з необмеженим правом володіння; - з частково обмеженим правом володіння; - з обмеженим правом володіння
Рівень розвитку	- Розвинені; - середньорозвинені; - слаборозвинені
Модель розвитку	- Експериментально-діючі; - колективні; - сегментовані; - трансформаційні; - у системі субфранчайзингу; - у системі майстер-франчайзингу; - за моделлю бізнесу "під ключ"
Характер роботи	- Роздрібні; - мережі управління; - виконавчі; - інвестиційні
Метод співпраці	У системі: - моноблочного франчайзингу; - послідовного франчайзингу; - територіального франчайзингу; - субфранчайзингу
Масштаб території охоплення	- Міжнародні; - регіональні; - місцеві
Рівень конкурентоспроможності	- Авторитетні; - пасивні; - аутсайдерські

* Узагальнено та доповнено авторами.

☞ За ступенем володіння туристичною франшизою існують франчайзингові мережі з:

необмеженим правом володіння, що передбачає отримання франчайзі права повного використання всіх елементів бізнес-концепції

туристичного підприємства франчайзера, до яких належить ліцензія на торгіву марку, методи роботи, технологія виробництва туристичного продукту, реалізація туристичних послуг, план маркетингової стратегії тощо;

частково обмеженим правом володіння – надання права франчайзі використовувати торгіву марку франчайзера, відповідати його фірмовому стилю, надавати споживачу туристичні послуги відповідно до бренду франчайзера за допомогою селективної системи реалізації (надання туристичних послуг на обмеженій території для охоплення франчайзером певного сегмента ринку);

обмеженим правом володіння франшизою – передбачають право франчайзі надавати споживачу конкретні туристичні послуги на певній території виключно під торговою маркою франчайзера.

☞ За рівнем розвитку ФМ туристичних підприємств слід розподілити таким чином:

розвинені: характеризуються ефективною бізнес-стратегією розвитку та функціонування туристичного підприємства в системі франчайзингу (використання сучасних інноваційних технологій виробництва туристичного продукту, надання якісних туристичних послуг та розширення території їх реалізації шляхом збільшення кількості підприємств у мережі на вітчизняному ринку та виходу підприємства на міжнародний туристичний ринок послуг);

середньорозвинені: для них характерний звужений спектр діяльності туристичних підприємств, а саме: виробництво туристичного продукту або лише його реалізація, надання обмеженого асортименту туристичних послуг, реалізація туристичних послуг на конкретній території;

слаборозвинені: представлені туристичними підприємствами, які пропонують конкретний вид туристичних послуг: організація екскурсій певного спрямування, автобусні тури за конкретним маршрутом тощо або перебувають у початковій стадії розвитку франчайзингової мережі. Завдяки своєчасному проведенню моніторингу туристичного ринку та аналізу дій конкурентів, якісному бізнес-плануванню та ефективно обраній стратегії формування та розвитку ФМ з урахуванням особливостей та специфіки застосування в туристичному бізнесі, туристичне підприємство франчайзера має перспективу швидкого процвітання ФМ як на вітчизняному, так і міжнародному ринку.

☞ За моделлю розвитку франчайзингові мережі туристичних підприємств поділяються на:

експериментально-діючі: основними функціями є перевірка франчайзером своєї франчайзингової бізнес-концепції на туристичному ринку, виявлення всіх можливих недоліків системи та їх усунення. Створення таких мереж надає можливість модифікувати туристичний

продукт (туристичну послугу) та налагодити систему їх реалізації з метою майбутнього розширення ФМ туристичних підприємств;

колективні: їх сутність полягає у можливості франчайзера брати участь у спільних угодах з потенційним франчайзі. Така модель розвитку має свої переваги для кожної зі сторін: по-перше, франчайзі отримує невелику частку бізнесу з початку функціонування ФМ за рахунок основних фінансових вкладів з боку франчайзера. У перспективі може купити туристичну франшизу та додаткові акції франчайзі. По-друге, для франчайзера ця модель розвитку надає можливість розширити франчайзингову мережу туристичного підприємства і за рахунок потенціалу франчайзі здійснювати бізнесову діяльність;

сегментовані: передбачають вкладення інвестицій франчайзі в окремий сегмент діяльності туристичного підприємства. Наступним етапом розвитку цієї моделі ФМ є запропонована франчайзером можливість інвестувати франчайзі додаткові сегменти діяльності туристичного підприємства, що, в свою чергу, дозволяє франчайзі згрупувати всі діючі сегменти в єдину ефективну систему функціонування та розвитку ФМ;

трансформаційні мережі є необхідним інструментом максимального перетворення вже існуючого схожого бізнесу франчайзі у бренд франчайзера. Основною причиною таких перетворень є розповсюдження бренду туристичного підприємства франчайзера, використання його технологій виробництва туристичного продукту та всієї бізнес-концепції ведення туристичної діяльності загалом. Після повної трансформації туристичні підприємства даної франчайзингової мережі є практично ідентичними підприємству франчайзера у своїй діяльності та слугують ефективною моделлю розвитку туристичних підприємств у системі франчайзингу;

франчайзингові мережі у системі субфранчайзингу: розвиток ФМ за цією моделлю передбачає організацію франчайзингового туристичного бізнесу таким чином, що субфранчайзі наділений виключним правом продавати франшизу третім особам (франчайзі) на встановленій території, а значна частина прав та обов'язків франчайзера переходить до субфранчайзера (управління франшизою, її розвиток на певній території, обслуговування та консультування споживачів тощо);

франчайзингові мережі у системі майстер-франчайзингу мають одну головну особливість: франчайзер надає виключне право володіння та розпорядження своєю інтелектуальною власністю. Майстер-франчайзер туристичного підприємства має право на відкриття власних франчайзингових точок, а також передавати права третім особам зі всім комплексом послуг, які характерні для франчайзера. Найчастіше така модель розвитку ФМ використовується на міжнародному ринку і є ефективним методом її поширення у всьому світі, але має свої

ризика, тому довіра до субфранчайзі має бути максимально перевірною та виправданою;

ФМ туристичних підприємств, які розвиваються за моделлю бізнесу "під ключ", передбачають співпрацю франчайзера та франчайзі на початковому етапі створення франчайзингової мережі. Франчайзер пропонує початкове фінансування та навчання з майбутньою передачею концепції ведення туристичного бізнесу франчайзі. Останній, у свою чергу, в процесі здійснення діяльності зобов'язаний повернути франчайзеру повну вартість туристичної франшизи та сплатити паушальний внесок.

☞ За характером роботи франчайзингові мережі туристичних підприємств поділяються на:

роздрібні – це сукупність туристичних підприємств, які функціонують на певній території з метою збільшення кількості споживачів шляхом надання та реалізації широкого асортименту туристичних товарів та послуг. Основні завдання франчайзі роздрібних ФМ – продаж туристичних товарів та пропозиція туристичних послуг навіть у вихідні та святкові дні, якісне обслуговування споживачів для збільшення свого обороту та розширення клієнтської бази; надання інформації споживачам про пропоновані туристичні товари та послуги за допомогою якісної реклами та ін.;

управління – передбачають здійснення франчайзі управління туристичним бізнесом у системі франчайзингу (франчайзер повинен мати досвід ведення підприємницької діяльності у відповідній сфері). Головними завданнями цих мереж є підтримка та поширення бренду франчайзера шляхом залучення кваліфікованого персоналу у туристичній сфері (у виняткових випадках франчайзер організовує навчання залежно від складності роботи), налагодження зв'язків з громадськістю, якісне обслуговування та надання якісних послуг споживачам, нарощення клієнтської бази тощо;

виконавчі – підприємство франчайзі займається реалізацією туристичних товарів та наданням туристичних послуг самостійно з майбутньою перспективою розвитку підприємства та найму кваліфікованих працівників. У такому випадку виконавчі франчайзингові туристичні мережі перетворюються на франчайзингові туристичні мережі управління;

інвестиційні – франчайзі інвестує значну суму коштів у туристичну франшизу.

☞ За методами співпраці ФМ туристичних підприємств існують мережі у:

системі моноблочного франчайзингу. Їх сутність полягає у виконанні франчайзі одних і тих самих функцій на підприємстві (використання логотипу та дотримання фірмового стилю підприємства

франчайзера, однакова технологія виробництва туристичного продукту, надання однакових туристичних послуг та дотримання якісного обслуговування споживачів на всіх підприємствах ФМ тощо), що розташоване в певному місці або регіоні, з обов'язковим дотриманням усіх умов франчайзингового договору. Такий метод співпраці відіграє важливу роль формування у споживача позитивного враження від бренду франчайзера, що зумовлює збільшення клієнтської бази туристичних підприємств і перспективного розширення ФМ;

системі послідовного франчайзингу є наступним, після моноблочного франчайзингу, логічним продовженням співпраці франчайзера та франчайзі. У разі успішного виконання всіх домовленостей та ефективного функціонування туристичного підприємства франчайзі франчайзер може надати йому право створити ще одне аналогічне підприємство по франшизі з дотриманням усіх попередніх вимог. Якщо всі створені туристичні підприємства продовжують функціонувати успішно, франчайзер на свій розсуд знову може надати франчайзі право на формування нового туристичного підприємства по франшизі і т. п. Однак у такому випадку брати безпосередню участь у контролі виконання бізнес-процесів на всіх туристичних підприємствах для франчайзі є апріорі неможливим, тому доцільним та необхідним є найм та управління кваліфікованим і досвідченим персоналом ФМ;

системі територіального франчайзингу. Використання територіального франчайзингу як методу співпраці мереж є спрощеним варіантом використання системи послідовного франчайзингу. Франчайзер відразу може надати право франчайзі на купівлю кількох туристичних франшиз з вимогою відкрити певну кількість туристичних підприємств протягом узгодженого періоду часу. Франчайзі, у свою чергу, зобов'язаний платити роялті за використання туристичної франшизи та дотримуватись всіх норм та правил співпраці за договором франчайзингу;

системі субфранчайзингу. Франчайзер туристичного підприємства може надавати право субфранчайзі вести бізнесову діяльність на обумовленій території, яке дозволяє йому відкривати власні франчайзингові точки або продавати туристичну франшизу третім особам (франчайзі). Таким чином, субфранчайзери стають своєрідними заміниками франчайзера та виконують відповідні функції в управлінні туристичним підприємством у межах певного регіону;

системі майстер-франчайзингу. Основною відмінністю майстер-франчайзингу є передача франчайзером усієї своєї відповідальності за ведення туристичного бізнесу майстер-франчайзеру на обумовленій території (найчастіше нею є ціла країна) та його використання переважно міжнародними корпораціями для виходу на нові туристичні ринки.

Доцільно класифікувати ФМ туристичних підприємств за *масштабом території охоплення*:

- *міжнародні*: франчайзер надає право відкривати власні туристичні підприємства (субфранчайзі, майстер-франчайзі) або продавати туристичну франшизу третім особам (франчайзі) на міжнародному ринку;
- *регіональні*: франчайзер надає право субфранчайзі вести туристичну діяльність у певному регіоні, яке дозволяє йому відкривати власні франчайзингові точки, а також продавати туристичну франшизу третім особам (франчайзі);
- *місцеві*: здійснюють туристичну діяльність франчайзі у системі франчайзингу в певній місцевості під пильним керівництвом франчайзера.

Актуально також класифікувати франчайзингові мережі туристичних підприємств за *рівнем конкурентоспроможності* на:

авторитетні, туристичні підприємства яких, як правило, зміцнюють свої позиції на ринку шляхом впровадження ефективної конкурентної політики, пристосованої до вимог споживача та сучасних тенденцій розвитку туристичного бізнесу;

пасивні, які потребують відповідного вдосконалення та інноваційних підходів до розвитку туристичних підприємств у системі франчайзингу для отримання конкурентних переваг та зміцнення позицій на туристичному ринку;

аутсайдерські, які використовують непристосовану до сучасного конкурентного середовища стратегію управління туристичним підприємством та потребують негайної трансформації, тобто створення принципово нової конкурентної політики розвитку франчайзингових мереж туристичних підприємств.

Висновки. Теоретичні засади класифікації ФМ туристичних підприємств, в яку введено нові класифікаційні ознаки, сприятимуть поглибленню розуміння сутності франчайзингових мереж у туристичній сфері, дозволять комплексно і більш глибоко досліджувати процес управління ними.

Подальші наукові дослідження будуть присвячені розробці методичних підходів до оцінювання діяльності франчайзингових мереж туристичних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дельтей Ж. Франчайзинг / Ж. Дельтей. — СПб. : Нева, 2006. — 344 с.
2. Корольчук О. П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) : монографія / О. П. Корольчук. — К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. — 207 с.
3. Марущак Т. П. Управління підприємствами готельного господарства різних форм господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / Т. П. Марущак. — К., 2002. — 250 с.
4. Мюррей Я. Франчайзинг: типи франшизы, где достать финансы; как добиться успеха / Я. Мюррей. — СПб. : Питер, 2004. — 144 с.

5. Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / И. В. Рыкова. — М. : Современная экономика и право, 2000. — 224 с.
6. Сосна С. А. Франчайзинг: коммерческая концессия / С. А. Сосна, Е. Н. Васильева. — М. : Академкнига, 2005. — 375 с.
7. Цират А. В. Франчайзинг от А до Я : Терминологический словарь / А. В. Цират, Е. А. Кривонос. — К. : Ассоциация франчайзинга, 2004. — 72 с.
8. Новосельцев О. В. Франчайзинг: история, правовое регулирование, основные формы, оценка / О. В. Новосельцев. — М. : ИНИЦ Роспатента, 2002. — 44 с.
9. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / М. Д. Бедринець // Фінанси України. — 2008. — № 2. — С. 96–104.
10. Рыкова И. В. Мировой опыт франчайзинга / И. В. Рыкова // Маркетолог. — 2004. — № 4. — С. 5–10.
11. Мельниченко С. В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України / С. В. Мельниченко, Т. В. Бурак // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. — 2014. — № 3. — С. 5–15.
12. Самодай В. П. Франчайзингові відносини в туристичній індустрії як перспективний напрямок розвитку бізнесу / В. П. Самодай, А. О. Носова // Вісник Сум. держ. ун-ту. — 2012. — № 2. — С. 116–122. — (Серія: Економіка).
13. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 2-ге вид. — 463 с.
14. Спинелли С. Франчайзинг — путь к богатству / С. Спинелли, Р. Розенберг. — М. : Вильямс, 2006. — 384 с.
15. Школа І. Оптимізаційна модель життєвого циклу франчайзингу / І. Школа, О. Корольчук, В. Дронь // Економіка України. — 2005. — № 3. — С. 20–58.
16. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж / Т. М. Григоренко // Товари і ринки. — 2011. — № 1. — С. 36–43.
17. Федерація Розвитку Франчайзингу в Україні : Кодекс Етики Франчайзингу [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu>.
18. Словник франчайзингу та бізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://franchising.ua/slovník/franchayzingova-mereja/26>.
19. Franchise consulting group [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.franchiseconsulting.net>.
20. Franchise in Australia [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.whichfranchise.net.au>.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2015.

Melnichenko S., Tkachuk T. Travel enterprise franchise network.

Background. Franchising as an effective organizational and legal form of business is used in virtually all sectors and economic activities in many countries. Nowadays franchising is widely applied in the service sector, including tourism business.

Franchising is a modern benchmark of tourism enterprises in Ukraine. In conditions of severe economic and political crisis in the state, tourism is as a promising sector of stabilization, reconstruction and development of the economy, limited in effectiveness of its existence. Tourism, which can develop rapidly in Ukraine, is characterized by social and economic dysfunction because of its limited functional and structural components. There is no infrastructure, sufficient resources, effective organization of business process design, organization of production and consumption of tourist products [12, p. 5]. Therefore, the association of tourism enterprises in the franchise network is actual mechanism of tourism in Ukraine, which will provide competitive position of companies at the domestic and global tourism market.

The aim of the study is an analysis of the definition of the concept of franchise networks, determination and justification of the concept of tourism franchise network classification and presentation of franchise networks specific to the operation of enterprises in the tourism sector.

Materials and methods. The methodological basis of the study was a set of scientific methods such as synthesis, analysis and synthesis of historical method, systematization, which generally complement and allowed to present a new version of the concept of "franchise network" and "franchise network of tourism enterprises", given the characteristics of travel enterprises combined with the tools of franchising, organize, summarize and supplement the classification of franchise networks on different grounds. The information base for the study were the works of local and foreign scholars in the tourism sector and Internet sources.

Results. The current state of tourism sphere in Ukraine suggested association of tourism enterprises in the franchise network are promising mechanism of modern tourism in Ukraine and abroad. Definition of the concept of franchise networks was studied. Concept of tourist franchise network was defined and substantiated. Franchise networks specific to the operation of tourism enterprises were classified.

Conclusion. Thus, in the current realities of economic and political instability of life in Ukraine, fluctuations in exchange rates, imperfection of operating conditions of enterprises hypercompetition, inconsistencies of quality of service and unjustified high prices for services, a single franchise network is efficient for business enterprise association. First of all, it concerns enterprises of tourist business, because tourism contributes to the stabilization, reconstruction and economic development of Ukraine. Travel companies combine network and operating system into franchise - modern mechanism for the development of tourism and competitiveness of domestic enterprises in the international market.

Keywords: tourism, franchising, franchise network, franchise of a travel network, competitiveness, subjects of economics, brand, franchise contract.

REFERENCES

1. *Del'tej Zh.* Franchajzing / Zh. Del'tej. — SPb. : Neva, 2006. — 344 s.
2. *Korol'chuk O. P.* Franchajzyng (teorija, metodologija, praktyka) : monografija / O. P. Korol'chuk. — K. : Kyi'v. nac. torg.- ekon. un-t, 2006. — 207 s.
3. *Marushhak T. P.* Upravlinnja pidprijemstvamy gotel'nogo gospodarstva riznyh form gospodarjuvannja : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.02 / T. P. Marushhak. — K., 2002. — 250 c.
4. *Mjurrej Ja.* Franchajzing: typy franshizy, gde dostat' finansy; kak dobit'sja uspeha / Ja. Mjurrej. — SPb. : Piter, 2004. — 144 s.
5. *Rykova I. V.* Franchajzing: novye tehnologii, metodologija, dogovory / I. V. Rykova. — M. : Sovremennaja jekonomika i pravo, 2000. — 224 s.

6. *Sosna S. A.* Franchajzing: kommercheskaja koncessija / S. A. Sosna, E. H. Vasil'eva. — M. : Akademkniga, 2005. — 375 s.
7. *Cirat A. V.* Franchajzing ot A do Ja : Terminologicheskij slovar' / A. V. Cirat, E. A. Krivonos. — K. : Asociacija franchajzinga, 2004. — 72 s.
8. *Novosel'cev O. V.* Franchajzing: istorija, pravovoe regulirovanie, osnovnye formy, ocenka / O. V. Novosel'cev. — M. : INIC Rospatenta, 2002. — 44 s.
9. *Bedrynec' M. D.* Franchajzyng: svitovyj dosvid i perspektyvy rozvytku v Ukrai'ni / M. D. Bedrynec' // Finansy Ukrai'ny. — 2008. — № 2. — S. 96–104.
10. *Rykova I. V.* Mirovoj opyt franchajzinga / I. V. Rykova // Marketolog. — 2004. — № 4. — С. 5–10.
11. *Mel'nychenko S. V.* Gotel'ni merezhi na rynku turystychnyh poslug Ukrai'ny / S. V. Mel'nychenko, T. V. Burak // Visnyk Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu. — 2014. — № 3. — S. 5–15.
12. *Samodaj V. P.* Franchajzyngovi vidnosyny v turystychnij industrii' jak perspektyvnyj naprjamok rozvytku biznesu / V. P. Samodaj, A. O. Nosova // Visnyk Sum. derzh. un-tu. — 2012. — № 2. — S. 116–122. — (Serija: Ekonomika).
13. *Tkachenko T. I.* Stal'nyj rozvytok turyzmu: teorija, metodologija, realii' biznesu : monografija / T. I. Tkachenko. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2009. — 2-ge vyd. — 463 s.
14. *Spinelli S.* Franchajzing — put' k bogatstvu / S. Spinelli, R. Rozenberg. — M. : Vil'jams, 2006. — 384 s.
15. *Shkola I.* Optyimizacijna model' zhyttjevogo cyklu franchajzyngu / Shkola, O. Korol'chuk, V. Dron' // Ekonomika Ukrai'ny. — 2005. — № 3. — S. 20–58.
16. *Grygorenko T. M.* Klasyfikacija franchajzyngovyh merezh / T. M. Grygorenko // Tovary i rynky. — 2011. — № 1. — S. 36–43.
17. *Federacija* Rozvytku Franchajzyngu v Ukrai'ni : Kodeks Etyky Franchajzyngu [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu>.
18. *Slovnyk* franchajzyngu ta biznesu [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://franchising.ua/slovník/franchajzyngova-mereja/26>.
19. *Franchise consulting group* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.franchiseconsulting.net>.
20. *Franchise in Australia* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.whichfranchise.net.au>.

УДК 005.35:339.17

СИЧОВА Ніна, к. е. н., доцент кафедри менеджменту КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано поняття "механізм управління соціальним розвитком підприємства". Систематизовано ключові фактори впливу на процес імплементації такого механізму.

Ключові слова: соціальний розвиток підприємства; механізм управління соціальним розвитком підприємства.

Сычёва Н. Управление социальным развитием предприятия. Обосновано понятие "механизм управления социальным развитием предприятия". Систематизированы ключевые факторы влияния на процесс имплементации такого механизма.

Ключевые слова: социальное развитие предприятия; механизм управления социальным развитием предприятия.

Постановка проблеми. Становлення в Україні соціально орієнтованої ринкової економіки потребує удосконалення соціально-трудо-вих відносин та соціальної сфери підприємства в цілому. Посилення уваги до соціального розвитку підприємства (СРП) обумовлено стійким збільшенням значення соціальних факторів у підвищенні економічної ефективності його діяльності.

Наявність передумов щодо позитивних змін у соціальному середовищі підприємства дає можливість окреслити реальні цілі соціального розвитку, забезпечити необхідними ресурсами їх досягнення, організувати проведення відповідних заходів тощо. Саме виконання таких завдань підпорядкована дія механізму управління соціальним розвитком підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем СРП присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Бая [1], В. Жуковської [2], І. Миколайчук [3], В. Пономаренка [4], М. Саприкіної [5] та ін.

Незважаючи на значний внесок цих науковців у вирішення теоретико-методологічних проблем управління соціальним розвитком підприємства, у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі відсутній комплексний підхід до дослідження проблем формування та імплементації механізму управління СРП.

Метою дослідження є визначення сутності поняття "механізм управління соціальним розвитком" та обґрунтування його ролі в розвитку підприємства.

Матеріали та методи. Теоретичною та методологічною основою цієї статті стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців за означеною проблематикою. Під час дослідження використано загальнонаукові методи пізнання, що надало можливість досягти концептуальної завершеності та комплексності дослідження.

На основі застосування методів формальної логіки – аналізу і синтезу, індукції і дедукції – визначено зміст і сутність понять "соціальний розвиток підприємства" та "механізм управління соціальним розвитком підприємства". Методами діалектичної логіки – наукової абстракції, єдності історичного і логічного – сформульовано основні принципи імплементації механізму управління СРП.

Результати дослідження. Аналіз і узагальнення існуючих інтерпретацій сутності СРП дозволили трактувати поняття "соціальний розвиток підприємства" як прогресивні кількісні, якісні й структурні організаційні зміни, спрямовані на вдосконалення соціального середовища підприємства і сфери соціальних взаємовідносин із зацікавленими в діяльності підприємства групами – власниками, персоналом, споживачами, громадськістю, бізнес-партнерами на засадах соціального партнерства і партисипативного підходу в управлінні.

До ключових детермінант СРП запропоновано віднести: соціальну відповідальність підприємства перед суспільством; розвиток системи компенсації трудової участі персоналу; соціальний розвиток персоналу підприємства; розвиток соціальної інфраструктури підприємства; перманентне навчання і розвиток персоналу підприємства; розвиток організаційної культури.

Управління СРП являє собою сукупність способів, прийомів, процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, чіткої кореляції з кадровою політикою підприємства і орієнтацією на вивірені соціальні нормативи.

У сучасному розумінні управління СРП – процес удосконалення внутрішнього соціального середовища та умов реалізації трудової діяльності персоналу, який дозволяє підприємствам досягти високих результатів господарської діяльності. З цією метою необхідно чітко визначити реальні цілі соціального розвитку, забезпечити їх досягнення необхідними ресурсами, організувати проведення відповідних заходів тощо, тобто сформулювати механізм управління соціальним розвитком підприємства.

Розглянемо основні тлумачення поняття "механізм" та його ключових похідних (табл. 1).

Аналіз визначень поняття "механізм" і його похідних дозволяє зробити висновок, що відсутнє визначення поняття "механізм управління соціальним розвитком підприємства", хоча в наукових працях можна зустріти характеристику окремих інструментів та елементів

управління соціальним розвитком як відповідні механізми: наприклад, соціальне планування, соціальний пакет, корпоративна соціальна відповідальність, соціальний аудит тощо.

Таблиця 1

Визначення поняття "механізм" та його ключових похідних

Термін	Визначення
Механізм	Система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [6]
Механізм управління	Спосіб приведення об'єкта управління до певного бажаного стану [7]
	Цілеспрямована динамічна сукупність усіх елементів і складових, які використовуються чи можуть бути використані для управління підприємством та його ресурсами [8]
Механізм управління соціально-економічною системою	Сукупність заходів управлінського впливу на її стан [9]
Механізм управління підприємством	Сукупність форм, структур, методів та засобів управління, які об'єднані загальною метою [4]
Механізм управління розвитком підприємства	Найбільш активна частина системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і являє собою сукупність засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, наслідкам, критеріям відбору та оцінки, обмеженням та вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням визначеної стадії циклу його розвитку, а також організаційних та економічних методів управління [7]

Систематизація існуючих думок щодо сутності та змісту механізму управління СРП дозволила дійти висновку, що "механізм управління соціальним розвитком підприємства" являє собою сукупність взаємопов'язаних дій та інструментів, що забезпечують можливість прийняття та реалізації управлінських рішень щодо управління соціальним розвитком підприємства. Це трактування дає можливість виділити такі складові елементи механізму управління соціальним розвитком: мета, завдання, принципи, напрями, методи, інструменти, органи управління та результати.

Вказані елементи механізму та взаємозв'язки між ними фактично визначають параметри та умови розробки механізму управління соціального розвитку, виступаючи своєрідним каркасом, що забезпечує основу для розробки структурної моделі і, як наслідок, реалізацію процесу СРП (рис. 1).

Результативне функціонування механізму управління соціальним розвитком визначається наявністю відповідного забезпечення процесу управління підприємством і реалізації його стратегії соціального роз-

витку, що включає такі елементи: нормативно-правове, організаційне, методичне, інформаційне, ресурсне забезпечення.

На рис. 2 систематизовано та представлено ключові фактори, що забезпечують імплементацію механізму управління соціальним розвитком підприємства. Насамперед, це дієвий механізм мотивації персоналу, який базується на переважно відрядній системі оплати праці, системі матеріального заохочення за успіхи в роботі тощо.

