

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА»

ISSN 2520-2057 (print)
ISSN 2520-2065 (online)

INTERNATIONAL
SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
«ИНТЕРНАУКА»

№ 18 (98) / 2020
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
«ИНТЕРНАУКА»**

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22444-12344ПР*

Збірник наукових праць

№ 18(98)

2 том

Київ 2020



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Turkish Education Index; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: **Index Copernicus International (ICI); Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Open Academic Journals Index; Research-Bib; Turkish Education Index; Polish Scholarly Bibliography; Electronic Journals Library; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky; InfoBase Index; Open J-Gate; Academic keys; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.**

В журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем сучасної науки.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

Редакція:

Головний редактор: **Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Випускаючий редактор: **Золковер Андрій Олександрович** — кандидат економічних наук, доцент (Київ, Україна)
Секретар: **Колодич Юлія Ігорівна**

Редакційна колегія:

Голова редакційної колегії: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
Заступник голови редакційної колегії: **Курило Володимир Іванович** — доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України (Київ, Україна)
Заступник голови редакційної колегії: **Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Розділ «Економічні науки»:

Член редакційної колегії: **Алієв Шафа Тифліс огли** — доктор економічних наук, професор, член Ради — науковий секретар Експертної ради з економічних наук Вищої Атестаційної Комісії при Президентові Азербайджанської Республіки (Сумгаїт, Азербайджанська Республіка)

Член редакційної колегії: **Баланюк Іван Федорович** — доктор економічних наук, професор (Івано-Франківськ, Україна)

Член редакційної колегії: **Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Бондар Микола Іванович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Вдовенко Наталія Михайлівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Гоблик Володимир Васильович** — доктор економічних наук, кандидат філософських наук, професор, Заслужений економіст України (Мукачеве, Україна)

Член редакційної колегії: **Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор (Харків, Україна)

Член редакційної колегії: **Гуцаленко Любов Василівна** — доктор економічних наук, професор (Вінниця, Україна)

Член редакційної колегії: **Дерій Василь Антонович** — доктор економічних наук, професор (Тернопіль, Україна)

Член редакційної колегії: **Денисенко Микола Павлович** — доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Міжнародної академії інвестицій і економіки будівництва, академік Академії будівництва України та Української технологічної академії (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Драган Олена Іванівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Еміне Лейла Кият** — доктор економічних наук, доцент (Туреччина)

Член редакційної колегії: **Єфіменко Надія Анатоліївна** — доктор економічних наук, професор (Черкаси, Україна)

Член редакційної колегії: **Заруцька Олена Павлівна** — доктор економічних наук, професор (Дніпро, Україна)

Член редакційної колегії: **Захарін Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Зеліско Інна Михайлівна** — доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор (Полтава, Україна)

Член редакційної колегії: **Ільчук Павло Григорович** — доктор економічних наук, доцент (Львів, Україна)

Член редакційної колегії: **Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор (Миколаїв, Україна)

Член редакційної колегії: **Копилук Оксана Іванівна** — доктор економічних наук, професор (Львів, Україна)

Член редакційної колегії: **Кравченко Ольга Олексіївна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Кухленко Олег Васильович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Лойко Валерія Вікторівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Лоханова Наталя Олексіївна** — доктор економічних наук, професор (Львів, Україна)

Член редакційної колегії: **Малік Микола Йосипович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Мігус Ірина Петрівна** — доктор економічних наук, професор (Черкаси, Україна)

Член редакційної колегії: **Мухсінова Лейла Хасанівна** — доктор економічних наук, доцент (Оренбург, Російська Федерація)

Член редакційної колегії: **Ніценко Віталій Сергійович** — доктор економічних наук, доцент (Одеса, Україна)

Член редакційної колегії: **Олійник Олександр Васильович** — доктор економічних наук, професор (Харків, Україна)

Член редакційної колегії: **Осмятченко Володимир Олександрович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор (Біла Церква, Україна)