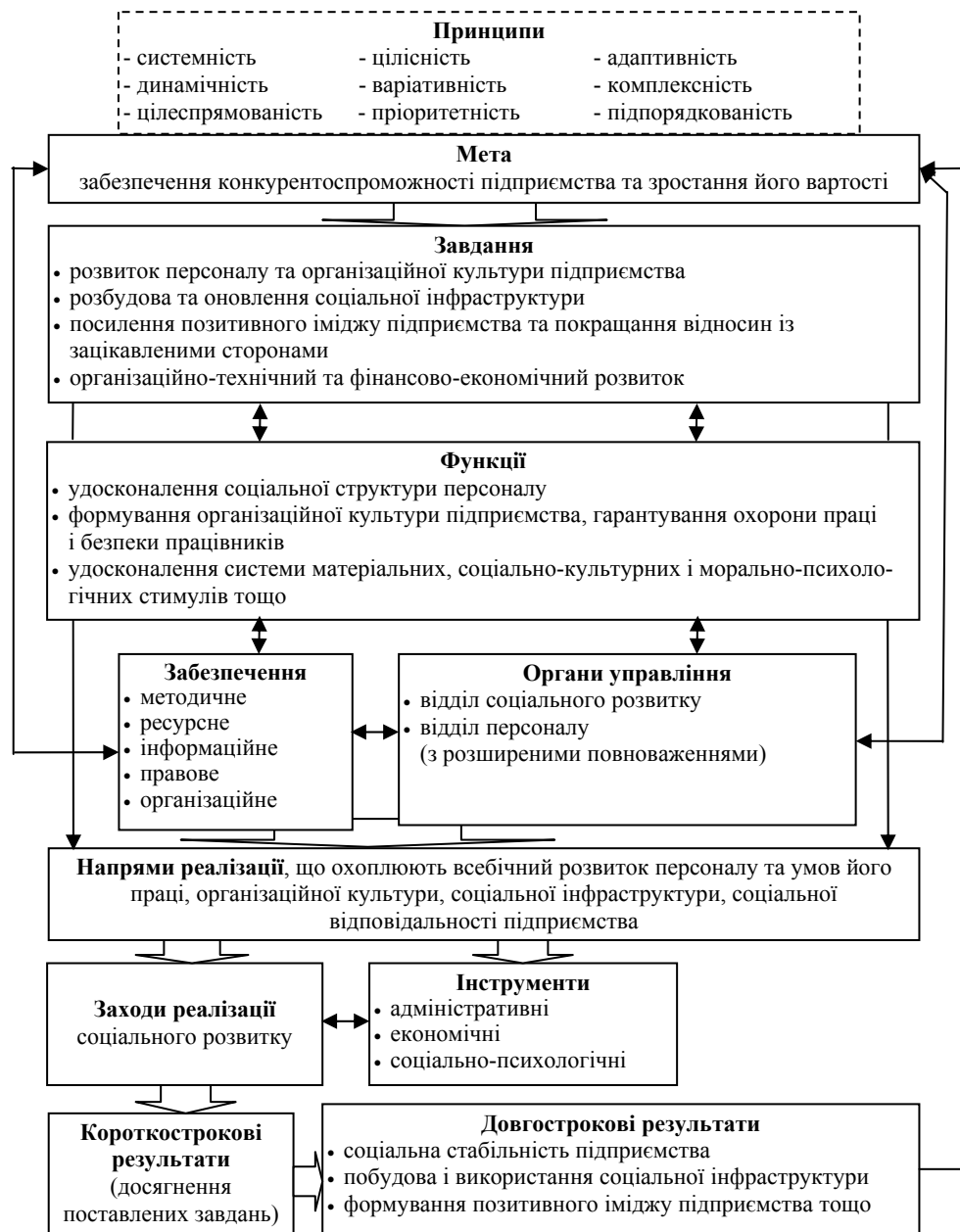


Рис. 1. Механізм управління соціальним розвитком підприємства (складено автором за [9; 10])



Рис. 2. Ключові фактори впливу на процес імплементації механізму управління соціальним розвитком підприємства
(складено автором за [7; 10; 11])

Принципово важливим моментом також є формування демократичних відносин у колективі підприємства, які характеризуються взаємною повагою до діяльності та переконань співробітників. Співпраця збагачує прийоми і методи роботи усіх зацікавлених сторін, створює надійне підґрунтя для ефективних спільних дій у майбутньому, у тому числі в процесі формування і реалізації механізму управління соціальним розвитком підприємства.

Висновки. За результатами систематизації наявної наукової інформації визначено, що механізм управління соціальним розвитком підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних дій та інструментів, які забезпечують можливість прийняття та реалізації управлінських рішень щодо управління СРП.

Ефективно функціонуючий механізм управління СРП дозволяє цілеспрямовано впливати на його соціальну підсистему з метою досягнення більш високого рівня розвитку підприємства в цілому та передбачає такий тип змін, що визначається переходом усіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану.

Завдання соціального розвитку підприємства потребують системного і цільового підходів до управління ним, а також розробки та впровадження відповідного механізму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бай С. І.* Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 280 с.
2. *Zhukovska V. M.* Evaluation of the social partners of trade / V. M. Zhukovska, I. P. Mykolaichuk // Bulletin of Kyiv National Trade and Economic University. — 2013. — № 6. — Р. 96–106.
3. *Миколайчук І. П.* Проблеми та перспективи інноваційного розвитку соціальної відповідальності малого бізнесу / І. П. Миколайчук // Наук. вісник Херсон. держ. ун-ту. — 2014. — Вип. 2. — Ч.3. — С. 36–40. — (Сер.: Економічні науки).
4. *Стратегічне управління організаційними перетвореннями на підприємствах : наук. вид. / за ред. В. С. Пономаренко.* — Х. : ХНЕУ, 2005. — 452 с.
5. *Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М. А. Саприкіна, М. А. Саєнсує, А. Г. Зінченкота [та ін.] ; за наук. ред. О. С. Редькіна.* — К., 2011. — 480 с.
6. *Економічна енциклопедія ; ред. кол. С. В. Мочерний [та ін].* — У 3 т. — Т. 2. — К. : Академія, 2001. — 848 с.
7. *Раєвнева О. В.* Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. — Х. : ІНЖЕК, 2006. — 496 с.
8. *Абасс К. Дж.* Теоретические аспекты исследования механизма управления ресурсами предприятия [Електронний ресурс] / К. Дж. Абасс. — Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_2/abass.pdf.

9. Сардак С. Е. Механізм управління соціально-економічною системою [Електронний ресурс] / С. Е. Сардак. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ever/2010_1/26.pdf.
10. Социально-экономический потенциал региона : монография / А. М. Телиженко, Е. В. Лапин, Л. Г. Мельник, С. Н. Ильяшенко, В. Н. Кислый [и др.] ; под общ. ред. О. Ф. Балацкого. — Сумы : Унт-ская книга, 2010. — 364 с.
11. Соціальна відповідальність бізнесу як соціально-економічний феномен / І. Ворончак // Відповідальна економіка. — 2009. — 120 с.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2015.

Sychova N. Management of social development in enterprises.

Background. Suggested scientific article is devoted to the issue of the formation and implementation of mechanism for managing social development of trade enterprise.

Review of scientific resources in this sphere indicates that among scientists discussions are conducted on comprehensive approach to the investigation of these problems.

The aim of the research is to define the essence of mechanism for managing social development and to justify its role in an enterprise.

Materials and methods. Works of domestic and foreign scientists on the issue were the theoretical and methodological base of the article. The following methods were used in the course of the research: general scientific, formal (analysis and synthesis, induction and deduction) and dialectic (scientific abstraction, unity of historic and logical) logics.

Results. The effective functioning of the management of social development is determined by existence of relevant process management software in a company and the realization of its social development strategy that includes the following elements: normative and legal, organizational, methodological and information resources.

Key factors that provide implementation mechanism for managing social development of trade enterprise are an effective mechanism of staff motivation; favorable socio-psychological climate in the team; measures for vocational guidance and social inclusion of staff; mechanism of labour potential formation of the enterprise; improving the working conditions of the personnel of the company; formed mechanism of improving social and labour relations; mechanism of social systematization and regulation; training; improving the living conditions of workers and program of improvement of company's corporate culture.

Conclusion. Thus, the problem of social development of trading enterprises need systematic and targeted approaches to its management and the development and implementation mechanism for social development management.

Keywords: social development in enterprise; management mechanism of social development in enterprise.

REFERENCES

1. Baj S. I. Rozvytok organizacii': polityka, potencial, efektyvnist' : monografija / S. I. Baj. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2009. — 280 s.
2. Zhukovska V. M. Evaluation of the social partners of trade / V. M. Zhukovska, I. P. Mykolaichuk // Bulletin of Kyiv National Trade and Economic University. — 2013. — № 6. — P. 96–106.
3. Mykolajchuk I. P. Problemy ta perspektyvy innovacijnogo rozvytku social'noi' vidpovidal'nosti malogo biznesu / I. P. Mykolajchuk // Nauk. visnyk Herson. derzh. un-tu. — 2014. — Vyp. 2. — Ch. 3. — S. 36–40. — (Ser.: Ekonomichni nauky).
4. Strategichne upravlinnja organizacijnymy peretvorennyamy na pidpryjemstvah : nauk. vyd. / za red. V. S. Ponomarenko. — H. : HNEU, 2005. — 452 s.

ПІДПРИЄМНИЦТВО

5. *Korporatyvna social'na vidpovidal'nist'*: modeli ta upravlins'ka praktyka : posibnyk / M. A. Saprykina, M. A. Sajensus, A. G. Zinchenkota [ta in.] ; za nauk. red. O. S. Red'kina. — K., 2011. — 480 s.
6. *Ekonomichna encyklopedija* ; red. kol. S. V. Mochernyj [ta in]. — U 3 t. — T. 2. — K. : Akademija, 2001. — 848 s.
7. *Rajevnjeva O. V.* Upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva: metodologija, mehanizmy, modeli : monografija / O. V. Rajevnjeva. — H. : INZhEK, 2006. — 496 s.
8. *Abass K. Dzh.* Teoreticheskie aspekty issledovanija mehanizma upravlenija resursami predprijatija [Elektronnyj resurs] / K. Dzh. Abass. — Rezhim dostupu : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsnu/2011_10_2/abass.pdf.
9. *Sardak S. E.* Mehanizm upravlinnja social'no-ekonomichnoju systemoju [Elektronnyj resurs] / S. E. Sardak. — Rezhym dostupu : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ever/2010_1/26.pdf.
10. *Social'no-jekonomicheskij potencial regiona* : monografija / A. M. Telizhenko, E. V. Lapin, L. G. Mel'nik, S. N. Il'jashenko, V. N. Kislyj [i dr.] ; pod obshh. red. O. F. Balackogo. — Sumy : Unt-skaja kniga, 2010. — 364 s.
11. *Social'na vidpovidal'nist' biznesu jak social'no-ekonomichnyj fenomen* / I. Voronchak // *Vidpovidal'na ekonomika*. — 2009. — 120 s.

КОУЧИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Здійснено аналіз можливості забезпечення розвитку персоналу через впровадження інструментарію коучингу з метою підвищення рівня компетентності фахівців; досліджено сутність коучингу як категоріального поняття та його відмінні риси від процесу наставництва; розглянуто основні види та моделі коучингу, їх елементи та перспективи застосування в практиці управління персоналом вітчизняних підприємств.

Ключові слова: коучинг, компетентність, результати коучингу, моделі коучингу.

Миколайчук И. Коучинг в системе управления персоналом. Осуществлен анализ возможности обеспечения развития персонала посредством внедрения инструментария коучинга с целью повышения уровня компетентности специалистов; исследованы сущность коучинга как категориального понятия и его отличительные черты от процесса наставничества; рассмотрены основные виды и модели коучинга, их элементы и перспективы использования в практике управления персоналом отечественных предприятий.

Ключевые слова: коучинг, компетентность, результаты коучинга, модели коучинга.

Постановка проблеми. Стан розвитку вітчизняних підприємств потребує "людиноцентричного" перегляду місця і ролі у ньому працівника – як з позицій зростання його творчо-визначальної, контролюючої й регулюючої ролі, так і адекватної їй зміни структури суспільного виробництва, коли головною умовою його розвитку є закономірне посилення тих видів економічної й соціальної діяльності, що забезпечують накопичення нематеріального людського багатства. Визначальними чинниками успіху діяльності підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку є рівень професійного розвитку працівників (ПРП), їх здатність до навчання та потреба у самовдосконаленні. Перед висококваліфікованими працівниками щоденно постає необхідність аналізу соціально-психологічних факторів підвищення ефективності управлінської діяльності, вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників та оцінки власних компетенцій, усвідомлення та інтерпретування ситуацій, що виникають під час реалізації повноважень у щоденній практиці управління, оволодіння навичками конструктивної комунікації, ведення переговорів, розв'язання конфліктів тощо.

Наразі ПРП здійснюється за допомогою різноманітних форм і методів, що класифікуються за певними ознаками, у т. ч. мають різну складність та специфіку застосування на підприємствах у контексті підвищення ефективності їх діяльності. У сучасній практиці діяльності вітчизняних підприємств особливої популярності та значимості набувають різноманітні за змістом та характером інноваційні інструменти ПРП, серед яких зростає значимість інструментарію коучингу, адаптованого до сучасних умов економічного розвитку підприємств, що поєднує прикладні розробки менеджменту персоналу і психології управління. Імплементация цього інструментарію в практику управління персоналом сприяє подоланню структурних та поведінкових бар'єрів у взаємовідносинах між управлінцями та стереотипності їх мислення, підвищенню рівня компетентності працівників, якості та результативності виконуваної ними роботи, використанню творчих підходів до її виконання та реалізації у цілому системних змін на підприємстві, що загалом обумовлює актуальність обраної проблематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику професійного розвитку персоналу, його сутності, місця та значення в підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємств підіймають у своїх наукових дослідженнях закордонні науковці, зокрема: Е. Парслоу, М. Рей, Дж. Смарт, Н. Томашек, Д. Уйтмор, П. Хоукінс, Н. Сміт, Ф. Стоун, А. Вилегжаніна, Я. Гибнер, Д. Ненашев, Р. Прайор, О. Самольянов, С. Шекшня [1–12] тощо. Роль, особливості та різноманітні інструментарії ПРП у системі управління вітчизняними підприємствами досліджують дедалі більше українських науковців, серед яких: В. Гурієвська, В. Жуковська, Н. Лев, Р. Бала, Є. Логвиновський, А. Мазаракі,

О. Марцінковська, Н. Фижик, М. Нагара, В. Павлов, О. Кушнірук, Х. Передало, М. Моспан, В. Петровська, Н. Сичова [13–24] та ін.

Ґрунтовний аналіз ступеня опрацьованості обраної проблеми показав, що наукові дослідження В. Жуковської, Є. Логвіновського, А. Мазаракі, О. Марцінковської, Н. Фижик, В. Павлова, О. Кушнірук, Х. Передало [14; 15; 17–19; 21; 22] присвячено визначенню концептуальної сутності та ролі ПРП на підприємстві та в системі бізнес-освіти, його впливу на підвищення ефективності управління персоналом; В. Гурієвська розглядає його місце та значення в системі технологій державного управління [13], В. Жуковська акцентує увагу на підвищенні ролі партнерського потенціалу в системі ПРП [14]; Н. Лев та Р. Бала [16] аналізують моделі коучингу, що застосовуються в практиці професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств, їх переваги та недоліки у практичному застосуванні. У свою чергу, закордонні науковці Е. Парслоу та М. Рей [1] досліджують та систематизують практичні методи та техніки у використанні технологій коучингу. Праці Дж. Смарта, Н. Томашека, А. Вилегжаніної, Д. Ненашева, М. Нагари, І. Петровської, Н. Сичової, [2; 3; 7; 9; 20; 23; 24] присвячено дослідженню концептуальної сутності коучингу та його впливу на підвищення ефективності управлінської діяльності та рівня конкурентоспроможності підприємства. Також становлять інтерес дослідження Я. Гібнера щодо ролі коучингу як вагомого інструменту ефективного навчання та розвитку персоналу, його реального внеску у підвищення результативності діяльності підприємства [8].

Критичний аналіз результатів дослідження показав, що далеко не всі важливі аспекти інструментарію впровадження коучингу знайшли відображення у працях науковців. До сьогодні залишаються відкритими та недостатньо висвітленими в науковій літературі питання щодо методик його використання на підприємствах різних галузей діяльності, розуміння сучасними керівниками його основних різновидів та відмінності від інших інструментів професійного розвитку персоналу, а також ідентифікації соціальних зисків від реалізації інноваційних технологій навчання для різних груп зацікавлених сторін тощо. Дискусійними також залишаються питання щодо визначення суб'єктів застосування коучингу та об'єктів спрямування його інструментів у різних підсистемах діяльності організацій. Продовжуючи науковий пошук, в цьому дослідженні доцільно зосередитися на моделях використання коучингу як практичного інструментарію забезпечення розвитку персоналу та результативності їх впровадження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та значення застосування коучингу в управлінні розвитком персоналом та його впливу на підвищення соціально-економічної ефективності підприємства. Відповідно до мети вирішено такі завдання: визначено сутність та наведено відмінні риси коучингу порівняно з іншими інструмен-

таріями розвитку персоналу, розкрито функції коучингу на підприємстві, його різновиди та моделі, обґрунтовано доцільність використання цього інструментарію в професійному розвитку персоналу.

Матеріали та методи. Теоретичною основою написання статті є методичні підходи до концептуальної сутності професійного розвитку персоналу у практиці закордонних та вітчизняних організацій, у т. ч. друковані матеріали та інтернет-ресурси. В процесі їх опрацювання використано наукові методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції, систематизації, аналітико-систематизаційний, системного підходу та узагальнення.

Результати дослідження. Сучасний рівень організаційного розвитку вітчизняних підприємств нерозривно пов'язаний з підвищенням рівня професійного розвитку їх працівників – з урахуванням динамічного та постійного впливу факторів зовнішнього середовища та перманентних змін у внутрішньоорганізаційному потенціалі. Численні дослідження показують, що традиційні методи навчання персоналу (навчальні програми, семінари, книги) є досить ефективними в розвитку загальних знань і спеціальних навичок особистості, однак не можуть забезпечити відповідної результативності її поведінкових навичок і ефективної мотивації, розвиток яких вимагає більш тісного людського контакту, проведення певних експериментів та отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Інноваційний характер організаційного розвитку підприємств виявляється завдяки застосуванню ними різноманітних сучасних технологій їх ресурсного забезпечення. Виходячи з необхідності їх інтеграції в управління всіма видами ресурсів, доцільно відзначити роль компетентісного підходу до управління розвитком персоналу. В свою чергу, такий підхід зумовлює зростання інтересу науковців та практиків до застосування інструментарію коучингу в різних аспектах управлінської діяльності.

Досліджуючи генезу цього наукового поняття, Х. Передало зазначає, що семантика слова "коуч" є досить старою і має угорські корені. В Англії у XVI ст. під цим словом розуміли карету або віз, тобто "те, що швидко доставляє до мети і допомагає рухатися в дорозі". У середині XIX ст. англійські студенти коучами називали приватних репетиторів [22, с. 348].

За дослідженнями В. Гурієвської, ідея використання коучингу у сфері управління як нової форми консультаційної підтримки з'явилася у сфері спорту (*coach* – тренер) на початку 1980-х років [13, с. 34]. Спочатку під цим терміном розумілася особлива форма тренування спортсменів, що претендують на видатні результати. Пізніше коучинг почали використовувати й успішні початківці-бізнесмени, політики, суспільні діячі та зірки шоу-бізнесу як ефективну методику досягнення стратегічних цілей. У 1980-х роках коучинг почав відігравати важливу

роль у бізнесі, але тривалий час був привілеєм лише керівників вищого рівня управління. Високоставлені керівники почали вести пошук коучів, які допомогли б їм розвиватися як в особистісному, так і професійному плані, а незабаром про ефективність коучингу стало відомо в усьому світі [7, с. 9].

Ґрунтуючись на різних наукових підходах до визначення сутності коучингу як категоріального поняття, варто підкреслити, що у практиці управління він застосовується переважно в таких аспектах, як:

- *прикладний інструментарій та окремий вид консультування для управлінців*, метою якого є допомога їм у поліпшенні професійної діяльності, досягненні цілей та вирішенні управлінських завдань;

- *технологія*, що передбачає використання демократичного стилю керівництва та сформоване системне мислення, що базується певним чином на організованій техніці запитань на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку;

- *компетенція менеджменту та певний тип лідерства*, що зумовлює особистісний розвиток через взаємодію з командою [13, с. 38].

Аналізуючи різні наукові підходи до змісту та ролі технології коучингу, доцільно відзначити, що в цілому він допомагає людям розвиватися, освоювати нові навички й досягати більших та кращих професійних результатів.

Так, В. Гурієвська зазначає, що технології коучингу поки що є знаннями і практикою лише вузьких спеціалістів, але невдовзі коучинг (від англ. *coach* – репетитор, інструктор, тренер) стане досить поширеним серед всіх управлінців [13, с. 34]. Науковцем це поняття трактується, передусім, як стратегія досягнення будь-яким працівником успіху та сучасний інструментарій розвитку персоналу, а не просто методикою, призначеною для виявлення слабких сторін особистості. Цю технологію Н. Томашек асоціює з особистісними якостями коучів (суб'єктів його застосування), зазначаючи при цьому, що коучинг є новим стилем управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників" [3, с. 53].

Інтегровано підходить до визначення сутності та особливостей коучингу І. Петровська [23, с. 160]:

- засіб сприяння, допомоги іншому працівнику в пошуку його власних рішень або службово-посадового просування у будь-якій складній ситуації;

- інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності;

- вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне й особистісне зростання, а також підвищення персональної ефективності;

• безперервний процес спілкування керівника і підлеглого, що сприяє як успішній діяльності підприємства, так і професійному становленню працівника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються;

• розкриття потенціалу особистості з метою максимального підвищення її професійної та особистісної ефективності.

За дослідженнями М. Нагари, коучинг виконує такі основні функції на підприємстві:

• *розвитку* (забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний рух);

• *креативну* (дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення);

• *комплексного консультування* (використовується в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії їх організаційного розвитку);

• *мотивуючу* (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так загальноорганізаційних);

• *адаптаційну* (навчає працівників швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища) [20, с. 98].

Доцільно виокремити особливості коучингу як інструментарію розвитку персоналу, порівнюючи його з іншими методами ПРП. Дослідження у цьому напрямі здійснює Дж. Уїтмор, який обґрунтовано пояснює відмінність коучингу від таких понять, як *менторство, інструктування, наставництво*, а також наводить приклади його успішного застосування як у діловому, так і особистісному житті [4, с. 96].

Як інструментарій розвитку персоналу коучинг допомагає працівникам у підвищенні рівня їх соціально-психологічної компетентності в процесі виконання спільної роботи та формування командних взаємовідносин. Під час його застосування використовуються певні методи, техніки постановки питань спільного обговорення тощо. Погоджуючись з результатами дослідження О. Марцінковської та Н. Фижик, слід відзначити, що, на відміну від тренінгу (навіть персонального), коучинг є більш сфокусованим, контекстуалізованим та індивідуально спрямованим інструментарієм розвитку працівників, а також більш вигідним капіталовкладенням, порівняно з традиційними тренінговими методами, оскільки він орієнтований швидше на досягнення успішних результатів ніж на пошук причин існуючих проблем чи формування корисних навичок [19, с. 258].

Подібною до коучингу є технологія наставництва як форма професійної підготовки персоналу, за якої наставник як більш досвідчена особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести його у сферу соціально-психологічних відносин, через які відбувається реалізація його професійної ролі [23].

Дослідження показало, що коучинг відрізняється від наставництва передусім тим, що коуч допомагає працівникові самому знайти

відповіді на запитання та усвідомити свої бажання у саморозвитку. При цьому коуч правильно ставить питання, на які людина повинна сама дати відповідь, і таким чином він лише підштовхує до правильного рішення та допомагає усвідомити цілі організації, вникнути в суть завдань, які працівник повинен виконати.

За дослідженнями В. Павлова та О. Кушнірук, відносини "наставник-підопічний" вже давно існують в історії людства. Наставник є своєрідним буфером і керівником у тому, як підприємство чи бізнес функціонують, що і як потрібно робити на новому робочому місці, ознайомлює з елементами корпоративної культури, полегшуючи та пришвидшуючи адаптацію підопічної особи до нових умов. У процесі інтеграції працівника наставник може бути людиною, яка веде за собою інших, рухається вперед і одночасно залишається у всьому позитивною особою. Наставник сприяє розвитку у підопічної особи необхідних навичок для кар'єрного зростання в процесі навчання. Водночас, коуч нічого не радить, а лише підштовхує підопічну особу до самостійних рішень, особа сама усвідомлює суть своєї проблеми і приходиться до розумного рішення [21, с. 277].

Коуч може також надати моральну підтримку і допомогти людині знову повірити у себе. Працівник не підпорядковується коучу, як у моделі "наставник-підопічний", а може прислухатися до нього і самостійно знайти вирішення проблеми. У співпраці з коучем дуже важливу роль відіграє довіра і бажання розв'язати проблеми на робочому місці, у колективі, в особистісному житті [19, с. 258]. Таким чином, коучинг стає більш конкретним методом наставництва, в якому коуч веде команду до досягнення кінцевої цілі.

І коучинг, і наставництво – це процеси, які дадуть змогу як індивідуальним, так і корпоративним клієнтам повністю реалізувати свій потенціал. Проте саме коучинг є тим процесом, що допомагає особі більш комфортно і вільно почувати себе, оскільки коуч – це порадник, який не ставить себе вище клієнта, а навпаки, намагається створити атмосферу максимальної довіри, почуття безпеки для клієнта.

У разі, якщо коучинг здійснюється за участю керівників вищого рівня управління, він стає одним із вагомих аспектів управління. При цьому керівник постає у ролі підтримуючої ланки (найчастіше на певних етапах здійснення керівних функцій) для реалізації потенціалу самих підлеглих. Така ситуація відображає певний рівень партнерського взаєморозуміння у системі управління, коли адміністрування втрачає свої традиційні риси і переходить у позицію взаємних внесків та спільної реалізації потенціалу всіх працівників. У такому разі керівники потребують спеціальних підготовки та знань. Найкращими передумовами для застосування коучингу під час управлінського процесу є гнучкість ієрархічних відносин у колективі; організація

діяльності, орієнтованої на досягнення цілей; командні форми роботи тощо. Професійний коучинг – це процес, що допомагає передусім чітко визначити цілі і готувати людину до конкретних функцій і завдань [13, с. 37].

Дослідження показують, що в практиці управління персоналом вітчизняних підприємств використання інструментарію коучингу в цілому сприяє збільшенню їх ефективності – за рахунок підвищення результативності виконання працівниками поставлених завдань, освоєння ними нових та необхідних для вирішення складних задач, навичок, посилення рівня їх мотивації і, як наслідок, зміцнення довіри до керівників. Керівники сучасних організацій досить вибірково підходять до використання інструментарію коучингу в розвитку персоналу, переважно концентруючись на вирішенні проблем з потенційно високою віддачею й високою ймовірністю успіху [13].

Таким чином, *коучинг* постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю людини чи організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого в підсумку на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку.

Подальший ефективний розвиток цього інструментарію сприяв зростанню його значимості в бізнес-середовищі та формуванню поняття "*бізнес-коучинг*", під яким розуміється партнерство між коучем (від англ. *coach*) і коучі (наголос на останньому складі, від англійського слова *coachee*). Метою застосування бізнес-коучингу є підвищення результативності останнього завдяки досягненню позитивних змін у поведінці коучі на робочому місці й рівня його мотивації [12, с. 14].

Аналізуючи наукові дослідження щодо різновидів коучингу в практиці діяльності підприємств, сформульовано наслідки застосування двох основних різновидів коучингу – *особистісного* та *бізнес-коучингу*, що сприяють підвищенню ефективності вирішення окремих виробничих завдань (табл. 1).

Володіння інструментами коучингу переважно визначає якість їх застосування коучами. О. Самольянов пропонує поділити їх на два види – *основні* (базові моделі, без яких не можна обійтись – модель спілкування з клієнтом, модель мислення, що використовується в коучинговій сесії та система роботи) та *допоміжні* (різноманітні типології, що допомагають зібрати та структурувати інформацію про клієнта, щоб вибрати до нього правильний підхід) [11]. Їх вибір визначається впливом багатьох факторів організаційного розвитку, в т. ч. стратегічним потенціалом та компетенціями підприємства.

**Наслідки застосування різновидів коучингу
у діяльності підприємства ***

Особистісний коучинг	Бізнес-коучинг
Визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення	Створення згуртованих робочих команд
Підвищувати самостійність і відповідальність особи, яку консультують	Виведення на ринок нових продуктів і послуг
Одержувати задоволення від своєї діяльності	Управління змінами
Вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва	Вихід на нові ринки та формування конкурентних переваг
Швидко ухвалювати потрібні рішення у важких ситуаціях	Управління проектами (від окремого підрозділу до всього підприємства)
Погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації	Підвищення ефективності продажів
Збагачувати своє життя змістовно	Особистісний і корпоративний PR
Відкривати нові можливості	Диверсифікованість
Більше заробляти й менше витратити	Створення проектних команд
Збагачувати життя новими продуктивними особистісними відносинами	Позиціонування товару або компанії та брендінг

* Складено автором за [9; 12; 20; 21].

Вибір інструментів коучингу залежить від формування адресної моделі його використання, що є високорівневою стратегією підвищення конкурентних переваг підприємства, підвищуючи здатність коуча активно реагувати на будь-яку проблемну ситуацію.

Модель коучингу формується для подолання різниці між реальним та бажаним рівнем соціально-психологічної компетентності особи та виконує певну роль директиви, за допомогою якої керівник визначає курс своїх подальших дій. Для розроблення уніфікованої моделі коучингу на будь-якому підприємстві необхідно опрацювати найкращі елементи з інших моделей, зрозуміти її механізм і адаптувати до щоденної діяльності.

Більшості підходів до коучингу, що найчастіше використовуються в іноземній та вітчизняній практиці та на яких ґрунтуються моделі, притаманні спільні риси [16, с. 76–77]. Однією з таких є *модель G.R.O.W.* Дж. Уйтмора (модель ефективних запитань) як найпоширеніший спосіб структурування розмови в коучингу. Зазвичай питання ставлять для того, щоб отримати інформацію, але в цьому випадку інформація має другорядне значення. Отримані відповіді часто задають імпульс наступним питанням та водночас допомагають контролювати досягнення клієнтами цілей коучингу. Коуч використовує переважно відкриті питання для того, щоб допомогти клієнтам знайти нові шляхи досягнення результатів.

Абревіатура *GROW* означає ключові точки, через які слід провести клієнта:

Goal – постановка цілей, визначення коротко- та довгострокових цілей. Необхідність встановлення цілей для досягнення результату є загальновідомим фактом, але для більшості людей подолання перешкод і досягнення цілей є викликом. При цьому важливо зосередитись на тому, щоб поділити головну проблему на досяжні міні-цілі.

Reality – визначення реального місця клієнта на шляху до досягнення цілі, встановлення точки відправлення, відповідності моделі цілям та реальності, оцінка можливостей, мотивації, навичок та знань. На цьому етапі потрібний ефективний коучинг, оскільки для визначення прогалин у знаннях часто потрібна авторитетна стороння думка.

Options – визначення списку можливостей і стратегії плану дій, що допомагає клієнтові усвідомити його сили та переваги для полегшення вибору.

Way/Will – визначення намірів клієнтів по типу: "що, коли, ким, заради чого?", тобто певних дій та енергій, специфічних дій та мотивацій клієнтів.

У цій моделі послідовність наведених кроків є необов'язковою. Головне – залишатися гнучким, мати можливість переглянути сприйняття, напрями руху та внести відповідні зміни, оскільки процес покращання є постійним та безперервним. Таким чином, ця модель є досить простим, потужним і ефективним інструментом застосування коучингу в процесі самовизначення та розвитку персоналу.

Наступна модель коучингу – *SUCCESS* є радше тактикою, ніж стратегією розвитку персоналу та ціннісним інструментом допомоги клієнтам у досягненні їх цілей (табл. 2).

Ще одна модель коучингу, що знайшла своє відображення в науковій літературі та має практичне застосування – *процес коучингової комунікації*, що відіграє визначальну роль у процесі застосування, оскільки супроводжує усі без винятку моделі коучингової взаємодії. Її основним завданням є відображення послідовності дій, необхідних для здійснення коучингу. Така модель реалізується в сукупності та послідовності таких загальних функцій менеджменту: планування, організування (в т. ч. моделювання), мотивування, контроль та регулювання коучингової комунікації [16, с. 80].

За матеріалами авторитетного американського журналу "*Harvard Business Review*", коучинг є одним з п'яти найбільш ефективних методів досягнення успіху в бізнесі. Про це свідчить той факт, що попит на послуги професійних особистих тренерів у світі в декілька разів перевищує пропозицію. Так, у США й Канаді один коуч припадає в середньому на 29 тис., у Європі – на 45 тис., у Росії – на 145 тис. осіб. Фахівці, які провели ці розрахунки, дійшли висновку, що в Україні в умовну чергу до подібного фахівця готові вишукатися 360 тис. осіб. Однак самі учасники українського ринку коуч-послуг стверджують зворотнє: кількість коучів в Україні вже в рази перевищує попит

потенційних клієнтів на їх послуги. Таке протиріччя Ю. Абакумова пояснює тим фактом, що ринок коучингу в Україні поки що перебуває в зародковому стані, відсутні професійні об'єднання коучів, а також цей вид діяльності відсутній у реєстрі професій та не підлягає ліцензуванню [25]. Науковець наводить 5 основних причин та критеріїв вибору коуча, прийнятих у світовій практиці (табл. 3).

Таблиця 2

Характеристика моделі коучингу *SUCCESS* [16, с. 80]

Абревіатура	Пояснення
<i>S: Session Planning</i>	Оскільки в коучингу клієнти часто не знають, над чим працювати, то саме планування створює організовану структуру процесу
<i>U: Uplifting Experiences</i>	Більшість успішних людей досягають успіху та "висот" завдяки звичці вести пошук і фокусувати увагу на позитивних елементах у будь-якій ситуації. Це тип поведінки, який може наслідувати кожна особа
<i>C: Charting Your Course</i>	Початок основної роботи над темою, яку вибрав клієнт; постановка безлічі питань, що наштовхнуть на ефективний шлях до досягнення цілей
<i>C: Creating Opportunities</i>	Коуч допомагає клієнту визначити його специфічні можливості, що вже існують, а також ті, що він може створити для досягнення цілей
<i>E: Expectations and Commitments</i>	Персональні зміни вимагають дій, а також зобов'язань їх здійснити. Ніхто не може змінитися без дій, якщо він раніше не зобов'язався це зробити, що вже означає взятись за справу
<i>S: Synergy</i>	Зв'язок між тим, чого прагне досягнути клієнт, і тим, як він відчувається відносно цього. Вагомою причиною того, що люди не доводять до кінця розпочату справу, є те, що вони насправді не впевнені, що роблять все правильно, змінюючи стан справ, що створює "заблоковану" енергію, що негативно впливає на перебіг процесу на багатьох рівнях
<i>S: Summary</i>	Визначення кінцевого результату та стисле резюме того, над чим велась робота. Якщо клієнти не докладають зусиль для того, щоб зберегти свої думки та ідеї, які виникають під час сеансів, то, радше за все, вони швидко їх забудуть. Інтегруючи цю модель у загальний процес, коуч створює більше шансів заради досягнення головної мети

Таблиця 3

Причини та критерії вибору коуча *

Причина	Критерії
Складність прийняття важливих рішень щодо себе та свого життя	Наявність рекомендацій кола клієнтів, які відповідають статусу коучі
Схильність до сумнівів та коливань у прийнятті вагомих рішень	Сертифікати міжнародних федерацій та асоціацій коучингу (<i>ICF, IAC</i>)
Відчуття понадмірної відповідальності за роботу	Спеціалізація не більш ніж в одній-двох суміжних сферах коучингу
Скарги на зайвий перфекціонізм	Особистісні професійні досягнення
Впевненість у тому, що проблема позаорганізаційна та не особистісна	Особистісна психологічна сумісність "коуч – коучі"

* Складено автором за [25].

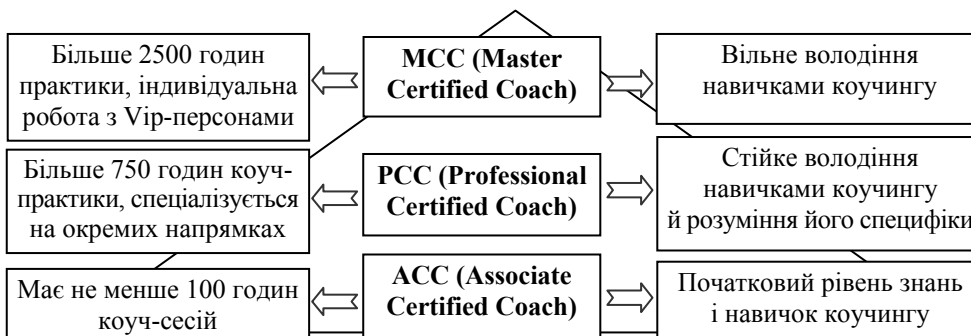
Складно навіть знайти декілька особистих тренерів, що пропонують усім бажаючим допомогти знайти свій шлях до вершини. Водночас споживачі цих послуг не поспішають афішувати свої взаємовідносини з тренерами, боячись визнати тим самим наявність певних проблем у бізнесі. Засновник Академії коучингової майстерності "WPG", професійний коуч міжнародної категорії та представник Міжнародної федерації коучингу (ICF) А. Яструб стверджує, що вітчизняний ринок переповнений неякісною пропозицією послуг коучів через нерозуміння замовниками сутності та призначення цього інструментарію внаслідок таких причин:

- коучинг на українському ринку є "апгрейдом" психотерапії, що початково виник як відповідь на запит "успішних, багатих і знаменитих" осіб, які вели пошук інструментів підвищення ефективності та результативності бізнесу, а також більшої впевненості та усвідомленості значимості управління світом навколо себе;

- неструктурованість ринку коуч-послуг пов'язана з його відносно нетривалим періодом розвитку в Україні (7–8 років) та відсутністю професіоналів у цій сфері, які б мали успішний особистий досвід, були експертами у своїй сфері, мали кваліфікацію, підтверджену дипломами, сертифікати міжнародного зразка, членство у професійних організаціях.

Професійні іноземні дослідження до процентних пунктів обчислюють індекси *ROI* (повернення прибутку на одиницю інвестицій), зростання продуктивності праці, зниження рівня стресу й навіть підвищення у клієнтів впевненості у собі – внаслідок грамотно реалізованих методів роботи за результатами коуч-сесій. Згідно з міжнародними стандартами коуч, який не досягнув результату, заявленого ним на початку роботи з клієнтом, або повертає тому гроші, або безкоштовно продовжує роботу до переможного кінця. В Україні поки що пропозиції коучів здебільшого малоефективні, оскільки базуються переважно на марних запевненнях, ніж на професіоналізмі. Тому власники й топ-менеджмент великого бізнесу найчастіше воліють звертатися до послуг іноземних фахівців.

Згідно зі стандартами Міжнародної федерації коучингу (ICF) існують такі рівні коучів (рисунк):



Рівні коучів згідно зі стандартами ICF

(складено автором за [25])

Будуючи "портрет" українського коуча, бізнес-тренер та засновник бізнес-студії *Bogushtime* (Україна) і компанії *Bogush Tech* (США) Л. Богуш-Данд зазначає, що здебільшого це самоучка або людина, яка закінчила нетривалі професійні курси "зліт-посадка", володіє талантом комунікативної взаємодії і добре розуміє сутність цієї роботи, з думкою якої в цілому можна погодитись, тому клієнти просто передають такого тренера "з рук у руки" [25].

Дослідження практики застосування коучингу в українських реаліях показало, що всі причини звернення бізнесменів, управлінців, підприємців до послуг коучів можна об'єднати в декілька груп. Аналізуючи випадки, за яких управлінці звертаються до коучів, управляючий партнер агентства *Golden Staff* та президент Європейської ради менторингу й коучингу в Україні М. Таран відзначає такі:

- бізнесмени не розуміють, наскільки успішно спрацює обрана ними стратегія, при цьому відчувають розгубленість і невпевненість у своїх діях;
- присутній низький рівень комунікативної взаємодії з підлеглими, взаєморозуміння та ефективною співпраці;
- необхідність отримати консультації для ретельного внутрішнього "розбору польотів" та пошуку дійсних причин особистісних проблем, коли управлінці сприймають коуча як психотерапевта [26].

При цьому консультант пропонує як вихід із ситуації, що склалася, трансформувати стресову ситуацію у дію (наприклад, проведення реструктуризації, зміна бізнес-процесів, саморозвиток тощо), щоб не накопичувалися негативні емоції й стрес не переростав у депресію або більш небезпечні психологічні захворювання.

Як показує практика підприємств, що активно використовують технологію коучингу, керівник одержує безпосередню віддачу від вкладених у навчання персоналу ресурсів у вигляді нижче зазначених конкретних результатів [12, с. 17].

Підвищення поточної результативності співробітників. Коучинг рятує від дрібних, але дратівливих недоліків, як, наприклад, хронічне недотримання строків підготовки квартальних звітів, неухважність до деталей при виконанні доручень, нетерпимість відносно помилок підлеглих, а може навчити таких фундаментальних для керівника навичок, як делегування або надання зворотного зв'язку.

Вивільнення часу керівників. Коучинг дає можливість більш раціонально розпоряджатися часом – за рахунок передавання керівником частини завдань співробітникам, які набули нових навичок, а також послабити інтенсивність контролю над їх роботою й відмовитися від таких недоречних у коучинговій культурі дій як публічна критика або колективні розбирання.

Поява кандидатів на керівні посади. Коучинг надає керівникові унікальну можливість не тільки допомагати підлеглим у вирішенні їх

поточних проблем, але й сформувати в них лідерські компетенції й світоглядні установки, необхідні для заняття більш високих посад.

Додаткові знання. Використовуючи коучинг, керівник краще пізнає своїх підлеглих, розуміє їх сильні й слабкі сторони, одержує можливість ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ролей у команді, відповідальності в проектах, просування підлеглих та інших кадрових переміщень.

Посилення мотивації співробітників. У практиці підприємств, де керівник бере на себе роль коуча, у співробітників зростає бажання підвищити свою результативність та лояльність до організації. В умовах конкурентного ринку управлінської праці час, витрачений на індивідуальну роботу з підлеглими, дозволяє скоротити витрати на пошук кандидатів, проведення співбесід, інтеграцію тощо.

Поліпшення організаційного клімату. Коучинг, технологія здійснення якого ґрунтується на людських відносинах, зміцнює довіру не тільки між коучем та його підопічним, але й у всій організації або її окремому підрозділі. Коли співробітники знають, що керівник досить серйозно опікується їх розвитком, робить це послідовно й професійно, вони починають по-іншому дивитися на організацію, бачити в ній не тільки місце роботи, але й місце вдосконалення, інститут, де старші за посадою дбають про їх майбутнє. Таке ставлення створює продуктивну організаційну культуру, підвищує ефективність не тільки вертикальної, але й горизонтальної взаємодії.

Висновки. Визначено, що коучинг – це сучасний інструментарій розвитку персоналу, який використовує механізми створення передумов для максимального саморозкриття потенціалу особистості чи організації, включаючи її професійне самоусвідомлення та лідерство, самовдосконалення та саморегуляцію. Проаналізовано основні види моделей коучингу, що знаходять своє практичне застосування у сучасній практиці підприємств. Більшість підходів до коучингу, на яких базуються моделі, мають спільні риси: між коучем та його клієнтом встановлюються взаємовідносини, побудовані на довірі, конфіденційності, справжніх, непідробних комунікаціях; формулюється та обговорюється ситуація клієнта, узгоджується з його цілями та очікуваннями. У процесі коучингу спостерігаються глибоке проникнення та вивчення динаміки щодо цілей клієнта. Також досліджено причини звернення українських управлінців та бізнесменів до коуча, сформовано портрет вітчизняного коуча. У цілому унікальність процесу коучингу як професійної психологічної практики, інструментарію особистісного та професійного розвитку працівника полягає в додатковому використанні можливостей людини в саморозкритті, самовдосконаленні й самореалізації, що сприяє вихованню ініціативних та діяльних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Парслоу Э.* Коучинг в обучении. Практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. — СПб. : Питер, 2003. — 204 с.
2. *Смарт Дж. К.* Коучинг / Дж. К. Смарт. — СПб. : Нева, 2004. — 192 с.
3. *Томашек Н.* Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Н. Томашек ; пер. с нем. — Х. : Гуманитарный центр, 2008. — 176 с.
4. *Уитмор Д.* Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор ; пер. с англ. — М. : Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005. — 168 с.
5. *Hawkins P.* Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy / P. Hawkins, N. Smith, 2007. — 368 p.
6. *Stone F. M.* Coaching, Counseling & Mentoring : How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance / F. M. Stone. — АМАСОМ, 2007. — 135 p.
7. *Вылегжанина А. О.* Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / Вылегжанина А. О. — Тюмень, 2007. — 24 с.
8. *Гибнер Я. М.* Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала / Я. М. Гибнер // Молодой ученый. — 2011. — № 8. — Т.1. — С. 121–124.
9. *Ненашев Д. В.* Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / Ненашев Д. В. — М., 2009. — 24 с.
10. *Прайор Р.* Коучинг – это просто / Р. Прайор, М. Лейблинг. — СПб. : Питер, 2005. — 144 с.
11. *Самольянов О.* Инструменты коучинга [Электронный ресурс] / О. Самольянов. — Режим доступа : <http://www.bcoach.ru>.
12. *Шекшня С.* Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. — 2-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2011. — 206 с.
13. *Гуриєвська В.* Коучинг як прикладна технологія державного управління / В. Гуриєвська // Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. — 2011. — Вип. 1. — С. 32–39. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2011_1_6.pdf.
14. *Жуковська В. М.* Партнерський потенціал у забезпеченні професійного розвитку персоналу підприємств торгівлі / В. М. Жуковська // Экономика Крыма. — Симферополь. — 2011. — № 2 (35). — С. 235–239.
15. *Жуковська В. М.* Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом / В. М. Жуковська // Вісник Донець. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Вип. 4. — Ч.1. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. — С. 101–111.
16. *Лев Н. Ю.* Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н. Ю. Лев, Р. Д. Бала // Вісник Нац. ун-ту "Львів. політехніка" : зб. наук. пр. — 2012. — № 727. — С. 76–81.
17. *Логвиновський Є. І.* Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є. І. Логвиновський // Європ. вектор екон. розвитку : зб. наук. пр. — 2012. — № 2 (13). — С. 297–301.

18. Мазараки А. А. Перспективы развития бизнес-образования в Украине: влияние глобальных изменений / А. А. Мазараки : материалы XIII междунар. конф. ["Трасформация бизнес-образований под влиянием глобальных изменений"]. — М. : РАБО, 2009. — С. 19–22.
19. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу / О. Марцінковська, Н. Фижик // Економічний аналіз. — 2011. — Вип. 8. — Ч. 2. — С. 257–260.
20. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донець. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. пр. — 2009. — № 4 (44). — С. 96–101.
21. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. — Л. : Львів. політехніка, 2012. — С. 276–280.
22. Передало Х. С. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом / Х. С. Передало, М. О. Моспан // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики : матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. — Л. : Львів. політехніка, 2010. — С. 348–349.
23. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І. Р. Петровська, Р. Д. Бала // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2010. — № 20. — С. 158–161.
24. Сичова Н. В. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації / Н. В. Сичова // Економіст. — 2006. — № 12. — С. 48–51.
25. Абакумова Ю. О. Полупроводники [Електронний ресурс] / Ю. О. Абакумова // БИЗНЕС. — 2015. — № 22 (1165). — Режим доступу : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.
26. Таран М. Задача коуча, как и врача, – не навредит клиенту [Електронний ресурс] / М. Таран // БИЗНЕС. — 2015. — № 22 (1165). — Режим доступу : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2015.

Mykolaichuk I. Coaching in a system of staff management.

Background. Innovative professional development tools diverse in content and nature are becoming of special importance and popularity in the modern practice of domestic enterprises, including the growing importance of coaching that combines applicatied personnel management and Psychology management.

Analysis of recent research and publications showed that not all important aspects of coaching have been reflected in the writings of scholars, and important scientific and practical problem - models for its use and effectiveness of implementation in practice of domestic enterprises remains unsolved.

The **aim** of the article is a theoretical study of the nature and importance of the use of coaching in managing staff development and its impact on improving the socio-economic efficiency of enterprises.

Materials and methods. The study used the following research methods: analysis and synthesis, induction and deduction, systematic approach and synthesis.

Results. Thorough analysis of the nature and genesis of the concept of "coaching" in the formation and development of methods of professional development was carried out. Its

components were justified from various scientific positions are the author's view of its importance from the standpoint used as instruments of personnel was provided. According with the results of the study the functions of coaching and mentoring were analyzed and compared with mentoring because many researchers and practitioners identify them. Effects of coaching on business and the importance of the role of coaches to improve the efficiency and effectiveness of professional development and improving competitiveness were formed. The study shows the main coaching models that can be applied by domestic enterprises. A portrait of Ukrainian coach was formed, and a list of benefits that the company can get through the introduction of tools was formulated.

Conclusion. The essence of the concepts "coaching" and "mentoring" was specified, the concepts of "business coaching", "coach", "coachee" were defined, reasons and criteria for selecting coaches by domestic business and the prospects and possibilities of its application were analysed. Research of coaching in Ukrainian reality was the reason for justification of the appeal of businessmen, managers, entrepreneurs to the services of coaches and characteristics of a portrait of Ukrainian coach. In the article of models of coaching, their elements and practical value in the practice of modern domestic enterprises were analysed.

The conceptual provisions require further research towards sectoral focus of the needs to use tools of coaching in domestic practice and its correlation with other methods of professional development.

Keywords: coaching, competency, coach, coach's level, coaching results, coaching models.

REFERENCES

1. *Parslou Je.* Kouching v obuchenii. Prakticheskie metody i tehniki / Je. Parslou, M. Rjej. — SPb. : Piter, 2003. — 204 s.
2. *Smart Dzh. K.* Kouching / Dzh. K. Smart. — SPb. : Neva, 2004. — 192 s.
3. *Tomashek N.* Sistemnyj kouching. Celeorintirovannyj podhod v konsul'tirovanii / N. Tomashek ; per. s nem. — H. : Gumanitarnyj centr, 2008. — 176 s.
4. *Uitmor D.* Kouching vysokoj jeffektivnosti / D. Uitmor ; per. s angl. — M. : Mezhdunar. akad. korporativ. upravlenija i biznesa, 2005. — 168 s.
5. *Hawkins P.* Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy / P. Hawkins, N. Smith, 2007. — 368 p.
6. *Stone F. M.* Coaching, Counseling & Mentoring : How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance / F. M. Stone. — AMACOM, 2007. — 135 p.
7. *Vylegzhanina A. O.* Kouch-tehnologii kak sposob obespechenija konkurentosobnosti predprinimatel'skih struktur : avtoref. dis. na soiskanie uchen. stepeni kand. jekon. nauk / Vylegzhanina A. O. — Tjumen', 2007. — 24 s.
8. *Gibner Ja. M.* Kouching kak instrument jeffektivnogo obuchenija i razvitija personala / Ja. M. Gibner // Molodoj uchenyj. — 2011. — № 8. — T.1. — S. 121–124.
9. *Nenashev D. V.* Kouching kak jeffektivnaja tehnologija formirovanija jemocional'noj kompetentnosti budushhij menedzherov : avtoref. dis. na soiskanie uchen. stepeni kand. jekon. nauk / Nenashev D. V. — M., 2009. — 24 s.
10. *Prajor R.* Kouching – jeto prosto / R. Prajor, M. Lejbling. — SPb. : Piter, 2005. — 144 s.
11. *Samol'janov O.* Instrumenty kouchinga [Elektronnyj resurs] / O. Samol'janov. — Rezhim dostupu : <http://www.bcoach.ru>.
12. *Shekshnja S.* Kak jeffektivno upravljat' svobodnymi ljud'mi: Kouching / S. Shekshnja. — 2-e izd. — M. : Al'pina Pablishez, 2011. — 206 s.
13. *Gurijevs'ka V.* Kouching jak prykladna tehnologija derzhavnogo upravlinnja / V. Gurijevs'ka // Visnyk Nac. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrai'ny. — 2011. —

- Vyp. 1. — S. 32–39. — Rezhym dostupu : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2011_1_6.pdf.
14. *Zhukovs'ka V. M.* Partners'kyj potencial u zabezpechenni profesijnogo rozvytku personalu pidprijemstv torgivli / V. M. Zhukovs'ka // *Jekonomika Kryma*. — Simferopol'. — 2011. — № 2 (35). — S. 235–239.
 15. *Zhukovs'ka V. M.* Systema ocinky ta naprjamy pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja personalom / V. M. Zhukovs'ka // *Visnyk Donec'. derzh. un-tu ekonomiky i torgivli im. M. Tugan-Baranovs'kogo*. — Vyp. 4. — Ch.1. — Donec'k : DonDUET, 2009. — S.101–111.
 16. *Lev N. Ju.* Modeli kouchyngu: harakterystyka ta osoblyvosti zastosuvannja / N. Ju. Lev, R. D. Bala // *Visnyk Nac. un-tu "L'viv. politehnika"* : zb. nauk. pr. — 2012. — № 727. — S. 76–81.
 17. *Logvynovs'kyj Je. I.* Funkcional'na ta zmistovna sutnist' kouchyngu na pidprijemstvi / Je. I. Logvynovs'kyj // *Jevrop. vektor ekon. rozvytku* : zb. nauk. pr. — 2012. — № 2 (13). — S. 297–301.
 18. *Mazaraki A. A.* Perspektivy rozvitija biznes-obrazovanija v Ukraine: vlihanie global'nyh izmenenij / A. A. Mazaraki : materialy HIII mezhdunar. konf. ["Trasformacija biznes-obrazovanij pod vlijaniem global'nyh izmenenij"]. — M. : RABO, 2009. — S. 19–22.
 19. *Marcinkovs'ka O.* Rol' kouchyngu v rozvytku personalu / O. Marcinkovs'ka, N. Fyzhyk // *Ekonomichnyj analiz*. — 2011. — Vyp. 8. — Ch. 2. — S. 257–260.
 20. *Nagara M. B.* Rol' kouchyngu v zabezpechenni konkurentospromozhnosti personalu / M. B. Nagara // *Visnyk Donec'. nac. un-tu ekonomiky i torgivli im. M. Tugan-Baranovs'kogo* : zb. nauk. pr. — 2009. — № 4 (44). — S. 96–101.
 21. *Pavlov V. I.* Kouchyng ta nastavnytstvo u pidprijemnyc'kij dijal'nosti Ukrai'ny / V. I. Pavlov, O. Ju. Kushniruk // *Menedzhment ta pidprijemnytstvo v Ukrai'ni: etapy stanovlennja i problemy rozvytku* : zb. nauk. pr. — L. : L'viv. politehnika, 2012. — S. 276–280.
 22. *Peredalo H. S.* Kouchyng jak innovacijnyj instrument pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja personalom / H. S. Peredalo, M. O. Mospan // *Upravlinnja innovacijnym procesom v Ukrai'ni: problemy, perspektyvy, ryzyky* : mater. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. — L. : L'viv. politehnika, 2010. — S. 348–349.
 23. *Petrovs'ka I. R.* Pidvyshhennja efektyvnosti upravlins'koi' dijal'nosti kerivnyka za dopomogoju kouchyngu / I. R. Petrovs'ka, R. D. Bala // *Nauk. visn. NLTU Ukrai'ny*. — 2010. — № 20. — S. 158–161.
 24. *Sychova N. V.* Strategija upravlinnja znannjamy jak zaporuka uspihu organizacii' / N. V. Sychova // *Ekonomist*. — 2006. — № 12. — S. 48–51.
 25. *Abakumova Ju. O.* Poluprovodniki [Elektronnyj resurs] / Ju. O. Abakumova // *BIZNES*. — 2015. — № 22 (1165). — Rezhym dostupu : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.
 26. *Taran M.* Zadacha koucha, kak i vracha, – ne navredit' klientu [Elektronnyj resurs] / M. Taran // *BIZNES*. — 2015. — № 22 (1165). — Rezhim dostupu : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.