Член редакційної колегії: **Разумова Катерина Миколаївна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Рамський Андрій Юрійович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Селіверстова Людмила Сергіївна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Скрипник Маргарита Іванівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Смолін Ігор Валентинович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Сунцова Олеся Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор (Херсон, Україна)

Член редакційної колегії: **Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Тульчинська Світлана Олександрівна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Хахонова Наталія Миколаївна** — доктор економічних наук, професор (Ростов-на-Дону, Російська Федерація)

Член редакційної колегії: **Чижевська Людмила Віталіївна** — доктор економічних наук, професор (Житомир, Україна)

Член редакційної колегії: **Чубукова Ольга Юріївна** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Шевчук Ярослав Васильович** — доктор економічних наук, старший науковий співробітник, доцент (Нововолинськ, Волинська обл., Україна)

Член редакційної колегії: **Шинкарук Лідія Василівна** — доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Шпак Валентин Аркадійович** — доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Беялов Талат Енверович** — кандидат економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, член-кореспондент Української академії наук (Львів, Україна)

Член редакційної колегії: **Peter Bielik** — Dr. hab. (Словацька Республіка)

Член редакційної колегії: **Eva Fichtnerová** — University of South Bohemia in České Budějovice (Чеська Республіка)

Член редакційної колегії: **József Káposzta** — Dr. hab. (Угорщина)

Член редакційної колегії: **Henrietta Nagy** — Dr. hab. (Угорщина)

Член редакційної колегії: **Venelin Terziev** — Professor Dipl.Eng., PhD, доктор наук з національної безпеки, доктор економічних наук, член-кореспондент Російської академії природної історії (Русе, Болгарія)

Член редакційної колегії: **Anna Törő-Dunay** — Dr. hab. (Угорщина)

Член редакційної колегії: **Mirosław Wasilewski** — Dr. hab., Associate professor WULS-SGGW (Польща)

Член редакційної колегії: **Natalia Wasilewska** — Doctor of Economic Sciences, professor UJK (Польща)

Розділ «Юридичні науки»:

Член редакційної колегії: **Арістова Ірина Василівна** — доктор юридичних наук, професор (Суми, Україна)

Член редакційної колегії: **Бондаренко Ігор Іванович** — доктор юридичних наук, професор (Братислава, Словацька Республіка)

Член редакційної колегії: **Галуцько Валентин Васильович** — доктор юридичних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Гиренко Інна Володимирівна** — доктор юридичних наук, доцент (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Глушков Валерій Олександрович** — доктор юридичних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Головко Олександр Миколайович** — доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України (Харків, Україна)

Член редакційної колегії: **Грохольський Володимир Людвигович** — доктор юридичних наук, професор (Одеса, Україна)

Член редакційної колегії: **Мустафазаде Айтен Інглаб** — доктор юридичних наук, професор, директор Інституту права та прав людини Національної Академії Наук Азербайджану, депутат Міллі Меджлису Азербайджанської Республіки (Азербайджан)

Член редакційної колегії: **Іманли Магомед Нагі** — доктор юридичних наук, професор (Азербайджан)

Член редакційної колегії: **Калюжний Ростислав Андрійович** — доктор юридичних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Клемпарський Микола Миколайович** — доктор юридичних наук, професор (Кривий Ріг, Україна)

Член редакційної колегії: **Лоредана Джані Агуїре** — доктор права, професор (Італійська Республіка)

Член редакційної колегії: **Лоренцмайєр Штефан** — доктор юридичних наук, професор (Аугсбург, Федеративна Республіка Німеччина)

Член редакційної колегії: **Макарова Тамара Іванівна** — доктор юридичних наук, професор (Мінськ, Республіка Білорусь)

Член редакційної колегії: **Мельничук Ольга Федорівна** — доктор юридичних наук, доцент (Вінниця, Україна)