УДК 659.126

БІЛЯВСЬКА Юлія, к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту КНТЕУ

МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БРЕНДУ

Проаналізовано підходи до трактування сутності бренду. Запропоновано авторську концепцію визначення стадії життєвого циклу бренду. Показники ефективності діяльності підприємства та рівня досконалості бренду згруповано за методами експертного оцінювання. Надано основні рекомендації щодо підвищення результативності бренду.

Ключові слова: бренд, життєвий цикл, торгова марка, імідж, якість, ефективність.

Белявская Ю. Матричный подход к определению жизненного цикла бренда. Проанализированы подходы к трактовке сущности бренда. Предложена авторская концепция определения стадии жизненного цикла бренда. Показатели эффективности деятельности предприятия и уровня совершенства бренда сгруппированы на основе методов экспертного оценивания. Представлены основные рекомендации по повышению результативности бренда.

Ключевые слова: бренд, жизненный цикл, торговая марка, имидж, качество, эффективность.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма управління розглядає бренд-менеджмент як реальну конкурентну перевагу, що обумовлює успіх його функціонування у довгостроковій перспективі. Формування дієвого бренду є інструментом забезпечення прогнозованого стратегічного розвитку кожного суб'єкта господарювання, запорукою ефективного маркетингу. Нині функціонують різноманітні моделі створення та управління брендами. Проте більшість моделей визначають лише етапи формування брендів, не надаючи реальні рекомендації щодо управління ними. Саме тому виникає необхідність пошуку нових ефективних методів нецінової конкуренції, що й обумовлює потребу імплементації концепції життєвого циклу бренду. Ця концепція є маркетинговим інструментом, що визначає послідовність періодів існування бренду та характеристику рівня успішності через зміни обсягів продажу брендівих товарів, інформаційним джерелом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегій розвитку бренду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження питань щодо управління брендами, розробки брендової стратегії, становлення бренд-менеджменту як науки зробили такі

вітчизняні та зарубіжні науковці, як Д. Аакер, В. Пустотін, Д. Огілві, А. Мазаракі, Є. Ромат, Д. Яцюк, М. Макашев, М. Чикусова, Н. Моїсєєва, О. Зозульов [1–9]. Слід віддати належне науковій та практичній значущості зазначених праць і високому рівню досліджень, однак їх результати не завжди можуть бути імplementованими у діяльність вітчизняних підприємств. Крім того, питанням життєвого циклу бренду поки що приділено недостатньо уваги.

Таким чином, **метою** дослідження є аналіз існуючих тлумачень сутності поняття "бренд" і на цій базі розроблення концепції його життєвого циклу.

Матеріали та методи. Для досягнення мети застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, які забезпечили концептуальну цілісність дослідження, зокрема: *історичний* – для систематизації наукових підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до ретроспективного дослідження сутності бренду; *синтезу та системного аналізу* – для удосконалення етапів життєвого циклу бренду; *експертних оцінок* – для аналізу компонентів та показників оцінювання ідентичності бренду; *анкетування* – для оцінки позиціонування брендів.

Результати дослідження. Нині на світовому ринку пропозиція перевищує попит на товари та послуги, і поняття інновації стало майже ілюзією. За таких умов важко створити щось нове, щоб привернути увагу вибагливого споживача. Поняття "бренд" найбільш популярне серед керівників підприємств, маркетологів та журналістів, але цей термін рідко використовується пересічним споживачем. Аналізуючи різні погляди на визначення цього поняття, встановлено, що бренд забезпечує підприємство важливою конкурентною перевагою, дає змогу отримувати додатковий прибуток та є фактором підвищення загального рівня результативності. Енциклопедія сучасної України визначає бренд як "...усвідомлені асоціації та емоції, що виникають у людини при сприйнятті певного слова чи образу, формують її звички та спосіб життя" [10, с. 71]. У конкретному розумінні бренд – сукупність іміджевих, експлуатаційних, технічних та інших характеристик товару, що виражається в торговій марці, яка свідомо та посилено нав'язується для просування на ринку.

Теоретичні аспекти бренду висвітлено у працях Д. Аакера, де вперше надано визначення цього поняття. На думку вченого, це "...особлива назва або символ, призначений для ідентифікації товарів та послуг одного продавця чи групи продавців, а також для диференціації цих товарів і послуг від схожих продуктів конкурентів" [1, с. 241]. Бренд сигналізує споживачу про джерело продукту і захищає як споживача, так і виробника від конкурентів, що намагаються пропонувати продукти, які зовні виглядають ідентично.

У свою чергу, Є. Ромат визначає бренд як "...комплекс об'єктивно-віртуальних параметрів, що поєднує реальні характеристики

товару та його суб'єктивний відбиток у свідомості споживачів разом з генерованими за допомогою інструментів маркетингу віртуальними перевагами та цінностями" [4, с. 84].

Заслуговує уваги точка зору О. Зозульова, який під брендом розуміє "...вдало диференційовану торгову марку, тобто таку, що у свідомості споживача асоціюється з певними перевагами чи вигодами, яка чітко вирізняється з-поміж марок конкурентів та характеризується високим рівнем лояльності з боку споживачів" [9, с. 45]. Тоді як А. Реп'єв вважає, що бренд – це "...поінформованість про відмінні якості товару, послуги або інший об'єкт, репутація, імідж, асоціації, які виникають у свідомості споживача, коли він почув або побачив атрибути цього об'єкта" [11, с. 62].

Дещо під іншим кутом зору визначає сутність бренду Д. Яцюк: "це ... набір, системи матеріальних і нематеріальних елементів, що відображає певний образ товару у свідомості споживача, який виражений у характеристиках продукту, його дизайні, назві, способах рекламування або інших ознаках, що диференціюють продукт, забезпечуючи споживача реальними і віртуальними, раціональними або емоційними вигодами, які споживач отримує через власні уявлення й асоціації" [5, с. 86]. На думку Д. Огілві, бренд – "...невловима кількість властивостей товару, його назви, упаковки, ціни, його історії, репутації та способів рекламування" [3, с. 74].

Термін "бренд" Л. Чернатоні та М. МакДональд трактують як "...ідентифікований продукт, сервіс, особистість або місце, створене таким чином, щоб споживач сприймав унікальну додаткову цінність, що відповідає його потребам" [12, с. 341]. У свою чергу, найвдалішим є визначення М. Чикусової: "бренд – це дієвий інструмент стратегії підприємства, що має синергетичний ефект як для компаній / власників бренду, так і для споживачів та представників інших цільових аудиторій, з якими він контактує" [7, с. 259].

Таким чином, сутність поняття "бренд" науковці розглядають з різних точок зору, а саме як засіб ідентифікації та диференціації, унікальну додаткову цінність, обіцянку, сукупність об'єктивно-віртуальних складових, інструмент розвитку бізнесу.

У процесі еволюції поняття "бренд" пройшло декілька етапів, які характеризують його з різних боків. На першому етапі він був прикладною діяльністю, спрямованою на формування конкурентних переваг підприємства, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції. Цей етап вирізнявся відсутністю єдиного підходу до розуміння і визначення зазначеного терміна. Так, ще в XIV ст. в Європі з'явилися перші товарні знаки – клейма, якими ремісники таврували свої вироби, відзначаючи виняткову якість товару і його приналежність до певного майстра. Перші спроби систематизувати знання про бренд здійснено у 20-х роках XX ст. у США. Саме тоді почала складатися концепція

бренд-менеджменту, де мається на увазі не лише створення і просування товарного знаку, а й управління брендами як нематеріальними активами підприємства. Концепція бренд-менеджменту дозволяла розробити для брендів окремі маркетингові стратегії і проводити комплексні рекламні кампанії з просування цих марок [13].

У науковій літературі розглядають внутрішній та зовнішній брендинг [14]. Внутрішній передбачає побудову внутрішніх бізнес-процесів і організаційної культури, що не суперечать корпоративному бренду. Ціль його полягає у підготовці підприємством персоналу, який спроможний передавати споживачам та іншим стейкхолдерам повідомлення, закладені в бренді. Це означає, що успіх внутрішнього брендингу залежить від ступеня прихильності, лояльності працівників до бренду та ідентифікації з ним [14]. Прихильниками концепції внутрішнього брендингу як частини концепції корпоративного брендингу є К. Пунджаїрсі та А. Уілкінсон, які вважають, що "...використання принципів внутрішнього брендингу допомагає підприємству узгоджувати поведінку співробітників з цінностями, закладеними в бренді" [15, с. 62].

Дослідивши точки зору різних науковців щодо природи бренду, можна дійти висновку, що це питання, залишаючись досить дискусійним, сформульовано частково. Більшість науковців розкривають лише певний аспект бренду. Також слід зазначити, що недостатньо чітко окреслена специфіка визначення стадії життєвого циклу бренду (ЖЦБ). Це створює передумови для формування сукупності ідей, принципів та методів, що мають забезпечити прогресивний розвиток підприємства у прогнозованих межах ефективності його діяльності. Бренд-менеджмент передбачає комбінування та поєднання різних організаційних процесів. Таким чином, за результатами проведеного аналізу визначено ключові компоненти бренду (рис. 1).

Сьогодні бренд-менеджмент стає прерогативою не лише відділів кадрів і маркетингу, а й усього колективу підприємства. Для досягнення оптимальних рівнів задоволення і лояльності споживачів потрібно застосовувати нові технології, а також враховувати елементи організаційної культури підприємства, соціальні потреби персоналу, партнерів і споживачів [16]. У теорії управління під *життєвим циклом* розуміють сукупну тривалість етапів впровадження, початкового освоєння ринку, зростання реалізації і доходів, стабілізації, спаду кількісних і вартісних показників, які послідовно проходить кожен товар. Поняття ж життєвого циклу бренду залишається недослідженим повною мірою.

У більшості теорій у життєвому циклі бренду і товару виділяють чотири етапи розвитку, які відрізняються один від одного цілями маркетингових заходів, основним типом споживачів товару чи бренду, ціноутворенням, асортиментом.

Компоненти	Складові	Функціональне призначення
Атрибути бренду, зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама	Комплекс сенсорних параметрів, зв'язки і характер взаємодії зі споживачами, конкурентами, стейкхолдерами, постачальниками та іншими контактними аудиторіями, імідж підприємства, фірмовий стиль, реклама та інші засоби просування продукції, слоган, логотип, традиції, історія підприємства, форма одягу працівників	Підвищення ефективності процесу адаптації підприємств до змін зовнішніх взаємозв'язків, покращання візуального супроводу бренду
Асоціативний простір	Сукупність почуттів та переконань, які виникають, і знань, що формуються у свідомості споживача при контакті з атрибутами і/або комунікаціями бренду, а також при спогаді про нього	Послаблення і нейтралізація розбіжностей та конфліктів
Імідж, індивідуальність, сприйняття бренду	Об'єкт сприйняття бренду споживачами, сукупність людських рис, з якими асоціюється бренд, місце, яке займає бренд у свідомості споживачів серед конкурентних брендів	Виділення компонентів бренду і вигод, які отримає споживач від використання товару (послуги). Суб'єктивно оцінювані вигоди від придбання і споживання товару (послуги), ступінь задоволення споживачів від контакту з товаром (послугою)
Якість обслуговування	Широта і повнота переліку товарів і послуг, якість і своєчасність надання послуг, безпечність, якість та збалансованість товарного асортименту, адекватність цінової політики до заявленого формату підприємства	Підвищення конкурентоспроможності торгового об'єкта при безпосередній взаємодії з покупцем, яка спрямована на задоволення його потреб у процесі придбання товару або послуги
Управління потенціалом	Відповідність показникам, що відображають основні аспекти діяльності, а саме: фінанси, персонал, зовнішнє середовище та зовнішні бізнес-процеси; стратегічна зорієнтованість менеджменту; інноваційність торговельно-технологічного процесу	Розв'язання проблем, пов'язаних із визначенням фінансово-економічного механізму управління, планування, фінансування та управління економічним потенціалом; підвищення продуктивності праці та зростання її резервів шляхом розроблення конкретних заходів, які сприятимуть розвитку

Рис. 1. Ключові компоненти бренду
(розроблено автором)

Саме тому методологічною основою дослідження еволюції бренду є теорія життєвого циклу. Розгортання життєвого циклу відбувається за такими етапами: виникнення ідеї (початковий етап у форму-

ванні бренду, відсутність чітко сформульованих цінностей, цілей підприємства, правил поведінки персоналу); "перші кроки" (становлення бренду, наявні ризики, розроблення первинних пріоритетних цінностей); формування (процес пошуку індивідуального фірмового стилю); модернізація (аналіз конкурентних переваг та якості зовнішніх атрибутів, а також визначення ставлення до них споживачів, працівників, стейкхолдерів, ділових партнерів; складання стратегічних планів щодо вдосконалення бренду; формування корпоративних цінностей, правил та норм поведінки на підприємстві); самоствердження (затвердження фірмового стилю, управління іміджем і репутацією, наявність розвиненої системи соціального забезпечення персоналу, генерування ідей, проведення досліджень і впровадження інновацій); "аристократія" (ідеальний стан бренду); консервативність (складна багаторівнева система контролю, перешкоди для нових ідей; відсутність самостійності у прийнятті рішення і, як наслідок, індивідуальної відповідальності); кінцева точка (неприйняття бренду; бренд не відповідає вимогам підприємства, не виконує свої функції, досягає кінцевої точки, виникає необхідність його оновлення).

Аналіз життєвого циклу бренду доцільно проводити на основі узагальнених показників стану його суб'єктивних та об'єктивних атрибутів.

Для визначення стадії життєвого циклу бренду пропонуємо власну матрицю. Як і всі класичні моделі стратегічного планування, матриця визначення стадії життєвого циклу бренду являє собою двовимірну таблицю, де вісь X відображає рівень досконалості бренду, а вісь Y – ефективність діяльності підприємства. Зазначені критерії оцінюються за розрахунком S_{ef} (1) та S_{db} (2):

$$S_{ef} = 0.25 \cdot S_{fep} + 0.2 \cdot S_{ip} + 0.15 \cdot S_{tz} + 0.2 \cdot S_{urp} + 0.2 \cdot S_{shf} , \quad (1)$$

де S_{ef} – ефективність діяльності підприємства;

S_{fep} – стан фінансово-економічних показників підприємства;

S_{ip} – стан інформаційної політики на підприємстві;

S_{tz} – стан технічного забезпечення підприємства;

S_{urp} – управління людськими ресурсами на підприємстві;

S_{shf} – стан інноваційної активності на підприємстві;

0.25; 0.2; 0.15; 0.2; 0.2 – відповідні коефіцієнти вагомості показників.

$$S_{db} = 0.25 \cdot S_{abp} + 0.13 \cdot S_{ap} + 0.22 \cdot S_{iis} + 0.22 \cdot S_{yo} + 0.18 \cdot S_{urp} , \quad (2)$$

де S_{db} – рівень досконалості бренду;

S_{abp} – стан атрибутів бренду, зв'язків з громадськістю, маркетингу і реклами;

S_{ap} – стан асоціативного простору;

S_{iis} – стан іміджу, індивідуальності, сприйняття бренду;

S_{yo} – стан якості обслуговування;

S_{urp} – стан управління потенціалом;

0.25; 0.13; 0.22; 0.22; 0.18 – відповідні коефіцієнти вагомості показників.

Встановлені показники ефективності діяльності підприємства та рівня досконалості бренду пропонується оцінювати методом експертних оцінок від 0 до 5 балів, де 0 – відсутність стану, а 5 – ідеальний стан.

Для визначення балів доцільно створити групу експертів, до якої будуть залучені провідні фахівці підприємства. За узагальненими результатами заповнюється робочий бланк оцінки ефективності діяльності підприємства (табл. 1) та рівня досконалості бренду (табл. 2).

Таблиця 1

Робочий бланк оцінки ефективності діяльності підприємства

Показник	Складові	Критерії вагомості, P_j	Оцінка, T_j бал*	Значимість фактора, λ_j
Фінансово-економічні	Ділова активність (обсяг товарообороту, швидкість обороту товарних запасів, структура товарообороту). Рентабельність (товарообороту, витрат обігу, виробничих фондів, трудових ресурсів, активів та власного капіталу). Ліквідність та платоспроможність	0.25		
Інформаційна політика	Формування та розвиток комунікативних зв'язків з громадськістю. Розробка та розвиток стандартів корпоративного стилю, удосконалення веб-сайту. Забезпечення переходу від паперових до електронних носіїв інформації у документообігу	0.2		
Технічне забезпечення	Рівень забезпечення організаційною технікою. Наявність інформаційно-обчислювального центру. Наявність технічних засобів передачі інформації	0.15		
Управління трудовими ресурсами	Кадрове планування та організація набору персоналу. Оцінювання та атестування працівників підприємств. Ефективність управління персоналом (плинність персоналу, продуктивність праці, чистий прибуток на одного працівника)	0.2		
Інноваційна активність	Кількість впроваджених технологічних інновацій, наявність власних інноваційних розробок та НДДКР. Кількість впроваджених організаційно-управлінських інновацій	0.2		
Усього, S_{ef}				Σ

* Максимальне значення – 5.

Таблиця 2

Робочий бланк оцінки рівня досконалості бренду

Група компонентів	Критерії вагомості, P_j	Оцінка, T_j , бал*	Значимість фактора, λ_j
Атрибути бренду, зв'язки з громадськістю, маркетинг і реклама	0.25		
Асоціативний простір	0.13		
Імідж, індивідуальність, сприйняття бренду	0.22		
Якість обслуговування	0.22		
Управління потенціалом	0.18		
Усього, S_{db}			Σ

* Максимальне значення – 5.

Таким чином, визначення етапу ЖЦБ доцільно розглянути на прикладі відомих брендів. Продукція нафтопереробної промисловості користується повсякденним попитом та є високоліквідною, і саме тому актуально визначити стан життєвого циклу бренду АЗК (автозаправних комплексів), що діють на території України. За даними консалтингової компанії "Вітал-Профі", у 2014 р. в Україні активно функціонували такі бренди, як: АЗК "WOG", "ОККО", "Лукойл", "Shell", "Parallel", "ТНК", "КЛЮ". На їх частку припадало майже півтори тисячі АЗК [17].

Найбільшим українським брендам належить 48 % роздрібного ринку нафтопродуктів. При цьому конкуренція відбувається між суб'єктами господарської діяльності, яких умовно можна поділити на такі групи: АЗК, що належать різним компаніям – виробникам нафтопродуктів, АЗК трейдерів, що діють у декількох регіонах України, АЗК власників місцевих брендів та позабрендові АЗК.

З метою виявлення етапу ЖЦБ проведено опитування 717 водіїв – власників автотранспортних засобів, які користуються послугами АЗК в Україні у 2015 р. Кожен з них оцінював провідні АЗК на ринку нафтопродуктів: ПК "Shell", АЗК "ТНК", АЗК "SOCAR", АЗК "ОККО", АЗК "WOG". Респондентами визначено основні критерії позиціонування брендів (якість та вартість пального, якість обслуговування споживачів, територіальне розташування, додаткові послуги на АЗК, чистота на АЗК, ввічливість і зовнішній вигляд персоналу, дизайн і оформлення АЗК, імідж мережі) за шкалою: дуже добре (9–10 балів); добре (7–8 балів); посередньо (5–6 балів); погано (3–4 бала), дуже погано (1–2 бала).

За результатами відповідей управлінського персоналу АЗК опрацьовано бланки оцінки ефективності діяльності АЗК (max – 5 балів, min – 1 бал) та рівня досконалості бренду (max – 5 балів, min – 1 бал). Узагальнені результати оцінки позиціонування бренду АЗК наведено у табл. 3.

Оцінка позиціонування брендів АЗК в Україні*

Критерій	ПК "Shell"	"ТНК"	"SOCAR"	"ОККО"	"WOG"
Якість пального	7.87	6.76	8.62	8.83	7.73
Якість обслуговування споживачів	7.96	6.18	8.40	8.16	7.74
Вартість пального	6.96	5.92	8.94	8.10	6.72
Територіальне розташування	7.70	7.20	9.54	7.30	7.72
Додаткові послуги на АЗК	6.98	5.32	8.98	8.86	7.86
Чистота на АЗК	6.92	6.11	7.98	8.72	7.80
Ввічливість і зовнішній вигляд персоналу	7.26	6.92	7.30	8.08	6.72
Дизайн і оформлення АЗК	7.78	5.69	8.68	8.78	7.08
Імідж мережі	7.87	5.87	9.62	8.83	8.12
Оцінка рівня досконалості бренду АЗК	4.51	3.12	4.89	4.77	4.42
Оцінка рівня ефективності діяльності АЗК	4.67	3.23	4.81	4.24	2.81

* Розраховано за даними опитування водіїв та управлінського персоналу АЗК, що проводилося на АЗК України у I кв. 2015 р.

Результати дослідження свідчать про високий рівень подібності між брендами АЗК майже за всіма критеріями. Загалом усі вони мають оцінку "добре". Тобто споживачі не бачать між ними суттєвої різниці. Більш помітні позиції мають бренди "ОККО" і "Socar" завдяки активнішим промо-акціям. Дещо гірше споживачами сприймається бренд "ТНК", зокрема за якістю обслуговування, ставленням персоналу і зовнішнім дизайном. Отже, для створення капіталу бренду підприємствам слід розробити систему маркетингових заходів для посилення диференціації серед конкурентних брендів АЗК. Крім того, встановлено, що кожен із брендів знаходиться на різних стадіях життєвого циклу (рис. 2).

Бренд АЗК "SOCAR", "ОККО" і "Shell" знаходиться на етапі модернізації, що свідчить про його ідеальний стан. Спостерігається вдосконалення системи цінностей для клієнтів та суспільства, відмінна якість пального, комплексний підхід до обслуговування. Чітке визначення життєвого етапу бренду АЗК дозволяє своєчасно виявити недоліки та розробити програму заходів щодо їх усунення, а також спрогнозувати вектори подальшого розвитку. Саме тому таким брендам, як АЗК "WOG" та "ТНК" необхідно формувати стратегії розвитку бренду. До переваг стратегії розвитку бренду можна віднести: мінімізацію ризиків, просування товару на існуючому ринку та появу товарів-новинок.

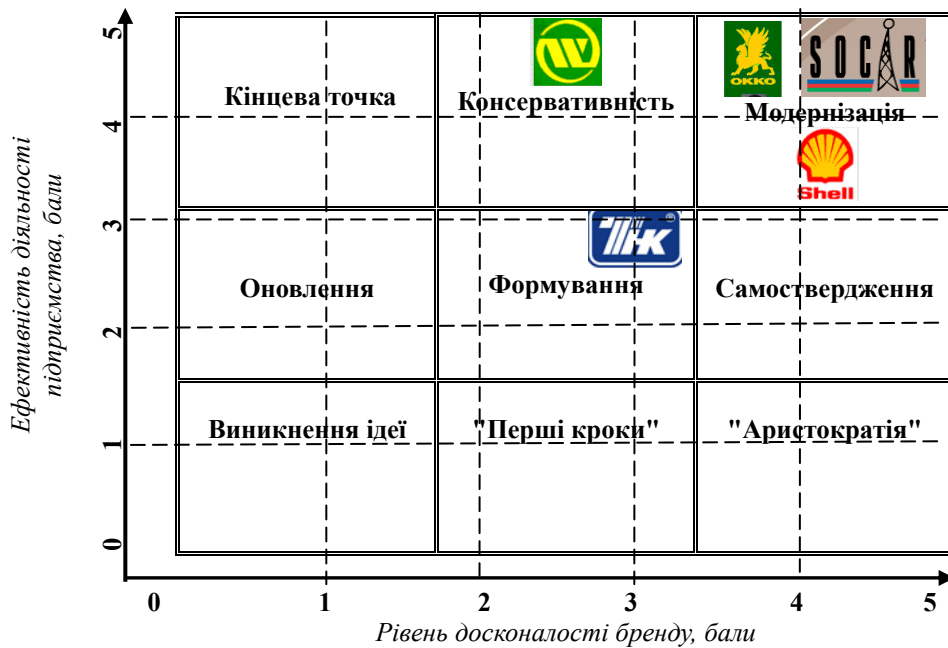


Рис. 2. Матриця визначення стадії життєвого циклу бренду АЗК в Україні
(складено за даними експертного опитування управлінського персоналу, що проводилося на АЗК України)

У результаті проведеного дослідження позиціонування брендів АЗК в Україні встановлено, що при удосконаленні та оновленні бренду доцільно звертати увагу на такі чинники: формування бізнес-ідеї бренду; аналіз ринку; створення якісного товару/послуги; ідентифікація й індивідуалізація товару; рекламні комунікації; формування значущості ідеології бренду на підприємстві; завоювання лояльності; зміцнення ідеї бренду у свідомості споживача; віра споживачів у цінності бренду; подальше управління брендом.

Висновки. Концепція життєвого циклу бренду має такі переваги: ефективний бренд порівняно з товаром легко адаптується до інноваційних процесів; чітко описується кількісними параметрами, за якими визначається етап ЖЦБ. Саме тому в контексті посилення конкурентних переваг бренду запропоновано методичний інструментарій щодо побудови матриці визначення стадії життєвого циклу бренду. Сформульовані рекомендації забезпечать підприємству ефективність господарської діяльності та рівень досконалості завдяки досягненню відповідного етапу ЖЦБ. Практична імплементація сприяє підвищенню керованості внутрішньоорганізаційних процесів та зростанню результативності управління підприємством.

Сучасна епоха характеризується стрімким розвитком глобалізаційних процесів, що ставить перед суспільством нові виклики і в той же час відкриває перед ним нові перспективи. Подальші дослідження концепції життєвого циклу бренду мають бути спрямовані на розробку аналітичної інформаційної системи для управління брендом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. — СПб. : Питер, 2002. — 544 с.
2. *Пустотин В.* 10 лет брендостроительства в Украине : тенденции, главные уроки, перспективы [Электронный ресурс] / В. Пустотин. — Режим доступа : http://www.sledopyt.com.ua/misli/pusto/show_16.
3. *Огилви Д.* Откровения рекламного агента / Д. Огилви. — М. : Финстатинформ, 2011. — 109 с.
4. *Соціально-етичний маркетинг* : монографія / А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат, Г. В. Алданькова [та ін.] ; за ред. А. А. Мазаракі та Є. В. Ромата. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. — 327 с.
5. *Яцюк Д. В.* Позиціонування бренду / Д. В. Яцюк // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту ; спецвип. наук. робіт молод. вчених. — 2005. — № 3. — С. 85–91.
6. *Макашев М. О.* Бренд-менеджмент : учеб. пособ. / М. О. Макашев. — СПб. : Питер, 2013. — 224 с.
7. *Чикусова М. Ю.* Сумісний брендинг як технологія бренд-менеджменту / М. Ю. Чикусова // Сталій розвиток економіки. — 2011. — № 6. — С. 257–262.
8. *Брендинг в управленні маркетингом* / Н. К. Моисеева, М. Ю. Рюмин, М. В. Слушаенко, А. В. Будник ; под ред. Н. К. Моисеевой. — 2-е изд., стер. — М. : Омега-Л, 2006. — 336 с.
9. *Зозульов О.* Моделі брендингу : класифікація та стисла характеристика / О. Зозульов, Ю. Нестерова // Маркетинг в Україні. — 2006. — № 6. — С. 44–49.
10. *Енциклопедія сучасної України.* Т. 3. — К. : Нац. акад. наук України, 2004. — 442 с.
11. *Репьев А. П.* Реклама : эффективно – не обязательно дорого / А. П. Репьев // Маркетинг и реклама. — 2009. — № 2. — С. 60–68.
12. *Чернатони Л.* Бренддинг. Как создать мощный бренд : учеб. для вузов / Л. Чернатони, М. МакДональд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 559 с.
13. *Домнин В. Н.* Бренддинг : новые технологии в России / В. Н. Домнин. — СПб. : Питер, 2004. — 250 с.
14. *Кучеров Д. Г.* Бренд работодателя : область маркетинга или управление человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вест. СПб. гос. ун-та. — 2013. — Вып. 3. — С. 34–42. — (Сер. 8).
15. *Punjairsi K.* The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise / K. Punjairsi, A. Wilkinson // Brand Management. — 2007. — № 1. — Vol. 15. — P. 57–70.
16. *Гайдай Ю. В.* Внутрішній бренд-менеджмент – невід’ємна частина організаційної культури підприємств торгівлі / Ю. В. Гайдай // Унт-ські наук. записки. — 2013. — № 4 (48). — С. 556–560.
17. *Офіційний сайт консалтингової компанії "Вітал-Профі"* [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://vital-profi.com.ua>.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2015.

Biliavska Y. Matrix approach to brand life cycle determination.

Background. The proposed scientific article is devoted to problems of concept formation of brand life cycle. Consideration is based on the study of essence of the concept of "brand". Forming an effective brand is tool for the projected strategic development of each entity, the key to effective marketing.

Review of scientific sources indicates that the studies that were carried out, are very versatile. We must pay tribute to the scientific and practical significance of the above works and the high level of diversity of studies, but the results may not always be implemented in the activities of domestic enterprises. In addition, not enough attention has been yet paid to the question of the brand life cycle. However, analysis of existing interpretations and views on the essence of the concept of "brand" and the conceptual foundations of its life cycle formed in the **aim** of the study.

Materials and methods. General scientific and special **methods** that provide the conceptual integrity of the study, were used in this scientific paper including: historical – scientific approaches for organizing domestic and foreign scholars on a retrospective study of the essence of the brand; synthesis and system analysis – to improve the life cycle stages of the brand; expert assessments – to analyze the components and performance evaluation of brand identity; survey – to assess the brand positioning.

Results. In the evolution of the concept of "brand" has passed several stages that characterize it from different angles. At the first stage it was applied activities aimed at creating competitive advantages of the company, operating in a competitive environment. Most scientists reveal only certain aspects of the brand. It should also be noted that specificity determining stage of the life cycle of the brand has not been clearly outlined. This is a prerequisite for the formation of the totality of ideas, principles and methods of assuring the progressive development of the company within the foreseeable impact of its effectiveness.

Conclusion. Thus, the concept of brand life cycle has a significant advantage, namely effective brand compared with the goods is easily adaptable to innovation processes. Also, it is clearly described by quantitatively-key parameter used to determine the stage of the life cycle of the brand. Therefore, in the context of increasing the competitiveness of the brand methodological tools to build a matrix to determine the stage of the brand life cycle were offered.

Keywords: brand life cycle, trademark, image, quality, efficiency.

REFERENCES

1. Aaker D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie / D. Aaker. — SPb. : Piter, 2002. — 544 s.
2. Pustotin V. 10 let brendostroitel'stva v Ukraine : tendencii, glavnye uroki, perspektivy [Elektronnyj resurs] / V. Pustotin. — Rezhym dostupu : http://www.sledopyt.com.ua/misli/pusto/show_16.
3. Ogilvi D. Otkrovenija reklamnogo agenta / D. Ogilvi. — M. : Finstatinform, 2011. — 109 s.
4. Social'no-etychnyj marketyng : monografija / A. A. Mazaraki, Je. V. Romat, G. V. Aldan'kova [ta in.]; za red. A. A. Mazaraki ta Je. V. Romata. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2013. — 327 s.
5. Jacjuk D. V. Pozycijuvannja brendu / D. V. Jacjuk // Visn. Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu ; specvyp. nauk. robit mlad. vchenyh. — 2005. — № 3. — S. 85–91.
6. Makashev M. O. Brend-menedzhment : ucheb. posob. / M. O. Makashev. — SPb. : Piter, 2013. — 224 s.
7. Chykusova M. Ju. Sumisnyj brendyng jak tehnologija brend-menedzhmentu / M. Ju. Chykusova // Stalyj rozvytok ekonomiky. — 2011. — № 6. — S. 257–262.

8. *Brending v upravlenii marketingom* / N. K. Moiseeva, M. Ju. Rjumin, M. V. Slushaenko, A. V. Budnik ; pod red. N. K. Moiseevoy. — 2-e izd., ster. — M. : Omega-L, 2006. — 336 s.
9. *Zozul'ov O. Modeli brendyngu : klasyfikacija ta stysla harakterystyka* / O. Zozul'ov, Ju. Nesterova // *Marketyng v Ukraini*. — 2006. — № 6. — S. 44–49.
10. *Encyklopedija suchasnoi' Ukrainy*. T. 3. — K. : Nac. akad. nauk Ukrainy, 2004. — 442 s.
11. *Rep'ev A. P. Reklama : jeffektivno – ne objazatel'no dorogo* / A. P. Rep'ev // *Marketing i reklama*. — 2009. — № 2. — S. 60–68.
12. *Chernatoni L. Brending. Kak sozdat' moshhnyj brend : uceb. dlja vuzov* / L. Chernatoni, M. MakDonal'd. — M. : JuNITI-DANA, 2012. — 559 s.
13. *Domnin V. N. Brending : novye tehnologii v Rossii* / V. N. Domnin. — SPb. : Piter, 2004. — 250 s.
14. *Kuchеров D. G. Brend rabotodatelja : oblast' marketinga ili upravlenie chelovecheskimi resursami?* / D. G. Kuchеров // *Vest. SPb. gos. un-ta*. — 2013. — Vip. 3. — S. 34–42. — (Ser. 8).
15. *Punjairsi K. The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise* / K. Punjairsi, A. Wilkinson // *Brand Management*. — 2007. — № 1. — Vol. 15. — P. 57–70.
16. *Gajdaj Ju. V. Vnutrishnij brend-menedzhment – nevid'jemna chastyna organizacijnoi' kul'tury pidprijemstv torgivli* / Ju. V. Gajdaj // *Unt-s'ki nauk. zapysky*. — 2013. — № 4 (48). — S. 556–560.
17. *Oficijnyj sajt konsal'tyngovoi' kompanii "Vital-Profi"* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://vital-profi.com.ua>.



ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.5[336.14:332]

МИКИТЮК Ігор, к. е. н., доцент кафедри фінансів КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Визначено сутність видатків місцевих бюджетів, управління видатками місцевих бюджетів, охарактеризовано стратегічні та тактичні цілі управління видатками, чинники, що впливають на обсяг та структуру видатків, завдання та принципи управління видатками місцевих бюджетів.

Ключові слова: місцевий бюджет, видатки місцевого бюджету, управління видатками, завдання управління, принципи управління.

Микитюк І. Управление расходами местных бюджетов. Определена сущность расходов местных бюджетов, управления расходами местных бюджетов, охарактеризованы стратегические и тактические цели управления расходами, факторы, влияющие на объем и структуру расходов, задания и принципы управления расходами местных бюджетов.

Ключевые слова: местный бюджет, расходы местного бюджета, управление расходами, задания управления, принципы управления.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції демократизації суспільного життя свідчать про розширення кола завдань, що вирішуються за рахунок коштів місцевих бюджетів і спричиняють перенесення значного обсягу витрат, що здійснюються державою, на рівень адміністративно-територіальних одиниць. У ході реалізації бюджетної політики особлива увага має приділятися системі економічних відносин у процесі формування державного та місцевих бюджетів. У зв'язку з цим актуальним як у теоретичному, так і прикладному аспектах є дослідження сутності управління видатками місцевих бюджетів з метою підвищення ефективності їх використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління місцевими бюджетами знаходяться в центрі уваги багатьох фахівців, зокрема, вони досліджуються у працях зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Премчанда, О. Кушова, О. Кириленко, І. Луніної, І. Чугунова [1–5] та ін. Однак при досить глибокій опрацьованості загальних питань управ-

© Микитюк І., 2015

ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2015. № 4 81

ління бюджетними видатками недостатньо визначена специфіка управління видатками місцевих бюджетів, вимагають розвитку теоретичні основи управління ними, виходячи з сучасних соціально-економічних умов.

Метою дослідження є розкриття економічної сутності управління видатками місцевих бюджетів, стратегічних та тактичних завдань управління видатками, чинників, що впливають на обсяг та структуру видатків, завдань та принципів управління видатками місцевих бюджетів.

Матеріали та методи. Інформаційну базу дослідження становлять дані, отримані з наукових праць за тематикою, та офіційних сайтів Казначейства України, Мінфіну України. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичного, системного аналізу, синтезу.

Результати дослідження. У сучасних умовах суттєво зростає роль та значення місцевих бюджетів, які активно впливають на соціально-економічні процеси як держави в цілому, так і окремих її територій. З ухваленням Закону України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформування міжбюджетних відносин" від 28.12.2014 № 79 держава надала більший ресурс місцевим бюджетам, водночас збільшуючи їх відповідальність за видатки. Основні напрями змін до бюджетного законодавства передбачають: підвищення бюджетної та фінансової самостійності місцевих бюджетів; розширення доходної бази місцевих бюджетів та закріплення за ними стабільних джерел доходів; розмежування та чіткий розподіл видаткових повноважень; надання місцевим бюджетам з державного бюджету таких нових видів трансфертів, як базова дотація, освітня та медична субвенції, субвенції на підготовку робітничих кадрів, забезпечення медичних заходів окремих державних програм і комплексних заходів програмного характеру. Важливо, що залишки коштів субвенцій зберігатимуться на рахунках місцевих бюджетів і можуть використовуватися в наступному бюджетному періоді. Таким чином, з прийняттям Закону України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин" місцеве самоврядування отримало значні фінансові повноваження [6].

Специфіка функціонування та особлива роль місцевих бюджетів виявляється саме у складі та структурі їх видаткової частини. Бюджетні видатки дають змогу розкрити і дослідити економічну сутність місцевих бюджетів, фінансову базу органів місцевого самоврядування, які покликані вирішувати завдання місцевого значення, забезпечувати населення публічними послугами, сприяти всебічному і гармонійному розвитку територій. Крім цього, видатки місцевих бюджетів важливі не лише для розвитку територій, але і для реалізації державної фінансової політики.

У процесі розкриття сутності видатків доцільно виходити з тих позицій, що видатки місцевих бюджетів мають певний економічний

зміст, зумовлений суспільним способом виробництва, природою територій та функціями держави. Вони позитивно впливають на темпи зростання економіки, при цьому має значення не тільки їх обсяг, а й оптимальна структура, яка визначає напрями використання бюджетних ресурсів [5, с. 337].

Аналіз звітів Казначейства України за 2009–2013 рр. свідчить, що видатки місцевих бюджетів становлять у середньому 15 % від ВВП або більш 40 % від загального обсягу видатків бюджетів усіх рівнів. Порівняння показників співвідношення видатків між державним та місцевими бюджетами дає підстави стверджувати, що значні обсяги коштів на місцевому рівні спрямовуються на виконання делегованих державних повноважень.

На рівні місцевих органів влади управління бюджетними видатками має особливе значення, оскільки воно пов'язане з наданням населенню послуг у найбільш гуманітарно значимих сферах – освіті, охороні здоров'я, соціальному забезпеченні. Так, у 2013 р. за окремими напрямками видатків у зведеному бюджеті України на частку місцевих бюджетів припадало на: житлово-комунальне господарство – 94.5 %; охорону здоров'я – 79.1 %; освіту – 70.7 %; духовний та фізичний розвиток – 62.6 %; охорону навколишнього природного середовища – 17.9 %; соціальний захист і соціальне забезпечення – 39 % [7]. З приведених даних видно, що фінансування витрат на житлово-комунальне господарство, охорону довкілля, освіту, культуру і охорону здоров'я, соціальний захист і соціальне забезпечення (тобто найбільш наближені до населення) здійснюється здебільшого саме за рахунок коштів місцевих бюджетів.

Теоретичне осмислення сутності видатків місцевого бюджету дозволило дійти висновку, що головною метою управління на сучасному етапі є створення відповідних умов для формування такої системи управління видатками місцевих бюджетів, яка дозволяла б приймати зважені й обгрунтовані рішення на основі оцінки їх наслідків не лише для окремих територій, але і для соціально-економічного розвитку країни.

Управління видатками місцевого бюджету – складова частина управління державним бюджетом в цілому. Здійснення практично будь-яких заходів щодо модернізації окремих галузей економіки і соціальної сфери вимагає бюджетних коштів. При цьому слід враховувати, що обсяг коштів, які концентруються в бюджетах усіх рівнів, обмежений. У Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні передбачено визначення достатньої податкової бази, що дасть змогу забезпечити виконання органами місцевого самоврядування власних повноважень з урахуванням об'єктивних критеріїв фінансування державою делегованих повноважень [8]. Так, у Законі України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформування міжбюджетних відносин" [6]

передбачено горизонтальне вирівнювання податкоспроможності бюджетів громад з одночасним стимулюванням до нарощування дохідної бази. Тільки в цьому випадку можна у довгостроковій перспективі забезпечити реалізацію запланованих заходів і досягнення відповідних результатів, а управління видатками бюджету набуває центрального значення в системі управління бюджетом.

Для з'ясування особливостей управління видатками місцевих бюджетів насамперед необхідно мати чітке уявлення про сутність відповідного терміну.

Огляд наукових праць за досліджуваною проблематикою свідчить про відсутність науково обґрунтованого визначення поняття управління витратами бюджету. Так, А. Премчанд пропонує розглядати управління видатками з позицій комплексного підходу як складний процес, що сприяє своєчасному і дієвому прийняттю рішень стосовно використання державних коштів. На його думку, оперативна основа управління видатками складається з тріступінчатого адміністративного процесу: визначення політики, цілей і необхідних для їх досягнення ресурсів, розподілу ресурсів з метою реалізації поставлених цілей, забезпечення виконання конкретних задач економним, ефективним і дієвим способом [1, с. 38]

Управління регіональним бюджетом, його витратами, як відмічає О. Кушхов, є комплексним процесом об'єктивного і обґрунтованого впливу на параметри бюджету з метою забезпечення зростання фінансового потенціалу регіону [2, с. 162]. Проте в більшості праць, що порушують питання управління бюджетними видатками, визначення цього поняття не наводиться.

Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи до визначення сутності управління бюджетними видатками, під управлінням видатками місцевого бюджету слід розуміти процес цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на економічні відносини у частині розподілу і використання коштів місцевого бюджету, що здійснюється органами місцевої влади самостійно у рамках повноважень та чинного законодавства для створення умов прийняттого рівня соціального забезпечення, задоволення потреб населення і суб'єктів господарювання в отриманні окремих видів товарів і послуг, надання яких віднесене до компетенції місцевих органів влади, а також підтримки і зміцнення економічного потенціалу регіону.

Видатки місцевих бюджетів являють собою відособлену частину видатків зведеного бюджету, тому раціональна організація управління ними вимагає врахування їх особливостей як об'єкта управління. До таких особливостей слід віднести: створення належних фінансових умов для здійснення органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень; спрямованість на вирішення завдань і забезпечення реалізації функцій держави на певній території; відсутність

окупності видатків; істотну різноманітність напрямів видатків і їх значні обсяги; безпосередній вплив як на рівень і якість життя населення, що проживає на відповідній території, так і на розвиток економічного потенціалу регіону; розмежування повноважень у системі органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою. Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні передбачено три рівня адміністративно-територіального устрою: базовий (громади); районний (райони); регіональний (АРК, області, м. Київ і м. Севастополь) [8].

Сьогодні вкрай важливо визначити пріоритети соціально-економічної політики держави, оскільки вони істотно впливають на структуру витрат бюджету, особливості їх фінансування. Метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання. Фінансове забезпечення державної регіональної політики здійснюється відповідно до Бюджетного та Податкового кодексів України [10].

Виокремлено такі основні *групи цілей* регіональної фінансової політики:

- створення умов для забезпечення стабільності бюджетної системи;
- забезпечення умов для довгострокового економічного зростання на відповідній території;
- запровадження дієвих інструментів державної підтримки міжрегіональної інтеграції, виконання міжрегіональних програм і проектів;
- забезпечення умов для розвитку проблемних територій у регіонах;
- забезпечення умов для розвитку місцевої інфраструктури;
- зменшення територіальної диференціації за індексом регіонального людського розвитку;
- забезпечення населення відповідної території публічними послугами.

Економічне зростання характеризується динамікою зміни таких макроекономічних показників, як валовий національний продукт і валовий регіональний продукт, національний дохід. Стійке економічне зростання як для держави, так і для регіонів означає, як мінімум, збереження наявних можливостей з фінансового забезпечення своїх пріоритетів у довгостроковій перспективі. В той же час, органам державної влади слід спрямовувати зусилля не тільки на досягнення кількісних показників, а й на економічний розвиток територій, збільшення споживання населенням публічних послуг і підвищення їх якості.

Необхідною умовою для забезпечення економічного зростання є економічна стабільність, відсутність якої перешкоджає нормальному

виконанню державою своїх функцій, відлякує потенційних інвесторів і сприяє збереженню або призводить до посилення диспропорцій в економіці країни, регіону. Важлива мета державної фінансової політики – зменшення територіальної диференціації шляхом стимулювання та підтримки місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів для створення та підтримки повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя людей, оскільки розподіл доходів серед населення об'єктивно нерівномірний. Так, наявний дохід у розрахунку на одну особу у 2013 р. становив: в цілому по Україні – 26 168 грн, по м. Києву – 52 925 грн, Дніпропетровській області – 29 940 грн, Запорізькій – 28 474 грн, Закарпатській – 17 898 грн, Тернопільській – 18 997 грн, Волинській області – 19 491 грн [7].

Важливим завданням держави є забезпечення доступності та якості публічних послуг, які мають надаватися відповідно до державних стандартів з урахуванням необхідності забезпечення: територіальної доступності (надання послуг на території громади, де проживає особа); належної матеріально-технічної бази (органи місцевого самоврядування повинні мати у своєму розпорядженні відповідні приміщення та інфраструктуру); професійності [8].

Управління видатками місцевого бюджету не може здійснюватися ізольовано, без урахування загального стану економіки. Отже, для оцінки пріоритетності реалізації цілей державної і регіональної соціально-економічної політики необхідно враховувати загальноекономічну кон'юнктуру і на цій основі оптимізувати структуру видатків місцевих бюджетів.

Для успішної реалізації цілей регіональної фінансової політики важливо, щоб їм були підпорядковані цілі управління видатками місцевих бюджетів, які повинні мати на меті розв'язання як стратегічних, так і тактичних завдань. Мета стратегічного напрямку управління видатками місцевих бюджетів – поєднання інтересів держави і регіонів, створення умов для використання місцевого потенціалу і місцевих ресурсів, забезпечення впровадження нової системи територіально-адміністративного поділу для ефективного територіального управління. До тактичних завдань слід віднести створення належних механізмів взаємодії та координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади, передачі на регіональний рівень додаткових повноважень щодо здійснення економічних реформ, гарантування соціальних прав громадян, створення умов для підвищення інвестиційної привабливості регіону, розвитку виробничої інфраструктури.

Оперативною метою управління видатками місцевих бюджетів є забезпечення безперебійного виконання бюджетних зобов'язань місцевих органів влади. Реалізація як стратегічних, так і тактичних цілей управління видатками місцевого бюджету потребує чіткого визначення

завдань управління. У сучасних умовах до завдань управління видатками місцевих бюджетів слід віднести:

- підвищення якості бюджетних прогнозів та планування бюджетних коштів;
- забезпечення відповідності напрямів і структури видатків місцевого бюджету стратегічним і тактичним цілям регіонального розвитку, обґрунтованого і ефективного використання бюджетних коштів, своєчасного виконання бюджетних зобов'язань;
- забезпечення прозорості й ефективності процесу управління коштами місцевих бюджетів шляхом запровадження програмно-цільового методу для всіх місцевих бюджетів;
- запровадження системи оцінки ефективності результатів фінансової діяльності органів місцевої влади;
- підвищення результативності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення конкретних результатів реалізації державної політики у різних галузях бюджетної сфери та реальному секторі економіки;
- оцінка ризиків у процесі управління видатками місцевих бюджетів;
- моніторинг та контроль за витрачанням видатків.

Управління видатками місцевого бюджету повинно враховувати ряд чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. До чинників зовнішнього середовища належать: фінансова залежність місцевого органу влади від центрального уряду; пріоритети державної соціально-економічної політики як державного, так і регіонального рівня; економічний розвиток держави.

Залежність місцевого органу влади від центрального уряду визначається, *по-перше*, обсягом закріплених на постійній основі за місцевим бюджетом доходних джерел. Для визначення цієї залежності слід розрахувати такі показники, як: частка закріплених доходів місцевих бюджетів у загальному обсязі їх доходів; співвідношення обсягу закріплених доходів регіональних бюджетів і обсягу фінансованих за їх рахунок витрат; частка податкових та неподаткових доходів місцевих бюджетів у загальному обсязі доходів зведеного бюджету держави; частка офіційних трансфертів з державного бюджету в доходах місцевого бюджету. *По-друге*, потрібно враховувати економічний потенціал регіону, достатність податкової бази для забезпечення виконання бюджетних зобов'язань місцевих органів влади. Фінансова залежність місцевого бюджету від державного зумовлює істотні обмеження у виборі напрямів використання фінансових ресурсів і навіть пріоритетів соціально-економічної регіональної політики. Вибір пріоритетів бюджетної політики є чинником, що обумовлює зміни в обсягах і структурі бюджетних видатків, оскільки помилки у визначенні пріоритетів можуть призвести до зменшення фактичних сум доходів і збільшення видатків порівняно з планом.

Важливим чинником, який слід враховувати при управлінні видатками, є рівень економічного розвитку держави, оскільки він впливає на обсяг і структуру бюджетних видатків. Від нього залежить формування доходів юридичних і фізичних осіб, частина яких перераховується в бюджети усіх рівнів. Крім того, збільшення видатків місцевих бюджетів на економічний розвиток регіону у перспективі має забезпечити реалізацію планів соціально-економічного розвитку територій.

До чинників внутрішнього середовища, що впливають на результативність управління видатками місцевого бюджету, можна віднести: організаційну структуру управління; застосовані суб'єктами управління інструменти і процедури управління; структуру бюджетної мережі; управління майном місцевого органу влади; формування ефективної політики запозичень.

Структура бюджетної мережі безпосередньо впливає на обсяг видатків місцевих бюджетів і включає такі елементи, як кількість державних установ, їх розмір і розміщення на території з урахуванням чисельності населення і працівників державних установ; організаційно-правової форми державних установ та іншого. Оптимізація бюджетної мережі сприятиме забезпеченню раціональної структури витрат, підвищенню їх ефективності.

У Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні зазначено, що матеріальною основою місцевого самоврядування є його майно. Управління майном місцевих органів влади вимагає формування такого його складу, який забезпечує, з одного боку, надходження доходів від майна, а з іншого – мінімізацію витрат за його використання [8].

Ще одним важливим чинником ефективного управління витратами місцевих бюджетів є раціональна політика запозичень. Світовий досвід свідчить, що податкові і неподаткові доходи бюджетів доречно спрямовувати на фінансування поточних витрат, тоді як надходження від запозичень є джерелом фінансового забезпечення капітального будівництва. Через це дуже важливо знайти баланс між потребою в нових об'єктах капітального будівництва і потенційними витратами на обслуговування боргових зобов'язань, що виникають у зв'язку із залученням додаткових коштів. Отже, вкрай важливо так сформувати систему пріоритетів, аби залучені кошти спрямовувалися на ті проекти, які збільшуватимуть інвестиційну привабливість і позитивно впливатимуть на конкурентоспроможність економіки, зайнятість населення та підвищення бюджетного потенціалу регіону.

Зважаючи на важливість зазначених чинників, слід визнати їх вплив на формування системи управління видатками місцевих бюджетів, але й варто відзначити і ймовірні ризики. До них потрібно насамперед віднести значну волатильність основних макроекономічних показників та складність їх прогнозування на середньострокову

перспективу, що зумовлено нестійкістю світової економіки та нестабільністю ситуації на міжнародних та національних фінансових і товарних ринках, розбалансуванням економіки держави, необхідністю оновлення обладнання та запровадженням новітніх технологій, зниженням ефективності господарювання, що впливатиме на бюджетні прогнози [9].

Узагальнюючи викладене, з точки зору системного підходу, можна виділити такі особливості управління видатками місцевих бюджетів: стимулювання і визначення пріоритетів економічного розвитку територій; самостійність місцевих органів влади в управлінні видатками місцевих бюджетів, у тому числі формуванні структури органів управління, порядку їх взаємодії, але в межах, визначених чинним законодавством; модифікація функціональних елементів і інструментів управління видатками місцевих бюджетів, виходячи зі структури і завдань місцевих органів влади; вищий рівень вимог до обґрунтованості, відкритості та гласності процедур управління видатками місцевих бюджетів.

Виходячи з принципів державної регіональної політики, сформульовано принципи управління видатками місцевих бюджетів: ефективності; прозорості; зацікавленості учасників управління; координованості дій суб'єктів управління; відповідності цілей; адаптивності; варіативності; соціальної спрямованості (максимальна орієнтація на соціальні потреби громадян у процесі прийняття рішень місцевими органами влади); скерованості на досягнення запланованих результатів. Для успішної реалізації цих принципів потрібно вдосконалити інформаційну та методологічну бази для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів, зокрема: необхідність більш широкого впровадження програмно-цільового методу планування видатків на місцевому рівні, що відповідає практиці організації місцевих фінансів у розвинених країнах та сприяє більш ефективному використанню фінансових ресурсів; впровадження механізмів оцінки ефективності бюджетних видатків; вдосконалення бюджетного планування на середньострокову перспективу; створення системи стимулів для учасників бюджетного процесу на місцевому рівні.

Висновки. Управління видатками місцевих бюджетів посідає центральне місце не лише у системі управління бюджетом, але і в усій системі забезпечення реалізації державної політики. На рівні місцевих органів влади управління бюджетними видатками набуває особливого значення, оскільки воно найбільшою мірою спрямоване на надання населенню послуг у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення. У процесі розкриття сутності видатків доцільно виходити з тих позицій, що видатки місцевих бюджетів мають певний економічний зміст, зумовлений суспільним способом виробництва, природою територій та функціями держави.

Теоретичне осмислення сутності видатків місцевого бюджету дозволило дійти висновку, що головною метою управління на сучасному етапі є створення відповідних умов для формування такої системи управління видатками місцевих бюджетів, яка дозволяла б приймати зважені й обґрунтовані рішення на основі оцінки їх наслідків не лише для окремих територій, але і для соціально-економічного розвитку країни. При цьому слід враховувати цілі регіональної фінансової політики, стратегічні і тактичні завдання управління, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, ймовірність ризиків. Успішність управління видатками місцевих бюджетів потребує вдосконалення інформаційної та методологічної бази для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Премчанд А. Управление государственными расходами / А. Премчанд. — Вашингтон : Міжнар. валютний фонд, 1994. — 280 с.
2. Кушхов О. И. Экономические и финансовые аспекты рационализации управления расходами бюджета региона / О. И. Кушхов // Вестн. Рос. гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена. — 2002. — Т. 2. — № 4. — С. 162.
3. Кириленко О. П. Місцеві бюджети України (історія, теорія, практика) / О. П. Кириленко. — К. : НІОС, 2000. — 384 с.
4. Луніна І. О. Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин / І. О. Луніна. — К. : Наук. думка, 2006. — 432 с.
5. Фінанси України: інституційні перетворення та напрями розвитку / за ред. І. Я. Чугунова. — К. : ДННУ АФУ, 2009. — 848 с.
6. Закон України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформування міжбюджетних відносин" від 28.12.2014 № 79 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
7. Бюджет України 2013 рік : стат зб. — К. : М-во фінансів України, 2014.
8. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
9. Стратегія розвитку системи управління державними фінансами : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 серп. 2013 р. № 774-р.
10. Закон України "Про засади державної регіональної політики" від 05.02.2015 № 156-19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2015.