Член редакційної колегії: **Овчарук Сергій Станіславович** — доктор юридичних наук (Запоріжжя, Україна)

Член редакційної колегії: **Омельчук Василь Андрійович** — доктор юридичних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Остапенко Олексій Іванович** — доктор юридичних наук, професор (Львів, Україна)

Член редакційної колегії: **Пивовар Юрій Ігорович** — доктор філософії в галузі права, доцент (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Позняков Спартак Петрович** — доктор юридичних наук, доцент (Ірпінь, Україна)

Член редакційної колегії: **Світличний Олександр Петрович** — доктор юридичних наук, доцент (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Сидор Віктор Дмитрович** — доктор юридичних наук, професор (Чернівці, Україна)

Член редакційної колегії: **Таранова Тетяна Сергіївна** — доктор юридичних наук, професор (Мінськ, Республіка Білорусь)

Член редакційної колегії: **Мушенюк Віктор Васильович** — кандидат юридичних наук, доцент (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Олійник Анатолій Юхимович** — кандидат юридичних наук, професор (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Фунта Растіслав** — кандидат юридичних наук, доцент (Сладковичово, Словачка Республіка)

Член редакційної колегії: **Хіміч Ольга Миколаївна** — кандидат юридичних наук (Київ, Україна)

Член редакційної колегії: **Легенький Микола Іванович** — кандидат педагогічних наук, доцент (Київ, Україна)

ЗМІСТ
CONTENTS
СОДЕРЖАНИЕ

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

- Данкевич Андрій Євгенович, Міліневська Вікторія Дмитрівна
ФАКТОРИ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ 8
- Дуброва Наталя Петрівна, Лисуха Інна Володимирівна
АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ 13
- Кахович Юлія Олександрівна, Шевченко Марія Андріївна, Бабенко Тетяна Іванівна
НОВІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ 19
- Левченко Юлія Григорівна, Гаврикова Аліна Владиславівна
ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО КОНКУРЕНТНОГО
СЕРЕДОВИЩА 25
- Носач Лариса Леонідівна, Моргун Вікторія Сергіївна
РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ЗМІН..... 30
- Припишнюк Анна Володимирівна, Пахота Наталія Вікторівна
СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ 35
- Ярема Олег Романович, Тарасенко Павло Володимирович
СТАРТАПИ В ІТ-СФЕРІ. ЇХНІ ОЗНАКИ ТА СТАДІЇ, УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД...40
- Ярмак Ольга Віталіївна, Коваль Олег Миколайович
РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ЯК ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 46

ЮРИДИЧНІ НАУКИ

- Антонов Микита Валерійович
ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ ПРАВОВИХ НОРМ У ПРАКТИЦІ
МІЖНАРОДНОГО СУДУ ООН 50
- Рябченко Юрій Юрійович, Канінець Маріанна Миколаївна
ЗАСТОСУВАННЯ НОРМ ЦИВІЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА В ДОГОВОРАХ ПРО ЗАКУПІВЛЮ.... 56
- Сіренко Оксана Володимирівна, Шуляк Анастасія Володимирівна,
Сагайдачна Ірина Андріївна
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО СУДОВОГО ДІЛОВОДСТВА
У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ..... 60
- Сологуб Марія Андріївна
АДВОКАТ У СИСТЕМІ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ У КРАЇНАХ ЄС
(НА ПРИКЛАДІ МОДЕЛІ PRO VONO) 65

Данкевич Андрій Євгенович

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки і права
Національний університет харчових технологій

Данкевич Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и права
Национальный университет пищевых технологий

Dankevych Andriy

Doctor of Economics, Professor of Economics and Law
National University of Food Technology

Міліневська Вікторія Дмитрівна

магістр
Національного університету харчових технологій
Милиневская Виктория Дмитриевна

магистр
Национального университета пищевых технологий
Milnevskaya Victoriia

Master of the
National University of Food Technology

ФАКТОРИ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ФАКТОРЫ И РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