Mikityuk I. Local budget expenditures management.

Background. In the course of fiscal policy, special attention should be paid to the economic relations in the process of state and local budgets formation. In this regard, important both in theoretical and applied aspects of the research is the essence of local budget expenditure management to improve the efficiency of their use.

The aim is the disclosure of the economic substance of local budget expenditure management, strategic and tactical problems of expenditure management, factors that affect the amount and structure of expenditures, objectives and principles of local budgets expenditures.

Materials and methods. The methodological basis of the study is the system of general and special methods such as dialectic method of knowledge, systems analysis, synthesis.

Results. *The essence of local budget expenditures and local budgets expenditures management were defined, the strategic and tactical goals expenditure management, factors that affect the amount and structure of expenditures, objectives and principles of expenditures of local budgets were described.*

Conclusion. *Local budget expenditure management is central not only to budget management system but to a system securing state policy as well. The success of local budget expenditure management requires improvement of information and methodological base for management decisions aimed at improving the efficiency of budget spending.*

Keywords: local budget, expenditures of local budgets, expenditure management, task management, management principles.

REFERENCES

1. *Premchand A. Upravlenie gosudarstvennymi rashodami / A. Premchand. — Washington : Mizhnar. valjutnij fond, 1994. — 280 s.*
2. *Kushhov O. I. Jekonomicheskie i finansovyje aspekty racionalizacii upravlenija rashodami bjudzhetna regiona / O. I. Kushhov // Vestn. Ros. gos. ped. un-ta im. A. I. Gercena. — 2002. — T. 2. — № 4. — S. 162.*
3. *Kyrylenko O. P. Miscevi bjudzhetnyj Ukraïny (istorija, teorija, praktyka) / O. P. Kyrylenko. — K. : NIOS, 2000. — 384 s.*
4. *Lunina I. O. Derzhavni finansy ta reformuvannja mizhbjudzhetnyh vidnosyn / I. O. Lunina. — K. : Nauk. dumka, 2006. — 432 s.*
5. *Finansy Ukraïny: instyucijni peretvorennja ta naprijamy rozvytku / za red. I. Ja. Chugunova. — K. : DNU AFU, 2009. — 848 s.*
6. *Zakon Ukraïny "Pro vnesennja zmin do Bjudzhetnogo kodeksu Ukraïny shhodo reformuvannja mizhbjudzhetnyh vidnosyn" vid 28.12.2014 № 79 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http // zakon 2.rada. gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua).*
7. *Bjuzhet Ukraïny 2013 rik : stat zb. — K. : M-vo finansiv Ukraïny, 2014.*
8. *Koncepcija reformuvannja misceвого samovrjaduvannja ta terytorial'noi' organizacii' vlady v Ukraïni : Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukraïny vid 1 kvit. 2014 r. № 333 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http // zakon 2.rada. gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua).*
9. *Strategija rozvytku systemy upravlinnja derzhavnymy finansamy : Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukraïny vid 1 serp. 2013 r. № 774-r.*
10. *Zakon Ukraïny "Pro zasady derzhavnoi' regional'noi' polityky" vid 05.02.2015 № 156-19 [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http // zakon 2.rada. gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua).*

УДК 336.719

АНІСІМОВА Лідія, аспірант кафедри банківської справи КНТЕУ

ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ БАНКІВ

Розглянуто сутність та надано визначення поняття "транспарентність стрес-тестування", розкрито його особливості для кредитного ризику банків. Проаналізовано

© Анісімова Л., 2015

ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2015. № 4 91

транспарентність стрес-тестування кредитного ризику в зарубіжних та вітчизняних банках, а також розроблено пропозиції щодо підвищення її рівня в Україні.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стрес-тестування, кредитний ризик банків, транспарентність, наглядовий орган.

Анисимова Л. Транспарентность стресс-тестирования кредитного риска банков. Рассмотрена суть и дано определение понятия "транспарентность стресс-тестирования", раскрыты его особенности для кредитного риска банков. Проанализирована транспарентность стресс-тестирования кредитного риска в зарубежных и отечественных банках, а также разработаны предложения по повышению ее уровня в Украине.

Ключевые слова: риск-менеджмент, стресс-тестирование, кредитный риск банков, транспарентность, наблюдательный орган.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку фінансового сектора вимагають від бізнесу, у тому числі й банків, відкритості та прозорості ведення своєї діяльності, а тому до недавнього часу нове для вітчизняної науки поняття "транспарентність" дедалі частіше стає об'єктом дослідження та предметом гострих дискусій. Транспарентність справедливо протиставляється невизначеності, а остання, в свою чергу, наражає на вагомій ризику всіх суб'єктів ринку і може спричинити значні збитки.

Транспарентність стрес-тестування кредитного ризику здатна суттєво підвищити довіру до банків з боку кредиторів, інвесторів та населення, а також активувати діяльність усіх учасників ринку. Формування відкритого середовища у сфері проведення стрес-тестів (СТ) кожним банком забезпечить стабільність функціонування банківської системи загалом, а тому дослідження зазначеного економічного явища є актуальним та важливим на сучасному етапі розвитку банківського сектора.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням різних аспектів транспарентності банківської діяльності займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Б. Вінклер, Р. Дж. Кемпбелл, Р. Лукас, Р. Л. Міллер (визначення сутності, принципів, необхідності та обґрунтування зв'язку між рівнем транспарентності та ринковою дисципліною банків), Т. Гончаренко (розвиток банківської системи в умовах транспарентності), Л. Дроздовська (транспарентність банківської системи як елемент ризику та необхідна умова існування фінансового посередництва), А. Літовських (вивчення впливу транспарентності на діяльність банківського сектора), а також С. Моїсєєв, А. Максимова, Т. Савченко, О. Чуб [1–4] та ін. Однак вивчення сутності та необхідності транспарентності стрес-тестування банківських ризиків, а особливо кредитного, як одного з найсуттєвіших у банківській діяльності, потребує ґрунтового теоретичного та практичного дослідження.

Метою статті є розкриття теоретико-методичних та практичних засад забезпечення транспарентності стрес-тестування кредитного ризику банків для підтримки фінансової стабільності банківської системи країни.

Відповідно до поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання: розглянуто сутність транспарентності банківської діяльності; надано визначення поняття "транспарентність стрес-тестування" та розкрито його особливості для кредитного ризику банків (КРБ); досліджено вплив транспарентності стрес-тестування кредитного ризику на діяльність банків; проаналізовано транспарентність стрес-тестування кредитного ризику в зарубіжних та вітчизняних банках; розроблено пропозиції щодо підвищення рівня транспарентності стрес-тестування кредитного ризику банківської системи України.

Об'єктом дослідження виступають окремі банки та банківська система країни, а предметом – транспарентність стрес-тестування кредитного ризику в банківській сфері.

Матеріали та методи. Інформаційна база дослідження транспарентності стрес-тестування КРБ сформована з таких джерел, як наукові статті за цією тематикою, офіційні сайти провідних банків світу та інтернет-джерела економічних новин. Розкриття мети та завдань наукової статті проводилося на основі використання загальнонаукових методів пізнання (під час дослідження сутності транспарентності кредитного ризику, його особливостей); системного підходу (при аналізі рівня транспарентності зарубіжних та вітчизняних банків).

Результати дослідження. Сучасні фінансові умови, які характеризуються посиленнями глобалізаційними процесами, високою волатильністю ринкової кон'юнктури та складнопередбачуваними економічними кризами, вимагають від банківської системи відкритої для ринку політики, особливо при прийнятті рішень, стратегії розвитку та оцінюванні результатів діяльності. Тому транспарентність сьогодні є важливою характеристикою як банків, так і центрального банку будь-якої країни.

Дослівний переклад на українську мову терміна "транспарентність" (від англ. "transparency") означає "прозорість". Поряд з цим тлумаченням у науковій літературі також вживаються терміни "відкритість", "гласність", "підзвітність", які подекуди навіть розглядаються як синоніми, що створює певну термінологічну невизначеність та плутанину у розкритті сутності зазначених категорій [4, с. 136]. Однак українські науковці вважають за доцільне застосовувати саме термін "транспарентність" для позначення стану повної поінформованості про певний об'єкт або процес, уникаючи тим самим термінологічних ускладнень.

За визначенням НБУ, транспарентність – це розкриття банком усім зацікавленим особам (кредиторам, інвесторам, громадськості) інформації щодо цілей діяльності, правових, інституційних і економічних основ, принципів рішень і їх обґрунтування, даних та інформації, прямо або опосередковано пов'язаних з діяльністю банку, а також умов підзвітності в повному обсязі, доступній формі та на своєчасній основі. Транспарентність доцільно розглядати за двома рівнями: центрального банку та банків.

На рівні центрального банку прозорість може бути реалізована на основі висвітлення цілей, процедур, процесу реалізації грошово-кредитної політики, економічних даних, розкриття інформації про результати та ефекти політики, а також помилки та витрати регулювання, включаючи точність прогнозів [5]. Так, Європейський центральний банк, Федеральна резервна система, Банк Англії, Центральний Банк Канади, Нової Зеландії, Швеції у своїй діяльності керуються зазначеними принципами [4, с. 305].

На другому рівні – окремих банків – важливими є повнота, обґрунтованість та достовірність звітної інформації про здійснені операції, їх характер і обсяг, наявність фінансових ресурсів і напрямків їх використання, ризику банківської діяльності та ін. [3, с. 289].

З огляду на викладене доцільно *прозорість стрес-тестування* тлумачити як розкриття інформації щодо процедури проведення стрес-тестів з метою об'єктивної оцінки зовнішніми суб'єктами (кредиторами, інвесторами, громадськістю) функціонування, ефективності діяльності та стійкості як окремих банків, так і банківської системи загалом. Прозорість проведення стрес-тестів кредитного ризику (КР), як одного з найбільш вагомих у роботі банків, характеризується інформаційною відкритістю, гласністю, публічністю центрального банку та/або окремого банку щодо процедури стрес-тестування (СТ), враховуючи висвітлення методології, часових горизонтів, характеристики макро- та/або мікроекономічних факторів, результатів проходження стрес-тестів тощо з метою подальшого прогнозування та аналітики впливу КР на діяльність банківського сектора та/або окремого банку.

Рівень прозорості стрес-тестування КР відрізняється від інших видів ризику банківської діяльності лише змістом викладеної інформації. Однак розкриття інформації щодо проведення стрес-тестів КРБ повинно будуватися на таких вимогах:

- відкритість (результати стрес-тесту КР не мають конфіденційного характеру, тому банки можуть розміщувати їх у проміжних та/або річних звітах);
- повнота (банкам слід розкривати результати стрес-тесту КР у такому обсязі, аби забезпечити релевантною інформацією потенційних та наявних кредиторів та позичальників, так, щоб було доступно висвітлено поточне фінансове становище установи);
- значущість (інформація щодо стрес-тестування КР повинна відповідати складності, структурі, економічній значимості та профілю ризиків банку в цілому);
- своєчасність (інформаціюбанкам слід висвітлювати з мінімальним запізненням, аби кредитори та позичальники змогли прийняти оперативні рішення);
- цілісність звітування (результати стрес-тесту КР потрібно розміщувати у затверджених національним регулятором формах, аби уникнути незрозумілості при формуванні зведених результатів нацбанком).

У 2010 р. Базельський комітет з банківського нагляду опублікував "Принципи посилення корпоративного управління". Особлива увага приділялася ролі керівних органів банку, незалежності ризик-менеджменту та моніторингу ризиків на всіх рівнях банку. Один з розділів цього документа, а саме принцип 14, стосується і транспарентності банківської діяльності. Стосовно стрес-тестування ризиків та відкритості його результатів у зазначеному розділі не йдеться, однак зазначається, що банки повинні "розкривати інформацію про ключові аспекти толерантності/апетиту до ризику (у межах належної конфіденційності) з описом процесів виявлення ризиків та дій керівництва щодо цього" [1, с. 30].

Транспарентність стрес-тестування кредитного ризику також слід аналізувати як на рівні центрального банку, так і стосовно окремих банків. Розглянемо вплив висвітлення результатів стрес-тестів на діяльність банківської системи країни загалом.

Оприлюднення результатів стрес-тестів КР окремим банком надасть важливу інформацію потенційним та можливим кредиторам чи позичальникам щодо ефективності діяльності банку, його прибутковості, платоспроможності та ліквідності у разі найбільш складних економічних умов. Іншими словами, зовнішні суб'єкти банку матимуть цінний інструмент для аналізу та прогнозування, що позбавить їх ризику невизначеності та спонукатиме до капіталовкладень.

Позитивні результати стрес-тестування ризиків, у тому числі й кредитного, можуть слугувати сигналом для всіх учасників ринку щодо активізації їх діяльності, а негативні, навпаки, здатні посіяти паніку. Незважаючи на цей факт, публікація результатів стрес-тестування національним банком зі списками банків, які не витримали стрес-тест, виправдовує себе, оскільки таким чином усі без винятку банківські установи зможуть своєчасно зміцнювати власну капітальну базу. При цьому буде підтримуватись репутація національного регулятора як органу, який контролює ситуацію на банківському ринку, і довіра до нього з боку суспільства тільки зростатиме.

Таким чином, відкритість у сфері оприлюднення результатів стрес-тестування кредитного ризику повинна забезпечити:

- підтримку стабільності банків, що виражатиметься у захисті інтересів їх вкладників та кредиторів;
- раціоналізацію механізму контролю (пошук шляхів мінімізації ризику, об'єктивна оцінка репутації банку, розвиток ризик-менеджменту);
- підвищення якості роботи банку та розвиток банківського обслуговування.

Рівень транспарентності центрального банку оцінюють за допомогою спеціального бального індексу, який складається з елементів, що характеризують кожен вид транспарентності. Центральний банк може набрати від 0 (повна закритість) до 15 балів (максимальна прозорість) [5].

У межах дослідження рівня прозорості стрес-тестування КР центральними банками окремих країн (макрорівень) проаналізовано їх звітність щодо повноти розкриття відповідної інформації (табл. 1). Аналіз країн Єврозони здійснено на основі даних Комісії з нагляду за Європейськими банками. Згідно з даними табл. 1 найбільш прозорими є ФРС та *CEBS*, які розкривають усі дані щодо СТ. Якщо їх результати прийняти за 100 % (повне розкриття інформації), то, відповідно, центральні банки Росії, Казахстану та Польщі мають показник прозорості 87.5 %, оскільки з 8 представлених критеріїв оприлюднюють лише 7.

Менш прозорими є Резервний банк Нової Зеландії та Центральний банк Японії (75 %). Центральний банк Республіки Білорусь отримав показник прозорості 62.5 %. Національний банк України зовсім не публікує звітність стосовно стрес-тестів вітчизняної банківської системи.

Нині в Україні дуже низький рівень прозорості СТ усіх банківських ризиків. Поки банківська система України тестувалася лише чотири рази – у 2008, 2010, 2012 та 2014 рр. [6]. Результати або зовсім не оприлюднювалися, або мали поверхневий характер. Стрес-тест, де бралися показники 35 банків станом на 1 січня 2014 р. виявив, що у великих і найбільших банках не вистачає 66 млрд грн капіталу. Дев'ять системних банків, крім ПУМБ, Альфа-Банку, Сбербанку Росії і Райффайзен Банку Аваль, треба докапіталізувати на 56 млрд грн, а 17 великих – усього на 10 млрд грн. "Лідером" щодо збитковості серед найбільших банків, за кваліфікацією НБУ, став державний Укрексімбанк, який за дев'ять місяців зарезервував під кредитний портфель більш 9 млрд грн. У підсумку його збиток за той же період становив майже 4 млрд грн. На другому місці по збитковості знаходиться Укрсоцбанк (*Unicredit Bank*) з негативним результатом у 1.5 млрд грн. Фінусанова зарезерувала під кредити 2 млрд грн. Відзначився і другий "європеець" у списку найбільших – Райффайзен Банк Аваль, показавши збиток у 1.4 млрд грн [7]. Відповідно до результатів останнього стрес-тесту НБУ заявив про готовність тестувати банки у 2015 р.

Асиметрія інформації, яка нині існує в Україні стосовно методології та результатів стрес-тестування, перетворює цей цінний інструмент у чергову бюрократичну процедуру. Так, зазвичай позиція НБУ щодо прозорості процедури СТ полягає у тому, що національний регулятор не хоче оприлюднювати інформацію через можливу неправильну її трактовку з боку засобів масової інформації і через них громадськості [2, с. 315].

Аналіз поточної ситуації щодо прозорості СТ КР у вітчизняних банках (на мікрорівні) проведено на основі даних річної фінансової звітності. Здійснено вибірку у межах п'яти найбільших банків кожної групи банківської системи України. Фінансова звітність банків досліджувалася на наявність інформації щодо проведення стрес-тестів кредитного ризику та відомостей щодо їх результатів.

Таблиця 1

Рівень прозорості стрес-тестування кредитного ризику центральними банками окремих країн світу *

Центральний банк країни	Звіт, де розкривається інформація щодо СТ	Визначення ключових ризиків, їх опис	Опис підходів до СТ, у т.ч. СТ КР	Опис макроекономічної моделі	Опис сценаріїв СТ, у т.ч. СТ КР	Основні характеристики сценаріїв СТ (результати), у т.ч. СТ КР	Необхідність докапіталізації банківського сектора	Банки, які витримали СТ, у т.ч. СТ КР
Центральний банк Росії	Звіт щодо розвитку банківського сектора та банківського нагляду	Так	Так (аналіз чутливості та сценарний аналіз)	Так	Так (песимістичний та екстремальний)	Так	Так, зазначено суму докапіталізації	Не зазначено
Центральний банк Республіки Білорусь	Фінансова стабільність у Республіці Білорусь	Так (наведено діаграму ризиків, зважених за своєю значимістю)	Так (сценарний аналіз)	Ні	Так (4 сценарії)	Так	Ні	Не зазначено
Центральний банк Казахстану	Звіт щодо фінансової стабільності Казахстану	Так	Так (сценарний аналіз)	Так	Так (базовий та стресовий)	Так	Так, зазначено суму докапіталізації	Не зазначено
Комісія з нагляду за Європейськими банками (CEBS)	Результати стрес-тестування банків ЄС	Так	Так (сценарний аналіз)	Так	Так (базовий та стресовий)	Так	Так, зазначено суму докапіталізації	Зазначено

Закінчення табл. 1

Центральний банк країни	Звіт, де розкривається інформація щодо СТ	Визначення ключових ризиків, їх опис	Опис підходів до СТ, у т.ч. СТ КР	Опис макроекономічної моделі	Опис сценаріїв СТ, у т.ч. СТ КР	Основні характеристики сценаріїв СТ (результати), у т.ч. СТ КР	Необхідність докапіталізації банківського сектора	Банки, які витримали СТ, у т.ч. СТ КР
Центральний банк Японії	Звіт "Фінансова система"	Так	Так (сценарний аналіз)	Так	Так (базовий, економічного спаду та підвищення волатильності відсоткової ставки)	Так	Ні	Не зазначено
Федеральна Резервна Система (ФРС) США	Методологія стрес-тестування та його результати	Так	Так (сценарний аналіз)	Так	Так (базовий, стресовий та різко-стресовий)	Так	Так, зазначено суму докапіталізації	Зазначено
Центральний банк Польщі	Звіт з фінансової стабільності	Так	Так (сценарний аналіз)	Так	Так (базовий та шоковий)	Так	Так, зазначено суму докапіталізації	Не зазначено
Резервний банк Нової Зеландії	Звіт з фінансової стабільності	Так	Так (сценарний аналіз)	Так	Так, (сценарій А та сценарій В)	Так	Ні	Не зазначено
Національний банк України	-	-	-	-	-	-	-	-

* Наведено дані щодо наявності чи відсутності відповідної інформації у вільному доступі (розроблено автором за результатами звітності центральних банків окремих країн, розміщеної на їх веб-сайтах).

Дослідження транспарентності СТ КР вітчизняних банків дало невтішні результати. Так, жоден з обраних банків не розглядає стрес-тестування як інструмент управління ризиками. Українські банки взагалі не висвітлюють інформацію щодо схильності до ризику, а також їх економічну значущість. У примітках "Управління ризиками" наводиться загальна інформація щодо організаційної структури ризик-менеджменту, дані за всіма ризиками банку тощо. Стосовно КР усі банки оприлюднюють інформацію щодо етапів процесу, принципів, заходів і контролю управління ризиком, якості кредитного портфеля, концентрації ризику, лімітування та нормативів ризику. Такі банки, як Укрексімбанк та ОТП на своїх інформаційних сайтах лише згадують про складений стрес-тест у рамках проведеного тестування вітчизняної банківської системи у 2014 р.

Банки Росії, США, Канади, країн Євросоюзу та інших провідних країн світу більш широко розкривають інформацію стосовно кредитного ризику та процедури стрес-тестування у своїх річних звітах (табл. 2). Крім організаційних моментів, окремі банки висвітлюють методологічні аспекти управління ризиками, згадуючи СТ як важливий інструмент ризик-менеджменту. У звітах можна знайти інформацію щодо макроекономічних факторів, які використовуються при СТ як кредитного, так й інших ризиків банку, а також опис стресових сценаріїв. Зазвичай зарубіжні банки зобов'язані центральним банком до регулярного стрес-тестування всіх ризиків, притаманних їх діяльності.

Найбільш транспарентними залишаються американські та європейські банки, зокрема 100 % розкриття інформації наведено у звітності німецького *Deutsche Bank* та американських *Morgan Stanley* і *Bank of America*. Менш транспарентним (80 %) є Сбербанк Росії. Рівень оприлюднення інформації щодо процедури стрес-тестування кредитного ризику у межах 60 % мають російський Банк Москви, білоруський Абсолютбанк та польський *Aliorbank*. Найменш транспарентними (40 %) згідно з результатами проведеного дослідження є білоруський Беларусбанк, казахський Казкомерцбанк, вітчизняні Приватбанк та Укрексімбанк.

Надто низький рівень транспарентності СТ не тільки КР, а й усіх банківських ризиків в Україні суттєво гальмує розвиток банківського сектора країни. Національному банку слід ґрунтовно підійти до вирішення зазначеної проблеми, що забезпечить ефективність системи управління банківськими ризиками на рівні окремих вітчизняних банків та банківської системи в цілому.

Таким чином, з метою підвищення транспарентності стрес-тестування кредитного ризику доцільно здійснити комплекс заходів.

По-перше, зобов'язати вітчизняні банки щонайменше до щорічного обов'язкового стрес-тестування кредитного ризику. Зарубіжна практика свідчить, що СТ два та більше разів на рік притаманно для мінливого економічного середовища країн, а також у разі погіршення

економічних та/або політичних умов. В умовах високої волатильності вітчизняного ринку банкам доречно проводити ще й проміжні стрес-тести, що підвищить точність їх результатів та не призведе до несподіванок, оскільки матиме більш "заспокійливий" характер для їх керівництва, НБУ та широкого кола громадськості.

Таблиця 2

**Рівень прозорості стрес-тестування кредитного ризику
окремими банками***

Банк	Повно-важення органів управління ризиками	Оцінка кредитного ризику	Методологічні аспекти СТ КР	Інформація щодо проведення СТ КР	Інформація щодо результатів СТ КР
Сбербанк Росії (Росія)	Так	Так	Так	Так	Ні
Банк Москви (Росія)	Так	Так	Ні	Так	Ні
Абсолютбанк (Білорусь)	Так	Так	Ні	Так	Ні
БеларусБанк (Білорусь)	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Казкоммерц-банк (Казахстан)	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Morgan Stanly (США)	Так	Так	Так	Так	Так
Bank of America (США)	Так	Так	Так	Так	Так
Deutsche Bank (Німеччина)	Так	Так	Так	Так	Так**
Aliorbank (Польща)	Так	Так	Ні	Так	Ні
Приватбанк (Україна)	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Укресімбанк (Україна)	Так	Так	Ні	Ні	Ні

* Наведено дані щодо наявності чи відсутності відповідної інформації у вільному доступі (розроблено автором на основі даних звітності, розміщеної на веб-сайтах банків).

** У межах стрес-тесту CEBS.

НБУ прийняв Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках (постанова від 2 серпня 2004 р. № 361), а також Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України (постанова від 6 серпня 2009 р. № 460), однак вони мають лише рекомендаційний характер.

По-друге, у річних фінансових звітах, крім загальної інформації щодо організаційної структури ризик-менеджменту, етапів процесу, принципів, заходів і контролю управління КР, якості кредитного портфеля, географічної концентрації, лімітування та нормативів ризику, необхідно обов'язково розкривати кількісні дані щодо рівня КР, толерантності/апетиту до нього, його економічну значущість, а також розмір капіталу на його покриття. Запропоновано таку структуру формату розділу "Управління кредитним ризиком": загальна характеристика КР; ключові аспекти системи управління КР (мета, принципи управління, організаційна структура); контроль та моніторинг КР; система лімітів КР (у т.ч. по кожній лінії бізнесу); оцінка КР; система внутрішніх кредитних рейтингів банку; методи та інструменти управління КР (у т.ч. методичний підхід до стрес-тестування кредитного ризику); обсяг простроченої заборгованості банку та її динаміка; формування резерву під КР; рівень концентрації великих кредитних ризиків; "апетит" та толерантність банку до КР та величина капіталу на його покриття.

По-третє, згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності розробити національні стандарти оприлюднення інформації з обов'язковим розділом щодо СТ КР, у якому повинен зазначатися аналітичний інструментарій стрес-тесту кредитного ризику, який використовує банк, що включає: опис економічного середовища, стресових сценаріїв, суттєві шоки та їх вплив; методологію (табл. 3); роль керівництва у процедурі стрес-тестування; звітність за результатами проведеного стрес-тесту (табл. 4).

Таблиця 3

Основні характеристики сценаріїв стрес-тесту кредитного ризику банку *

Показник	Сценарій 1	Сценарій 2	Значення попереднього року
Темп приросту ВВП, %			
Темп приросту інвестицій, %			
...			

* Побудовано автором на основі звітності зарубіжних банків.

Таблиця 4

Результати стрес-тесту кредитного ризику банку *

Показники	01.01.20...р.	01.10.20...р.	01.01.20...р.	Зміна за 3 міс.	Зміна за 12 міс.
Норматив достатності капіталу, %					
Фактичне значення					
Розрахункове значення					
Зміна					

Закінчення табл. 4

Показники	01.01.20...р.	01.10.20...р.	01.01.20...р.	Зміна за 3 міс.	Зміна за 12 міс.
Втрати відносно прибутку за 12 міс., рази					
Відношення					
Втрати відносно капіталу, %					
Відношення					
Сума до капіталізації, грн					
Сума					

* Побудовано автором на основі звітності зарубіжних банків.

За результатами СТ КР пропонується надавати коментарі.

По-четверте, забезпечити однаковий ступінь деталізації інформації щодо проведеного стрес-тестування кредитного ризику за окремими банками. Крім того, результати стрес-тесту слід своєчасно розміщувати у відповідних звітах на веб-сайтах банків. Так інформація не втратить своєї цінності та буде більш корисною для широкого кола користувачів.

По-п'яте, забезпечити щорічне макроекономічне СТ КР банківської системи України з обов'язковою публікацією результатів у спеціальному щорічному звіті НБУ. Як свідчать дослідження зарубіжних центральних банків, зазначений звіт, як правило, стосується аналізу та підтримки фінансової стабільності. Інформація щодо ризиків, які притаманні банківській системі, є окремою та вагомою, чільною за обсягом главою, де окремим розділом висвітлюються дані стосовно проведення СТ ризиків та їх результати. Інформування громадськості щодо переліку банків, які не пройшли стрес-тест, додатково підвищить рівень прозорості вітчизняного банківського сектора.

Висновки. Прозорість стрес-тестування банківських ризиків є важливим принципом реалізації політики національного регулятора та розвитку окремих банківських установ. Сучасне мінливе економічне та політичне середовище здатне суттєво похитнути фінансову стабільність країни. Тому прозорість банківської системи у напрямку стрес-тестування є ключовою умовою діяльності банків.

Прозорість процедури стрес-тесту кредитного ризику в Україні повинна забезпечити підвищення рівня інвестиційної привабливості та якості корпоративного управління банків. Інформаційна відкритість стрес-тестування кредитного ризику у вітчизняних банках має надто низький рівень. Національному банку України слід ґрунтовно підійти до вирішення цієї проблеми, зважаючи на сучасні глобальні тенденції у сфері банківського нагляду, а саме: контролювати належне виконання вітчизняними банками вимог Методичних рекомендацій щодо проведення стрес-тестування у банках; уніфікувати та привести до міжнародних стандартів розкриття інформації річної фінансової звітності у межах розділу щодо управління ризиками; забезпечити

однаковий ступінь деталізації інформації щодо проведеного стрес-тестування кредитного ризику за окремими банками, а також щорічне макроекономічне стрес-тестування кредитного ризику банківської системи України з обов'язковою публікацією результатів у спеціальному щорічному звіті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Моисеев С. Р.* Транспарентность банков и рыночная дисциплина: поиск эффективных решений / С. Р. Моисеев // Банковское дело. — 2011. — № 1. — С. 30–36.
2. *Максимова А. В.* Макроекономічне стрес-тестування банків в Україні: проблеми та можливості / А. В. Максимова : зб. наук. пр. ДВНЗ "Укр. акад. банків. справи НБУ". — 2012. — Вип. 35. — С. 313–324.
3. *Савченко Т. Г.* Значення фінансової звітності у забезпеченні транспарентності банківської діяльності / Т. Г. Савченко, А. О. Закутня // Вісник Унту банків. справи Нац. банку України. — 2014. — № 1 (19). — С. 222–228.
4. *Чуб О. О.* Транспарентність діяльності центральних і ділових банків / О. О. Чуб // Вісник соц.-екон. досліджень. — 2012. — Вип. 2 (45). — С. 304–310.
5. *Пашковська М. В.* Поняття транспарентності в сучасній науці "Державне управління" [Електронний ресурс] / М. В. Пашковська // Ефективність державного управління. — 2013. — Вип. 34. — С. 135–143. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_16.pdf.
6. *Офіційний сайт Національного банку України* [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
7. *Інформаційний портал "Finance.ua"* [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/~/337930>.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2015.

Anisimova L. Transparency of stress-testing of bank credit risk.

Background. *Transparency of stress-testing of credit risk is able to substantially promote trust to the banks of creditors, investors and population, and also to activate all market participants. Needless to say that forming open environment in the field of carrying out stress tests will provide stability of functioning of the banking system on the whole by every bank that is why research of this economic phenomenon is topical enough and important on the modern stage of bank sector development.*

The review of scientific sources in this field testifies that quite a bit domestic and foreign scientists were engaged in research of different aspects of transparency of bank activity. However study of essence and necessity of transparency of stress-testing of bank risks, and especially credit, as one of most substantial in bank activity, needs the detailed theoretical and practical research.

The **aim** of the research is study of theoretic-methodical and practical principles of providing transparency of stress-testing of bank credit risk to support financial stability of the banking system of any country.

Materials and methods. *The informative base of research of the transparency of stress-testing of bank credit risk was formed from such sources, as the scientific articles of this subject, official sites of world leading banks and internet-source of economic news.*

The results of research. *Transparency of stress tests of credit risk, as one of the most valid in banks, is characterized with an informative openness, publicity of central*

bank or/and particular bank in relation to procedure of stress-testing, including methodology, time, description of macro- or/and microeconomic factors, results of passing stress tests and others like that with the purpose of subsequent prognosis and analytic geometry of influence of credit risk on activity of bank sector or/and separate bank.

Too low level of transparency of stress-testing of not only credit risk but also all bank risks, in Ukraine substantially hampers development bank the sector of country. National Bank has to solve this problem that will provide efficiency of control system of bank risks at the level of particular domestic banks and banking system on the whole.

Conclusion. *Procedure transparency of credit risk stress-testing in Ukraine must provide the increase of investment attractiveness level and quality of corporate management of banks. The NBU must: control the proper implementation by the domestic banks of requirements of Methodical recommendations in relation to stress-testing in banks; unify to the international standards access to the information of the annual financial reporting within the limits of section in relation to management risks; to provide the identical degree of working out in detail information on conducted stress-testing of credit risk in particular banks, and also annual macroeconomic stress-testing of credit risk of the banking system of Ukraine with the obligatory publication of results in the special annual report.*

Keywords: stress-testing, banking system, scenario, national regulator, business activity.

REFERENCES

1. *Moiseev S. R.* Transparentnost' bankov i rynochnaja disciplina: poisk jeffektivnyh reshenij / S. R. Moiseev // *Bankovskoe delo*. — 2011. — № 1. — S. 30–36.
2. *Maksymova A. V.* Makroekonomichne stres-testuvannja bankiv v Ukraini: problemy ta mozhlivosti / A. V. Maksymova : zb. nauk. pr. DVNZ "Ukr. akad. bankiv. spravy NBU". — 2012. — Vyp. 35. — S. 313–324.
3. *Savchenko T. G.* Znachennja finansovoi' zvitnosti u zabezpechenni transparentnosti bankivs'koi' dijal'nosti / T. G. Savchenko, A. O. Zakutnjaja // *Visnyk Un-tu bankiv. spravy Nac. banku Ukrainy*. — 2014. — № 1 (19). — S. 222–228.
4. *Chub O. O.* Transparentnist' dijal'nosti central'nyh i dilovyh bankiv / O. O. Chub // *Visnyk soc.-ekon. doslidzhen'*. — 2012. — Vyp. 2 (45). — S. 304–310.
5. *Pashkovs'ka M. V.* Ponjattja transparentnosti v suchasnij nauci "Derzhavne upravlinnja" [Elektronnyj resurs] / M. V. Pashkovs'ka // *Efektyvnist' derzhavnogo upravlinnja*. — 2013. — Vyp. 34. — S. 135–143. — Rezhym dostupu : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_16.pdf.
6. *Oficijnyj sajt Nacional'nogo banku Ukrainy* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.bank.gov.ua>.
7. *Informacijnyj portal "Finance.ua"* [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://news.finance.ua/ua/news/~/337930>.

УДК 336.763.34

МАРАЧЕВСЬКА Анастасія, аспірант кафедри бухгалтерського обліку
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ФОРМУВАННЯ ЦІНИ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУ З УРАХУВАННЯМ РЕЙТИНГУ ПОЗИЧАЛЬНИКА

Проаналізовано поточний стан забезпечення власним житлом населення України, запропоновано класифікацію іпотечних кредитів залежно від рейтингу позичальника. Розроблено критерії оцінки кожної категорії позичальника та механізм здешевлення іпотечного кредиту за рахунок запровадження системи оцінки ризиків.

Ключові слова: іпотека, іпотечне кредитування, умови кредитування, відсоткова ставка, система оцінки рейтингу позичальника.

Марачевская А. Формирование цены ипотечного кредита с учетом рейтинга заемщика. Проанализировано текущее состояние обеспечения собственным жильем населения Украины, предложена классификация ипотечных кредитов в зависимости от рейтинга заемщика. Разработаны критерии оценки каждой категории заемщика и механизм удешевления ипотечного кредита за счет внедрения системы оценки рисков.

Ключевые слова: ипотека, ипотечное кредитование, условия кредитования, процентная ставка, система оценки рейтинга заемщика.

Постановка проблеми. Житлове забезпечення вже багато років залишається однією з головних проблем суспільства. Велика частка населення, насамперед молодь, не має власної оселі, що негативно відбивається на соціально-економічних показниках держави. Це питання можливо вирішити через розвиток іпотечного кредитування як у державному, так і банківському секторах економіки. Проте банківський ринок іпотечного кредитування вимагає негайних реформ та формування певного механізму його удосконалення, що й обумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми іпотечного кредитування в Україні досліджували такі науковці, як О. Бондар [1], А. Кущик [2], І. Пахомова [3] та ін. Попри це сектор іпотечного кредитування в Україні залишається неефективним і слаборозвиненим, отже, подальші дослідження у цьому напрямку є актуальними.

Мета статті – розроблення механізму здешевлення іпотечного кредиту завдяки запровадженню системи оцінки ризиків залежно від рейтингу позичальника.

Матеріали та методи. Матеріалами досліджень слугували дані світової та вітчизняної практики надання іпотечних кредитів для придбання власного житла населенню, а також статистичні дані щодо осіб в Україні, які прагнуть та потребують поліпшення своїх житлових умов. Використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів економічних досліджень, зокрема систематизації, аналізу, порівняння, статистичного аналізу та ін.

Результати дослідження. За даними Державного комітету статистики України, щорічно на квартирному обліку перебуває понад 100 тис. осіб, з них близько 10 % – молодь. При цьому серед зазначених 10 % свої квартирні умови впродовж року поліпшують від 0.7 до 1.5 % (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз потреби населення у житлі в Україні, 2009–2013 рр. *

Показник	2009	2010	2011	2012	2013
Кількість сімей та однаків, які перебували у черзі на квартирному обліку на кінець року, осіб	1174230	1138631	1083743	1021708	808000
Кількість молодих сімей, які перебували у черзі на квартирному обліку на кінець року в загальній кількості сімей, осіб	116888	111722	112994	104769	83062
Частка, %	9.95	9.81	10.43	10.25	10.28
Кількість сімей, які поліпшили свої квартирні умови впродовж року, осіб	1080	940	890	689	435
Частка, %	0.92	0.84	0.79	0.66	0.52

* Розраховано за даними [4].

Дані, наведені в табл. 1, включають лише тих громадян, що перебувають на квартирному обліку. Проблему придбання житла можна вирішити завдяки розвитку банківського іпотечного кредитування, але наявна ситуація щодо цього сектора кредитування не сприяє його розповсюдженню. Так, нині більшість банків України надають іпотеку під базову відсоткову ставку 18–19 %, без урахування банківських комісій. При цьому позичальник має право взяти кредит здебільшого на 20–25 років, якщо у нього є 30 – 50 % від необхідної суми [5]. Враховуючи те, що вартість квартири наразі починається з 300–400 тис. грн, молода родина навіть при купівлі житла в іпотеку повинна мати від 100 до 200 тис. грн, а також дохід родини, який дозволить сплачувати щомісячний платіж за кредитом у розмірі 3–5 тис. грн. Тобто банківський сектор іпотечного кредитування фінансово не вигідний для населення.

Для удосконалення цього механізму доцільно вжити низку заходів. Насамперед, банкам необхідно запровадити певну класифікацію іпотечних кредитів залежно від рейтингу позичальника, його кредитної історії, рівня доходу тощо. Рейтинг повинен формуватися за рядом чинників. Для класифікації іпотечних кредитів пропонується брати за основу американську модель класифікації кредитів [6] (рис. 1), але удосконалити та адаптувати її до умов України за рахунок власної розробки критеріїв до кожної категорії іпотечного кредиту.

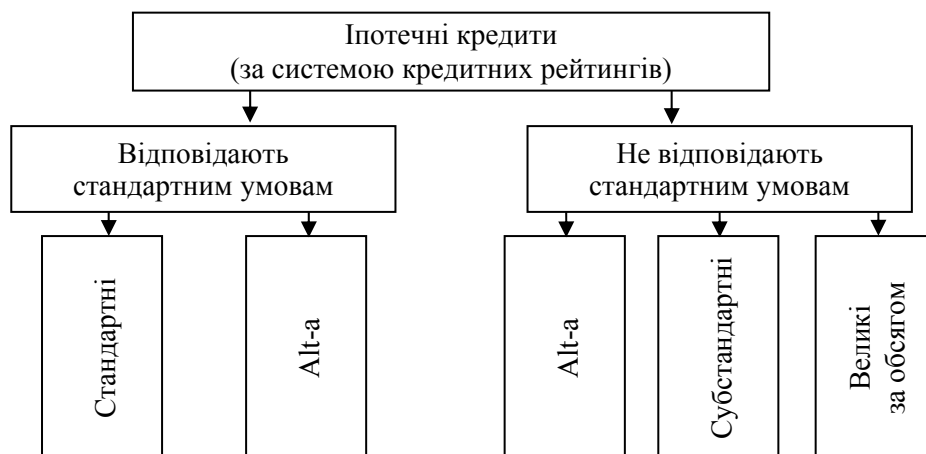


Рис. 1. Класифікація іпотечних кредитів залежно від рейтингу позичальника
(розроблено автором на основі [6])

Кожному виду іпотечного кредиту, зазначеному на рис. 1, повинна відповідати певна сукупність умов та вимог до позичальника, залежно від яких і буде формуватися його рейтинг. При цьому відповідно до сформованого таким чином рейтингу та на основі виду кредиту, який в подальшому буде надано, фінансовою установою повинен бути присвоєний клас ризику: від мінімального до максимального, що в подальшому необхідно для вибору умов кредитування та низької чи високої відсоткової ставки за ним.

Запропоновано систему критеріїв та умов, за якими можлива оцінка позичальника та віднесення кредиту до *стандартного* чи *нестандартного* (табл. 2).

Із запровадженням запропонованої системи оцінки позичальника співробітник банку може віднести такий кредит до певного класу ризику, а потім, виходячи з цього, зменшити або збільшити середню базову відсоткову ставку за іпотечним кредитом.

Автоматизації цього процесу сприятиме розробка відповідного програмного забезпечення або певного додаткового до програмного банківського забезпечення, за яким буде відбуватися оцінка кожного позичальника за рядом критеріїв (табл. 3).

Основні вимоги до позичальника *

Рівень ризику	Особливості	Умови, за яких надаються кредити
min	Відсутні	<i>Стандартні</i> Громадянство тієї країни, де відбувається підписання договору з іпотечного кредитування; вік позичальника в розрахунку 10–15 років до виходу на пенсію (у деяких випадках цей показник вище за рахунок довгострокового терміну кредитування – до 30 років); офіційне працевлаштування; високий рівень офіційних доходів громадянина, сім'ї; бездоганна кредитна історія; наявність поручителя за кредитом; наявність у власності позичальника нерухомого майна з високою оціночною вартістю; розмір за іпотечним кредитом вписується в межі середньостатистичного розміру іпотечного кредиту за країною
		<i>Alt-a** в межах стандартних</i> Позичальник працює офіційно на підприємстві приватної форми власності, але має досить низький рівень офіційних доходів у вигляді мінімальної заробітної плати; за кредитною історією позичальник має деякі невеликі прострочення, штрафи за кредитами, які погашені в повному обсязі та в кінцевий строк
Низький	Надається позичальнику, який відповідає більшості критеріїв, і лише 1-му чи 2-му пунктам не відповідає. Водночас за загальною картиною не належить до ризикованої категорії позичальників	<i>Alt-a, які не вписуються в рамки стандартних</i> За кожним окремим випадком співробітниками банку повинен проводитися відповідний аналіз та прийматися окреме рішення
Середній	Надається позичальнику, який відповідає декільком критеріям стандартного кредитування та декільком критеріям субстандартного кредитування	<i>Alt-a, які не вписуються в рамки стандартних</i> За кожним окремим випадком співробітниками банку повинен проводитися відповідний аналіз та прийматися окреме рішення
Високий (max)	Індивідуальні для кожного випадку кредитування	<i>Субстандартні</i> Позичальник не має офіційного працевлаштування, але у його власності є нерухоме майно; позичальник має вже декілька кредитів, але оплата за ними проходить вчасно та в повному обсязі; позичальник не є громадянином держави, де бере іпотечний кредит, але при цьому може підтвердити родинні зв'язки з іншими громадянами держави, які мають офіційне працевлаштування, високий рівень офіційних доходів та можуть виступити поручителями за кредитом; пенсійний вік позичальника
		<i>Великі за обсягом</i> Умови надання таких кредитів та встановлення відсоткових ставок за кредитами встановлюються у кожному окремому випадку самостійно банком, враховуючи рівень доходу позичальника, його трудовий стаж, склад сім'ї, рівень забезпечення нерухомим майном та ін.
Від min до max	Надаються для купівлі житла чи будинку, вартість якого значно перевищує вартість середньостатистичної квартири чи будинку подібного типу	<i>Великі за обсягом</i> Умови надання таких кредитів та встановлення відсоткових ставок за кредитами встановлюються у кожному окремому випадку самостійно банком, враховуючи рівень доходу позичальника, його трудовий стаж, склад сім'ї, рівень забезпечення нерухомим майном та ін.

* Розроблено автором.

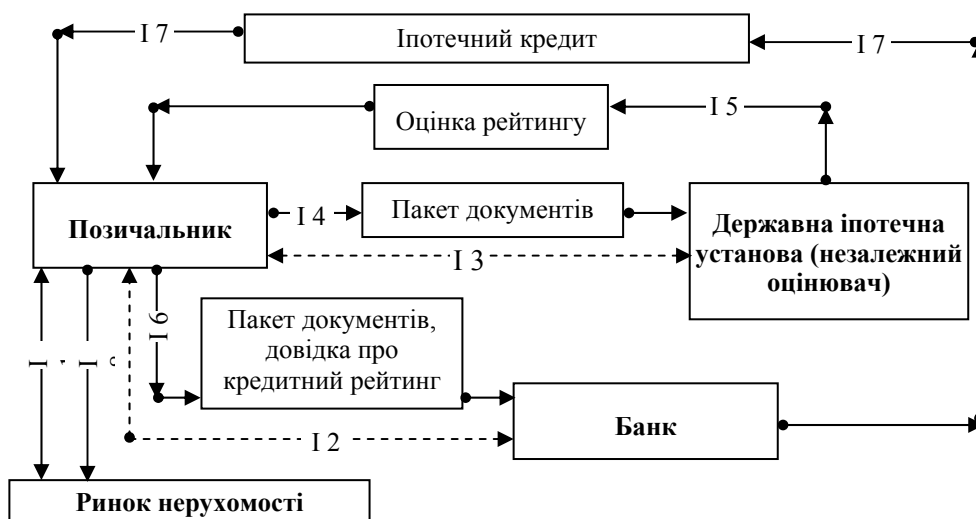
** Alt-a – індикатор іпотечних кредитів у США, які надаються позичальникам з деякими проблемами в історії кредитування або платоспроможності клієнта банку.

Таблиця 3

Матриця співвідношення розміру відсоткової ставки та ризику за іпотечним кредитом

Відсоткова ставка за іпотечним кредитом, %	Ризик				
	мінімальний	низький	середній	високий	максимальний
Нижче 10	+				
10–15		+			
15–18			+		
18–20				+	
Вище 20					+

Із застосуванням запропонованого механізму можна проводити здешевлення іпотечного кредитування залежно від категорії позичальника та його рейтингу, який розраховується співробітником банку. Недоліком цього методу може стати необ'єктивність співробітника банку, його заангажованість, а також прагнення фінансової установи отримати максимальний прибуток за іпотечним кредитом. У такому випадку доцільно створити незалежну фінансову установу чи надати відповідні повноваження Державній іпотечній установі з оцінки рейтингу позичальника. Схематично цей механізм представлено на *рис. 2*.



- I 1 – вихід потенційного покупця на ринок нерухомості та вибір бажаного об'єкта купівлі; I 2 – консультування позичальника банком; I 3 – консультування позичальника Державною іпотечною установою (незалежним оцінювачем);
- I 4 – надання позичальником необхідного для отримання кредитного рейтингу пакета документів; I 5 – Державна іпотечна установа здійснює оцінку позичальника, присвоюючи йому певний рейтинг, та надає відповідну довідку; I 6 – звернення позичальника з необхідним пакетом документів до банку про надання кредиту;
- I 7 – отримання позичальником іпотечного кредиту; I 8 – купівля нерухомості.

Рис. 2. Схема отримання іпотечного кредиту із запровадженням системи оцінки ризиків позичальника залежно від встановленого рейтингу (розроблено автором)

Так, громадянин, який прагне взяти житло в іпотеку, може звернутися до зазначеної установи з певним пакетом документів. Впродовж кількох днів, тижня чи більше співробітники установи все детально вивчають, аналізують та надають повну оцінку позичальника в кількісному вираженні, що матиме офіційний характер.

За цією оцінкою (рейтингом) банк надає позичальнику іпотечний кредит уже на тих умовах, яким відповідає його рейтинг: стандартний чи субстандартний тощо, і тоді вже базові відсоткові ставки для окремого громадянина можуть бути значно знижені, а термін кредитування продовжений.

Висновки. Одним з механізмів здешевлення іпотечного кредиту може стати запровадження системи оцінки ризиків кредиту відповідно до рейтингу позичальника, тобто для кожного окремого позичальника залежно від його особливостей, обставин, фінансового стану тощо обирається окремий вид кредиту зі своїми відсотковими ставками та умовами кредитування.

Перспективними напрямками дослідження в майбутньому повинні стати шляхи здешевлення іпотеки до такого рівня, який буде доступний середньостатистичному громадянину України – це і безвідсотковий пільговий кредит для молодих сімей з дітьми, і житло, яке надається у власність від роботодавця, і низькі відсоткові ставки банків на іпотеку тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бондар О. П.* Використання інструментів державного регулювання банківського іпотечного кредитування в Україні / О. П. Бондар, Л. О. Стоянов // *Фінанси, банки, інвестиції*. — 2012. — № 5. — С. 76–82.
2. *Кущик А. П.* Фінансовий механізм іпотечного кредитування в Україні та шляхи його удосконалення / А. П. Кущик // *Вісн. ЖДТУ*. — 2012. — 1(59). — С. 271–274.
3. *Пахомова І. Г.* Проблеми та перспективи іпотечного кредитування в Україні / І. Г. Пахомова // *Сталий розвиток економіки*. — 2013. — № 3 (20). — С. 362–365.
4. *Квартирний облік та кількість наданих квартир в Україні* // Стат. бюл. за 2009–2013 рр. — К. : Держкомстатистики, 2013.
5. *Офіційний сайт газети "Українська правда"*. — Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/rus/news/2013/04/25/372934>.
6. *Richard K. Green.* The American Mortgage in Historical and International Context / Richard K. Green, Susan M. Wachter // *Journal of Economic Perspectives*. — 2005. — Vol. 19, Issue 4. — P. 93–114.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2014.

Marachevska A. Mortgage loan price formation taking into account borrower's rating.

Background. The problem of housing for many years remains among the main in the society. A large proportion of the population, especially young people, does not have an

own home that reflects negatively on the socio-economic indicators of the state. This problem has a solution through the development of mortgage lending in both the public and banking sectors. But bank mortgage market requires immediate reforms and formation of a specific mechanism for its improvement, which determines the relevance of the chosen topic.

Review of scientific sources in this area indicates that the large number of researches is engaged in studying mortgage lending in Ukraine. In spite of this Ukrainian mortgages lending sector is ineffective and undeveloped, therefore, further research in this area remain relevant.

The aim of the article is the developing mechanism of cheaper mortgage due to introducing the risk system assessment based on ratings.

Materials and methods. Data of global and domestic practice of mortgage loans for population to purchase their own homes, also statistic data among people in Ukraine, who want and need to improve their living conditions was used for research materials. A wide range of general and special methods of economic research, including methods of organizing, analyzing, comparing, statistical analysis and others were used in this article.

Results. In the current conditions prevailing in the country, the population, especially young citizens, is unable to buy their own homes. So, just by the State Statistics Committee data every year there are more than 100 000 people on the housing register, among them over 10 % are youth. In this case, solving this problem is possible by using its own funds or with the help of the mortgage lending, which is more common among European and American countries.

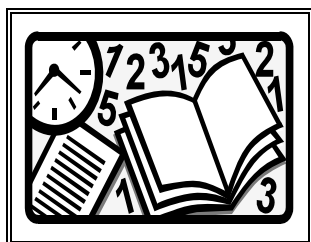
But a lot of banks think that mortgage sector is one of the most risky and unprofitable sectors lending, that's why this sector of financial services in our country is not valid.

Conclusion. In this economic situation in our country, mortgage sector needs to be reformed and improved. As for banking sector, the main drawback in this area is the high percent rates and a large quantity of commissions and hidden fees, compulsory insurance, etc., that not only increase the coast of the loan, but also make it inaccessible to the majority of citizens of our country.

Keywords: mortgage, mortgage loans, credit terms, interest rate, system of evaluation of rating of the borrower.

REFERENCES

1. Bondar O. P. Vykorystannja instrumentiv derzhavnogo reguljuvannja bankivs'kogo ipotechnogo kredytuvannja v Ukraini / O. P. Bondar, L. O. Stojanov // *Finansy, banky, investycii*. — 2012. — № 5. — S. 76–82.
2. Kushhyk A. P. Finansovyj mehanizm ipotechnogo kredytuvannja v Ukraini ta shljahy jogo udoskonalennja / A. P. Kushhyk // *Visn. ZhDTU*. — 2012. — 1(59). — S. 271–274.
3. Pahomova I. G. Problemy ta perspektyvy ipotechnogo kredytuvannja v Ukraini / I. G. Pahomova // *Stalyj rozvytok ekonomiky*. — 2013. — № 3 (20). — S. 362–365.
4. *Kvartyrnyj oblik ta kil'kist' nadanyh kvartyr v Ukraini* // Stat. bjul. za 2009–2013 rr. — K. : Derzhkomstatystyky, 2013.
5. *Oficijnyj sajt gazety "Ukrai'ns'ka pravda"*. — Rezhym dostupu : <http://www.epravda.com.ua/rus/news/2013/04/25/372934>.
6. Richard K. Green. The American Mortgage in Historical and International Context / Richard K. Green, Susan M. Wachter // *Journal of Economic Perspectives*. — 2005. — Vol. 19, Issue 4. — P. 93–114.



УДК 519.86:658.8

БІЛОВОДСЬКА Олена, к. е. н., доцент Сумського державного університету

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТОВАРОРУХУ

На основі порівняльного аналізу та систематизації методів економіко-математичного моделювання обґрунтовано їх вибір, визначено оптимальний план товароруху виробничо-торговельних підприємств, що забезпечує мінімізацію витрат та максимізацію прибутку на основі розв'язання транспортної задачі.

Ключові слова: товарорух, економіко-математичне моделювання, метод, модель, транспортна задача.

Беловодская Е. Экономико-математическое моделирование товародвижения. На основе сравнительного анализа и систематизации методов экономико-математического моделирования обоснован их выбор, определен оптимальный план товародвижения производственно-торговых предприятий, обеспечивающий минимизацию затрат и максимизацию прибыли на основе решения транспортной задачи.

Ключевые слова: товародвижение, экономико-математическое моделирование, метод, модель, транспортная задача.