FACTORS AND RESERVES OF THE INCREASING THE LEVEL OF PROFITABILITY AT THE ENTERPRISE

Анотація. У статті пропонуються шляхи підвищення рентабельності підприємства, обґрунтовано важливість підвищення прибутку підприємств для забезпечення фінансової стійкості. Розглянуто фактори, що мають вплив на прибуток підприємства. Наведено групи факторів за ознакою керованості з боку підприємства (зовнішні та внутрішні), в межах внутрішніх проаналізовано основні і другорядні фактори та визначено характер їх впливу на рентабельність підприємства. Виявлено резерви, що дозволяють підвищити прибуток підприємства, в розрізі двох груп: тактичні (по-елементні) – збільшення обсягу реалізації продукції, оптимізація витрат на виробництво, оптимізація структури виробництва і реалізації продукції, і стратегічні (комплексні) – збільшення різниці між ціною та витратами на виробництво, збільшення добутку обсягу виробництва продукції та одиничного прибутку, підвищення якості продукції та вихід на нові ринки збуту. Охарактеризовано концепцію «центрів фінансової відповідальності» та її значення в управлінні факторами впливу на рентабельність підприємства.

Ключові слова: прибуток; підприємство; зовнішні та внутрішні фактори; тактичні і стратегічні резерви; управління прибутком; рентабельність.

Аннотация. В статье предлагаются пути повышения рентабельности предприятия, обоснована важность повышения прибыли предприятий для обеспечения финансовой устойчивости. Рассмотрены факторы, влияющие на прибыль предприятия. Приведены группы факторов по признаку управляемости со стороны предприятия (внешние и внутренние), в пределах внутренних проанализированы основные и второстепенные факторы и определен характер их влияния на рентабельность предприятия. Выявлены резервы, позволяющие повысить прибыль предприятия, в разрезе двух групп:

тактические (поэлементные) – увеличение объема реализации продукции, оптимизация затрат на производство, оптимизация структуры производства и реализации продукции, и стратегические (комплексные) – увеличение разницы между ценой и затратами на производство, увеличение произведенного объема производства продукции и единичного прироста, повышения качества продукции и выход на новые рынки сбыта. Охарактеризованы концепцию «центров финансовой ответственности» и ее значение в управлении факторами влияния на рентабельность предприятия.

Ключевые слова: прибыль; предприятие; внешние и внутренние факторы; тактические и стратегические резервы; управления прибылью; рентабельность.

Summary. The article proposes the ways of the increasing the profitability of the enterprise, substantiated the importance of increasing the profits of enterprises to ensure financial stability. The factors influencing the profit of the enterprise were considered. Groups of factors on the basis of controllability by the enterprise (external and internal) are given, the main and secondary factors were analyzed within the internal ones and the nature of its influence on the profitability of the enterprise was determined. Reserves for the increasing the company's profit in terms of two groups: tactical (element by element) – increasing sales, optimizing production costs, optimizing the structure of production and sales, and strategic (comprehensive) – increasing the difference between price and costs for production, increasing product output and unit profit, improving product quality and entering new markets had been identified. The concept of «centers of financial responsibility» and its importance in the management of factors influencing the profitability of the enterprise was described.

Key words: profit; enterprise; external and internal factors; tactical and strategic reserves; profit management; profitability.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективне функціонування будь-якого підприємства можливе за умови його прибутковості, оскільки прибуток є головним джерелом розвитку, а отже, забезпечує можливість успішної адаптації до мінливих умов середовища, підвищує фінансову стійкість і інвестиційну привабливість компанії. Чим вище прибуток, тим реальнішим є досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Прибуток забезпечує безперервність діяльності, що в сучасних умовах є одним із пріоритетних напрямків стратегічного та оперативного управління. Проблема підвищення рентабельності є дуже актуальною в умовах економічної нестабільності ринкових відносин в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних і практичних засад рентабельності в економіці присвячені роботи таких видатних зарубіжних економістів як У. Петті, Ф. Кене, А. Тюрго, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, А. Пігу, А. Маршалла, Е. Бем-Баверка, Ф. Найта, П. Самуельсона, І. Шумпетера. Серед українських науковців проблемами рентабельності, в тому числі ідентифікацією факторів впливу та пошуком резервів підвищення прибутку на підприємствах різних видів діяльності, займалися: С. Гавалешко [2] (дослідження шляхів підвищення рентабельності підприємства), І. Кайтанський, В. Самофатова, В. Олійник [4] (аналіз факторів і резервів підвищення рентабельності на хлібопекарських підприємствах), А. Макеєнко [5] (дослідження впливу інновацій на підвищення показників прибутку, конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємств), С. Стецюк [6] (аналіз факторів впливу на прибуток м'ясопереробних підприємств залежно від характеру дії на економічний ефект), Л. Шендерівська [7] (кількісна оцінка факторів впливу на прибуток поліграфічних

підприємств), В. Щука, Я. Щипанова [8] (вивчення впливу факторів на чистий прибуток енергопостачального підприємства) та ін.

Однак, у зв'язку зі стрімкими змінами умов розвитку економіки і функціонування підприємств з'являються нові проблеми і нові можливості, що, в свою чергу, вимагають проведення додаткових досліджень і виявлення нових поглядів на фактори, що мають вплив на прибуток підприємств, а отже і на рентабельність в цілому, відповідно і формування нових підходів до управління цими факторами.

Постановка завдання. Дослідити фактори та виявити резерви підвищення рентабельності діяльності на підприємствах в контексті стратегічного і тактичного управління.

Виклад основного матеріалу. Прибуток як головний результат підприємницької діяльності забезпечує потреби самого підприємства, його працівників і держави в цілому [1]. Він виконує такі важливі функції:

- відтворювальну — як джерело фінансових ресурсів підприємства і держави;
- стимулюючу — як джерело власного капіталу, матеріального заохочення працівників та соціального розвитку;
- контрольну — як підсумковий показник результату діяльності підприємства.

У процесі формування на прибуток мають вплив багато різних чинників.

Зміна в динаміці прибутку є сигналом необхідності прийняття управлінських заходів щодо виявлення фактору впливу і його усунення у тому разі, якщо він носить негативний характер, або ж використання його в якості резерву збільшення прибутку у тому випадку, якщо він позитивний. Для ефективного управління фактори необхідно класифікувати. Традиційний підхід до класифікації передбачає розподіл факторів на зовнішні і внутрішні, що відображено на рис. 1.



Рис. 1. Фактори впливу на прибуток підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1]

З точки зору керованості внутрішні чинники, що відображають результати діяльності підприємства, піддаються управлінському впливу і дозволяють моделювати господарські процеси з метою підвищення прибутковості. При цьому частина внутрішніх чинників об'єднуються в підгрупу основних, до яких відносять [2]:

- зростання обсягів продажів, що в свою чергу залежить від того наскільки конкурентоспроможною є продукція, наскільки швидко вона оновлюється, її асортименту, наявності післяпродажного або сервісного обслуговування, чи задовольняє споживача якість продукції і рівень цін тощо;
- собівартість продукції відчутно здійснює безпосередній вплив на розмір прибутку, оскільки прибуток формується в процесі виробництва. Саме в собівартості необхідно шукати резерви його зростання;
- вплив ціни на прибуток, при інших рівних умовах, визначається питомою вагою валових витрат в структурі ціни. Чим вона нижче, тим більше прибуток, і навпаки, підвищення питомої ваги валових витрат призводить до зниження прибутку. Крім того, конкурентоспроможність продукції також впливає на рівень прибутку. Оскільки, чим більш конкурентоспроможним є товар, тим більше буде прибуток підприємства, і навпаки;
- вплив структури продукції визначається співвідношенням високорентабельної, низькорентабельної і збиткової продукції. Чим вище частка високорентабельної продукції, тим більший прибуток, тому надзвичайно важливо оптимізувати портфель замовлень, збільшуючи в ньому частку саме високорентабельної продукції.