Постановка проблеми. При розробці найбільш перспективних варіантів розвитку системи товароруху виробничо-торговельних підприємств дедалі зростає науковий інтерес до застосування методів економіко-математичного моделювання, що відкривають широкі можливості для прийняття науково-обґрунтованих, всебічно зважених, комплексних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні положення формування та управління системою товароруху висвітлено у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як В. Апопій, І. Міщук, В. Ребицький, Л. Балабанова, А. Германчук, Д. Ба-

уерсокс, Д. Клосс, А. Войчак, А. Гаджинський, Н. Голошубова, Є. Голубін, М. Гордон, С. Карнаухов, А. Кальченко, М. Окландер [1–10] та ін. Питання застосування економіко-математичного моделювання та математичного програмування для оптимального планування економічних процесів досліджували учені: О. Бех, Т. Городня, А. Щербак [11], М. Бургір [12], М. Глушик, І. Копич, О. Пенцак, В. Сороківський [13], О. Замков, А. Толстопятенко, Ю. Черемних [14], В. Зарубін [15], М. Кучма [16], О. Ульяновченко [17] та ін. Проте недостатньо дослідженими є процеси удосконалення системи товароруку при розподілі продукції виробничо-торговельних підприємств на основі методів економіко-математичного моделювання.

Тому **метою** цієї роботи є систематизація та обґрунтування вибору методів економіко-математичного моделювання для формування ефективної системи постачання і реалізації товарів.

Матеріали та методи. У роботі використано наукові методи і прийоми: теоретичного узагальнення та порівняння, аналізу, синтезу, системного та структурного підходів.

Результати дослідження. Застосування методів економіко-математичного моделювання передбачає вирішення ряду складних економічних завдань: розподілу дефіцитних ресурсів, розміщення підприємств галузі, удосконалення виробничої структури, оптимізації виробничої програми, технологічного процесу, запасів, транспортних витрат, розкרוу матеріалів й оптимізації складу суміші тощо.

Розвиток економіко-математичного моделювання призвів до створення великої кількості математичних моделей та відповідних методів для забезпечення економічних, організаційних і технологічних процесів [13].

При використанні економіко-математичної моделі рішення одержують за допомогою апробованих математичних методів [18], що поділяються на:

оптимізаційні: лінійного програмування (ЛП), дискретного, параметричного, динамічного програмування;

неоптимізаційні: аналізу часових рядів, статистичного моделювання, кореляційний і регресійний, кластерний аналіз, матричні методи [16; 19].

Доцільно виконати порівняльний аналіз оптимізаційних методів, оскільки саме ця група дозволяє сформувати критерій оптимальності, що відповідає цілям поставленого завдання (залежно від цільової функції), визначити ефективний план перевезення продукції від виробників до підприємств-складів, мінімізуючи загальні транспортні витрати за умови, що кількість товару постачальників реалізується повністю та максимально задоволені потреби споживачів (*табл. 1*).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика оптимізаційних методів

Метод програмування	Переваги	Недоліки розв'язку за цим методом
Лінійний	Можливість досягнення оптимального плану через: <i>наближення умовно-оптимального плану</i> : будується псевдооптимальний план, який вводиться в припустимі межі критерію оптимальності (метод розв'язуючих множників, угорський та симплекс-метод); <i>попереднє поліпшення плану</i> : оптимальне рішення досягається шляхом багаторазового повторювання етапів (ітерацій), у ході яких будуються базисні рішення доти, доки план не буде оптимальний (методи: розподільчий, потенціалів та розкладання для вирішення завдань великої розмірності)	Громіздкий
Дискретний	Змінні та параметри поставлених завдань є дискретними величинами. <i>Відсікання</i> : спочатку завдання вирішуються без урахування цілочисельності. При отриманні нецілочисельного плану до системи обмежень додаємо нове лінійне обмеження, що якби задовольняє цілочисельний план. Ці дії повторюємо, поки не отримаємо цілочисельний план. <i>Комбінаторні</i> : відбувається перебір можливого варіанта рішення шляхом заміни повного перебору плану частковим, при цьому дозволяючи виключити свідомо неоптимальні варіанти плану без попереднього їх розгляду. <i>Наближення</i> : навмання вибирають точку, роблять крок у випадковому напрямку, стежачи за тим, щоб не вийти з області визначення завдання. Залежно від покращання/погіршення значення цільової функції повертаються у вихідну точку, роблячи новий випадковий крок	Громіздкий та не використовується при розв'язанні транспортної задачі
Параметричний	Суть методу полягає у тому, що коефіцієнти цільових функцій або/і числові характеристики обмежень не постійні величини, а функції, залежні від ряду параметрів. Завдання цього методу: 1) коефіцієнти лінійних форм залежать від одного параметра – вирішення за допомогою методу послідовного поліпшення плану з особливим правилом вибору вектора і спеціальними ознаками закінчення процесу розв'язку; 2) складові вектора обмежень лінійно залежать від одного параметра – вирішення за допомогою методу наближення умовно-оптимального плану з особливим правилом вибору вектора і спеціальними ознаками закінчення процесу розв'язку; 3) завдання, що є узагальненням перших двох груп, параметр утримується в усіх елементах розширеної матриці умов, причому залежність від параметра може визначитися будь-якими аналітичними функціями	Більш графічний і громіздкий, а тому не використовується при розв'язанні транспортної задачі
Динамічний	Особливістю методу є розподіл планованої операції на ряд послідовних кроків. Процес розв'язку стає багатокроковим, причому щоразу цільова функція оптимізується тільки на одному кроці. Оптимізаційна задача будується за допомогою співвідношень, які послідовно зв'язані між собою. Рішення ґрунтується на обчислювальній схемі, коли замість одного завдання з багатьма змінними будується багато завдань з меншим значенням змінної в кожній – це значно скорочує обсяг обчислень. Така перевага досягається лише, коли: - критерій оптимальності адитивний, тобто загальне оптимальне рішення є сумою оптимальних рішень кожного кроку; - майбутні результати не залежать від попереднього стану системи, при якому приймається рішення	Громіздкий та не використовується при розв'язанні транспортної задачі

Проаналізувавши оптимізаційні методи економіко-математичного моделювання, їх переваги та недоліки, для удосконалення системи товароруку пропонується обрати методи лінійного програмування. Саме на основі розробленої методики цього методу є можливість отримати оптимальний план товароруку виробленої продукції. Для цього потрібно розв'язати *задачу розподілу* або *транспортну задачу* (ТЗ) – задачу про найбільш економічний план перевезення однорідного вантажу з пунктів постачання до пунктів споживання. Вирішення ТЗ – найлегший спосіб зменшення витрат та збільшення прибутку від реалізації продукції певного товаровиробника [20].

Транспортній задачі притаманні такі *властивості*:

- має розв'язок;
- число лінійно незалежних рівнянь у системі обмежень (1–3) задачі дорівнює $m+n-1$ [20]:

$$f = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij} x_{ij}, \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^m x_{ij} = a_i \quad (i = 1, m), \quad \sum_{i=1}^n x_{ij} = b_j \quad (j = 1, n), \quad (2)$$

$$x_{ij} \geq 0 \quad (i = 1, m, j = 1, n), \quad (3)$$

де f – функція, що представляє мету для розв'язку ТЗ;

c – тариф на перевезення вантажу;

a – одиниця однорідного вантажу;

b – кількість необхідного вантажу;

x – кількість вантажу, який планується перевезти;

i – пункт постачання (відправлення);

m – кількість постачальників;

j – пункт споживання (призначення);

n – кількість споживачів.

Якщо $a_i (i = 1, m)$, $b_j (j = 1, n)$ – цілі, то серед розв'язків транспортної задачі є цілочисловий розв'язок.

Конкретизуючи методи лінійного програмування, встановлено, що для формування системи постачання та реалізації продукції, метою якої є знаходження такого варіанта розподілу (плану), що гарантує найбільший економічний ефект (максимізує прибуток та мінімізує витрати), більш ефективним і завдяки цьому оптимальним є метод послідовного поліпшення плану. На основі його властивостей за допомогою розробленої моделі та розв'язання ТЗ можна максимально знизити витрати на транспортування та максимально збільшити прибуток підприємства.

Щоб використати методи математичного програмування для знаходження оптимального плану, необхідно економічну проблему записати

за допомогою математичних виразів (рівнянь, нерівностей), мету й обмеження представити у вигляді функцій від змінних величин. Незалежні змінні є 2-х видів: *керовані* $[x_j, (j = \overline{1, n})]$, значення яких змінюються в певному інтервалі; *некеровані*, значення яких не залежать від волі людей, а визначаються зовнішнім середовищем.

Для побудови математичної моделі необхідно мати чітке розуміння мети функціонування досліджуваної системи – результат, який необхідно одержати шляхом вибору та реалізації певної програми дій (у нашому випадку – максимізація прибутку чи мінімізація витрат).

Математична модель цих задач має такі значення величин $x_{ij} (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n})$, за яких виконується система обмежень [17]:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_{ij} = a_i, (i = \overline{1, m}), \sum_{i=1}^m b_{ij} x_{ij} \leq b_j, (j = \overline{1, n}). \quad (4)$$

Причому функція (1) досягає свого екстремального значення (найбільше або найменше); $a_i, b_j, a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}, x_{ij} (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n})$ – відомі величини.

При плануванні значних обсягів перевезень вантажів завжди з'являється задача їх оптимальної (за певним критерієм) оцінки організації. Це означає таке планування, при якому вартість перевезення була б мінімальною і у якомога менший термін. ТЗ завжди вимагає наявності певних характеристик маршруту, який з'єднує відповідні пункти.

Розглянемо *формулювання (постановку) ТЗ* за критерієм вартості перевезення: у пунктах відправлення A_1, A_2, \dots, A_m знаходиться відповідно a_1, a_2, \dots, a_m одиниць однорідного вантажу, для постачання n споживачам B_1, B_2, \dots, B_n у необхідних кількостях b_1, b_2, \dots, b_n одиниць кожному. Відомі транспортні затрати на перевезення одиниці вантажу з i -го пункту відправлення в j -й пункт споживання – тарифи c_{ij} , причому їх вартість повинна бути якомога меншою; x_{ij} – кількість вантажу, яку планується перевезти з i -го пункту відправлення в j -й пункт споживання (призначення) [16].

Визначення 1. *Планом перевезень ТЗ* називається матриця $\{x_{ij}\}_{m \times n}$, елементи якої визначають кількість одиниць вантажу, призначеного для перевезення з i -го пункту відправлення в j -й пункт призначення, щоб повністю задовольнити потреби споживачів, а сумарні витрати на перевезення були б мінімальними. Загальні сумарні затрати, пов'язані з реалізацією плану перевезень, представлено цільовою функцією (1):

Визначення 2. Матриця з елементами $c_{ij} (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n})$ називається *матрицею тарифів* або *транспортних витрат* (витрати на перевезення одиниці вантажу від i -го постачальника до j -го споживача).

Тоді задача зводиться до визначення загальних витрат, обумовлених певним планом перевезення $\{x_{ij}\}$, які задовольняють умови та визначаються цільовою функцією (1).

Змінні x_{ij} мають задовольняти умовам по обсягах наявних запасів, запитах (потребах) на обсяги вантажів та природній умові невід'ємності. Сформульовані умови мають вигляд нерівності (3) [17]:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \leq a_i, (i=1, m), \quad (5)$$

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j, (j=1, n). \quad (6)$$

Задача оптимізації плану товароруку за критерієм найменшої вартості формулюється таким чином: знайти такий план товароруку $\{x_{ij}\}$ ($i=1, m; j=1, n$), при якому цільова функція досягає найменшого значення за умови виконання обмежень (5, 6, 3). Задача має $m \cdot n$ невідомих та $m+n$ обмежень.

Змінні x_{ij} , що повинні задовольняти обмеженням за запасами і потребами, математично записуються нерівністю (3) та системою нерівностей:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n x_{ij} \leq a_i (i=1, m), \\ \sum_{i=1}^m x_{ij} \geq b_j (j=1, n), \end{cases} \quad (7)$$

Надамо математичне формулювання ТЗ: знайти серед множини розв'язків системи (7) такий невід'ємний розв'язок, який мінімізує функцію (1).

У цій статті розглядається лише ТЗ за критерієм вартості планування перевезень, оскільки ТЗ оптимізації за критерієм найменшого терміну реалізації продукції не зводиться до задачі ЛП, так як постановка таких задач додатково ускладнюється врахуванням пропускної спроможності маршрутів транспортування, можливими обмеженнями по обсягах вантажів стосовно транспортних засобів тощо.

Розрізняють два типи ТЗ, які містять необхідну і достатню умову (є критерієм) щодо допустимості плану [17].

Збалансовані (закриті), в яких загальний обсяг вантажу (запаси) в пунктах постачання дорівнює загальному обсягу запитів (попиту) пунктів призначення, – **визначення 3**. Математично визначення 3 записується рівністю:

$$\sum_{i=1}^m a_i = \sum_{j=1}^n b_j. \quad (8)$$

Незбалансовані (відкриті), в яких сумарні запаси постачальників більші або менші сумарного попиту споживачів, – **визначення 4**. Математично визначення 4 записується нерівністю [17]:

$$\sum_{i=1}^m a_i > \sum_{j=1}^n b_j, \text{ або } \sum_{i=1}^m a_i < \sum_{j=1}^n b_j. \quad (9)$$

Незбалансовану модель завжди можна привести до збалансованої.

Якщо $\sum_{i=1}^m a_i > \sum_{j=1}^n b_j$, то в математичну модель ТЗ необхідно прилучити фіктивний $(n+1)$ -й пункт призначення B_{n+1} . До матриці умов додають стовпчик, що відповідає фіктивному пункту призначення, для якого потреби рівні різниці між сумарними запасами постачальників і фактичними потребами споживачів [16]:

$$b_{n+1} = \sum_{i=1}^m a_i - \sum_{j=1}^n b_j. \quad (10)$$

Тарифи на перевезення вантажу до фіктивного пункту призначення необхідно позначити і вважати рівними нулю. Таким чином відкрита модель ТЗ перетворюється у закриту. Цільова функція обох задач одна і та ж, оскільки ціни на додаткові перевезення рівні нулю.

Якщо $\sum_{i=1}^m a_i < \sum_{j=1}^n b_j$, то в математичну модель ТЗ необхідно прилучити фіктивний $(m+1)$ -й пункт відправлення A_{m+1} , запас вантажу для якого приймають рівним [20]:

$$a_{m+1} = \sum_{j=1}^n b_j - \sum_{i=1}^m a_i. \quad (11)$$

Тарифи на постачання вантажу з фіктивного пункту приймаються рівними нулю. До матриці умов ТЗ прилучається один рядок, цільова функція не змінюється, а система обмежень задачі стане сумісною [13].

Для збалансованих задач виконується умова рівняння (2).

Надалі розглянемо методику вирішення ТЗ закритого типу за критерієм вартості перевезення. Її застосовують і для незбалансованих моделей.

Теорема 1. Для того, щоб ТЗ мала допустимі плани, необхідно і достатньо, щоб виконувалась рівність (8) [18]:

Теорема 2. Ранг матриці ТЗ на одиницю менший від числа лінійно незалежних рівнянь, тобто дорівнює $m + n - 1$, або будь-яка система обмежень ТЗ має $m + n - 1$ базисних змінних [16].

Згідно з теоремою 2 кожний опорний план повинен мати $(m - 1)$ $(n - 1)$ вільних змінних, рівних нулю, і $m + n - 1$ базисних (зайнятих) змінних. Система обмежень має $m \cdot n$ невідомих $\{x_{ij}\}$ ($i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$).

План перевезень ТЗ розробляємо безпосередньо за допомогою розподільчої *табл. 2*.

Таблиця 2

Розподільча таблиця транспортної задачі [16]

Постачальники	Споживачі			Запаси вантажу
	B_1	...	B_n	
A_1	C_{11} X_{11}	...	C_{1n} X_{1n}	a_1
...
A_m	C_{m1} X_{m1}	...	C_{mn} X_{mn}	a_m
Потреби у вантажі	b_1	...	b_n	

Вважаємо, що якщо змінна x_{ij} набуде значення $a_{ij} \neq 0$, то у відповідну клітинку $(i; j)$ записуємо це значення; якщо ж $x_{ij} = 0$, то клітинку $(i; j)$ залишаємо вільною [11].

Якщо число заповнених клітинок ТЗ менше $m + n - 1$, то формально заповнюються нулями деякі з вільних клітинок так, щоб загальне число їх дорівнювало $m + n - 1$, і виконувалися нижче вказані вимоги до опорного плану.

Опорні плани повинні задовольняти вимозі, пов'язаній з циклами.

Визначення 5. Набір клітинок матриці перевезень, в якому тільки дві сусідні клітинки розміщені в одному рядку або одному стовпчику, а остання клітинка набору лежить в тому ж рядку або стовпчику, що і перша, називається *замкнутим циклом*, який математично записуємо таким чином [17]:

$$(i_1j_1) \rightarrow (i_1j_k) \rightarrow (i_kj_k) \rightarrow \dots (i_sj_s) \rightarrow (i_sj_1). \quad (12)$$

Графічно цикл являє собою замкнуту ламану лінію, ланки якої лежать тільки в рядках або стовпчиках, причому кожна ланка з'єднує дві клітинки циклу.

Ідея розв'язання транспортної задачі схожа на загальну ідею симплекс-методу (СМ). Однак внаслідок специфіки обмежень задачі для її розв'язку необхідно поетапно виконати такі процедури [17].

1. Побудова вихідного плану.

1. Формулювання математичної моделі (введення позначення та обмежень).

2. Постановка економічної задачі (визначення цільової функції та виду ТЗ).

3. Подання даних транспортної задачі у формі стандартної розподільчої *табл. 2* та пошук початкового допустимого (опорного) плану перевезень, який задовольняє попит кожного споживача (B_j) і забезпечує доставку всього вантажу від кожного постачальника (A_i).

Варто звернути увагу на те, що якщо заплановано перевезення з пункту i до пункту j вантажу в обсязі $x_{ij} > 0$, то в клітинці на перетині

i -го рядка та j -го стовпця записуємо величину x_{ij} . Якщо постачання в цьому напрямі не планується, тобто $x_{ij} = 0$, то клітинку (i, j) залишаємо вільною. Має бути заповнена $m + n - 1$ клітинка.

Якщо при реалізації алгоритму побудови вихідного (опорного) плану виникає ситуація, що після заповнення клітинки (i, j) вичерпується запас i -го пункту постачання та повністю задовольняється попит j -го пункту призначення, і це відбувається не на останньому кроці, то в кожному з таких випадків необхідно записати 0 в одну з наступних клітинок по рядку або стовпцю, що має найменший тариф. ТЗ, яка має в опорному плані хоча б одну нульову компоненту, є *виродженою*.

II. Перевірка (оцінка) отриманого плану на оптимальність (удосконалення наявного плану). У разі досягнення умов оптимальності плану – ТЗ вирішена, а розраховані витрати – мінімальні. У разі неоптимальності плану вантаж перерозподіляється так, щоб відбулося зменшення вартості транспортування – перехід від одного опорного плану до іншого і повернення до 2-го етапу [16].

Висновки. У роботі для удосконалення системи товароруку виробничо-торговельних підприємств здійснено порівняльний аналіз оптимізаційних методів, обґрунтовано їх вибір для формування системи постачання та реалізації продукції. Запропонована модель для удосконалення системи товароруку на підприємстві забезпечує мінімізацію витрат та максимізацію прибутку на основі розв'язання транспортної задачі.

Таким чином, отримані результати можуть бути використані сучасними виробничо-торговельними підприємствами та консалтинговими компаніями, які на основі транспортної задачі можуть проаналізувати, удосконалити чи розробити нову ефективну систему товарного руху продукції. Перспективами подальших досліджень за тематикою дослідження є практичне застосування розробленої моделі для удосконалення системи товароруку на виробничо-торговельних підприємствах Сумської області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Організація торгівлі* : підручник / В. В. Апопій, І. П. Мішук, В. М. Ребицький та ін. ; за ред. В. В. Апопія. — 2-ге вид., перероб. та доп. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 616 с.
2. *Балабанова Л. В.* Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика / Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук. — Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. — 231 с.
3. *Donald J. Bowersox, David J. Closs* Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process / the Lane with English / Donald J. Bowersox, David J. Closs. — 2nd edition. — М. : Olimp-Business, 2005. — 640 p.
4. *Войчак А. В.* Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу / А. В. Войчак // *Маркетинг в Україні*. — 2000. — № 2. — С. 42–43.
5. *Гаджинский А. М.* Логистика / А. М. Гаджинский : 20-е изд. — М., 2012. — 484 с.
6. *Голошубова Н. О.* Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Голошубова. — К. : Книга, 2004. — 560 с.

7. Голубин Е. Д. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е. Д. Голубин. — М. : Вершина, 2006. — 136 с.
8. Гордон М. П. Логистика товародвижения / М. П. Гордон, С. Б. Карнаухов. — 2-е изд., перераб., доп. — М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. — 200 с.
9. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. — К. : КНЕУ, 2004. — 284 с.
10. Окландер М. А. Логістика : підручник / М. А. Окландер. — К. : Центр учбов. л-ри. — 2008. — 346 с.
11. Збірник задач з математичного програмування : навч. посіб. / О. В. Бех, Т. А. Городня, А. Ф. Щербак. — Л. : Магнолія, 2007. — 212 с.
12. Бугір М. К. Математика для економістів / М. К. Бугір. — К. : Академія. 1998. — 350 с.
13. Математичне програмування : навч. посіб. / М. М. Глушик, І. М. Копич, О. С. Пенцак, В. М. Сороківський. — Л. : Новий-Світ-2000, 2006. — 216 с.
14. Замков О. О. Математические методы в экономике / О. О. Замков, А. В. Толстопятенко, Ю. Н. Черемных. — М. : ДИС, 2004. — 426 с.
15. Зарубин В. С. Математическое моделирование : учебник для вузов / В. С. Зарубин. — М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. — 496 с.
16. Кучма М. І. Математичне програмування: приклади і задачі : навч. посіб. / М. І. Кучма. — Л. : Новий Світ-2000, 2007. — 344 с.
17. Ульянченко О. В. Дослідження операцій в економіці : підруч. для студ. вузів / О. В. Ульянченко / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. — Х. : Гриф, 2002. — 580 с.
18. Прокопов С. В. Экономико-математическое моделирование в производственном менеджменте : учебник / С. В. Прокопов. — К. : КНУТД, 2004. — 438 с.
19. Мармоза А. Т. Практикум з математичного програмування : навч. посіб. / А. Т. Мармоза. — К. : Кондор, 2004. — 264 с.
20. Кулян В. Р. Математическое программирование : учеб. пособ. / В. Р. Кулян. — К. : МАУП, 2000. — 124 с.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2015.

Bilovodska O. Economic and mathematic modeling of commodity turnover.

Background. *In modern conditions of market economy efficient commodity turnover system adjustment, determining the optimal level of the cost of the inventory at the company's warehouses and transportation of products is one of the most important prerequisites for the success of each enterprise. Therefore, to acquire competitive advantage it is necessary to plan, build, organize, regulate, manage and control the commodity turnover, providing the needs and demands of consumers and profit. In this context, scientific interest is constantly growing in the use of methods of economics and mathematic modeling, opening opportunities for making evidence-based, fully balanced, integrated solutions.*

Therefore the aim of the paper to systematize and substantiate choice of method of economic and mathematic modeling of commodity turnover in distribution.

Materials and methods. *The following scientific methods and techniques were used in the article: theoretical generalization and comparison, analysis, synthesis, system and structural approach.*

Results. *The article is dedicated to systematization and substantiation of the methods' choice of economic and mathematic modeling to create an effective system of delivery and sale of goods. The work reveals the comparative analysis of optimization techniques, and given the state of economic development and the specificity of industrial and trade enterprises justified their choice and the model to improve commodity turnover system for*

industrial and trade enterprises, providing costs minimization and maximizing profits based on solving the transportation problem.

Conclusion. *According to the author the research contributes to the study of the theoretical and methodological foundations for the management of goods distribution turnover system and can be used by modern industrial and commercial enterprises and consulting companies that, based on the TSP, can analyze improve or develop new effective system of commodity flow.*

Keywords: commodity turnover, economics and mathematic modeling, method, model, transport problem.

REFERENCES

1. *Organizacija torgivli : pidruchnyk / V. V. Apopij, I. P. Mishhuk, V. M. Rebyc'kyj ta in. ; za red. V. V. Apopija. — 2-ge vyd., pererob. ta dop. — K. : Centr navch. l-ry, 2005. — 616 s.*
2. *Balabanova L. V. Kommercheskaja dejatel'nost': marketing i logistika / L. V. Balabanova, A. N. Germanchuk. — Doneck : DonGUJeT im. M. Tugan-Baranovskogo, 2003. — 231 s.*
3. *Donald J. Bowersox, David J. Closs Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process / the Lane with English / Donald J. Bowersox, David J. Closs. — 2nd edition. — M. : Olimp-Business, 2005. — 640 p.*
4. *Vojchak A. V. Suchasni tendencii' rozvytku kanaliv rozpodilu / A. V. Vojchak // Marketyng v Ukrai'ni. — 2000. — № 2. — S. 42–43.*
5. *Gadzhinskij A. M. Logistika / A. M. Gadzhinskij : 20-e izd. — M., 2012. — 484 s.*
6. *Goloshubova N. O. Organizacija torgivli : pidruch. dlja stud. vyshh. navch. zakl. / N. O. Goloshubova. — K. : Knyga, 2004. — 560 s.*
7. *Golubin E. D. Distribucija. Formirovanie i optimizacija kanalov sbyta / E. D. Golubin. — M. : Vershina, 2006. — 136 s.*
8. *Gordon M. P. Logistika tovarodvizhenija / M. P. Gordon, S. B. Karnauhov. — 2-e izd., pererab., dop. — M. : Centr jekonomiki i marketinga, 2001. — 200 s.*
9. *Kal'chenko A. G. Logistyka : pidruchnyk / A. G. Kal'chenko. — K. : KNEU, 2004. — 284 s.*
10. *Oklander M. A. Logistyka : pidruchnyk / M. A. Oklander. — K. : Centr uchbov. l-ry. — 2008. — 346 s.*
11. *Zbirnyk zadach z matematychnogo programuvannja : navch. posib. / O. V. Beh, T. A. Gorodnja, A. F. Shherbak. — L. : Magnolija, 2007. — 212 s.*
12. *Bugir M. K. Matematika dlja ekonomistiv / M. K. Bugir. — K. : Akademija. 1998. — 350 s.*
13. *Matematychnje programuvannja : navch. posib. / M. M. Glushyk, I. M. Kopych, O. S. Pencak, V. M. Sorokivs'kyj. — L. : Novyj-Svit-2000, 2006. — 216 s.*
14. *Zamkov O. O. Matematicheskie metody v jekonomike / O. O. Zamkov, V. Tolstojpatenko, Ju. N. Cheremnyh. — M. : DIS, 2004. — 426 s.*
15. *Zarubin V. S. Matematicheskoe modelirovanie : uchebnik dlja vuzov / V. S. Zarubin. — M. : Izd-vo MGTU im. N. Je. Bauman, 2001. — 496 s.*
16. *Kuchma M. I. Matematychnje programuvannja: pryklady i zadachi : navch. posib. / M. I. Kuchma. — L. : Novyj Svit-2000, 2007. — 344 s.*
17. *Ul'janchenko O. V. Doslidzhennja operacij v ekonomici : pidruch. dlja stud. vuziv / O. V. Ul'janchenko / Hark. nac. agrar. un-t im. V. V. Dokuchajeva. — H. : Gryf, 2002. — 580 s.*
18. *Prokopov S. V. Jekonomiko-matematicheskoe modelirovanie v proizvodstvennom menedzhmente : uchebnik / S. V. Prokopov. — K. : KNUTD, 2004. — 438 s.*
19. *Marmoza A. T. Praktykum z matematychnogo programuvannja : navch. posib. / A. T. Marmoza. — K. : Kondor, 2004. — 264 s.*
20. *Kuljan V. R. Matematicheskoe programmirovanie : ucheb. posob. / V. R. Kuljan. — K. : MAUP, 2000. — 124 s.*