Підгрупа другорядних факторів справляє менш істотний вплив, що не відразу може бути помітним, проте враховувати його необхідно, так як роль основних факторів, що розглядаються як резерви, може бути в певній мірі вичерпана, і тоді другорядні фактори виходять на інший рівень значущості.

Необхідно звертати увагу та усувати порушення:

- в організації виробництва і умовах праці (неоптимальна організація виробництва та умови праці, що не відповідають нормам, призводять до спаду як обсягів виробництва, так і якості продукції);
- в рівні технічного оснащення (застаріле обладнання сповільнює виробництво, що стає причиною недостатньої конкурентоспроможності компанії на ринку, що в результаті веде до зниження прибутковості) та ін.

Проте, наразі, враховуючи кризове становище в країні, найбільш значимим фактором стає корпоративна соціальна відповідальність, оскільки чим вище її рівень, тим краще імідж і вище рівень конкурентоспроможності підприємства, що, в свою чергу, сприяє підвищенню його рентабельності.

Зовнішні чинники знаходяться поза зоною керованості підприємства, але контролювати їх необхідно з метою здійснення адекватних і своєчасних кроків у відповідь на зміну цих факторів, що дозволить уникнути ситуацій, що призводять до збитковості діяльності та навіть до банкрутства.

Аналіз внутрішніх факторів, що викликають зміни величини прибутку, дозволяє виявити резерви, тобто невикористані можливості, реалізація яких призведе до збільшення прибутку. До них відносять:

- зростання обсягу виробництва продукції за рахунок вдосконалення технологічного процесу і технічного переозброєння;

- збільшення обсягу продажів продукції за рахунок створення сприятливих умов продажу та мотивації споживачів, виходу на нові ринки, вдосконалення розрахунково-платіжних відносин і різних маркетингових прийомів;
- адаптація цін до чутливості ринку (використання стратегії гнучких цін);
- оптимізація структури виробленої і реалізованої продукції за рахунок диверсифікації виробництва і збільшення частки рентабельних продажів;
- зниження собівартості виробництва і реалізація продукції за рахунок підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- збільшення доходів від іншої діяльності підприємства (продажу основних фондів та іншого майна, цінних паперів тощо).

Резерви підвищення рентабельності діяльності можна поділити на дві групи — тактичні (по-елементні) і стратегічні (комплексні) (рис. 2) [3].

Тактичні резерви в основному є по-елементними. До них відносяться такі резерви як збільшення обсягу виробництва і реалізація продукції, скорочення витрат на виробництво продукції і структурні зрушення в виробництві і реалізації продукції. Контроль над цими резервами здійснюють менеджери вищої та середньої ланки конкретного підприємства і несуть відповідальність за реалізацію заходів щодо їх реалізації.

Комплексні резерви є стратегічними. Їх реалізація пов'язана із перспективою існування підприємства. Кожен комплексний резерв включає в себе кілька елементів, зміна яких має різноспрямований характер: одна їх частина, при реалізації, покращує кінцевий результат, а інша — погіршує (наприклад,

розвиток спеціалізації та кооперування, усунення внутрішньовиробничих диспропорцій і ліквідація «вузьких місць»).

До комплексних належать такі резерви: по-перше, резерв збільшення різниці між ціною товару і витратами на його виробництво, що полягає в тому, що зростання ціни товару випереджає зростання витрат на його виробництво, і реалізація цього резерву пов'язана з підвищенням якості продукції; по-друге, резерв збільшення добутку обсягу виробництва продукції і одиничного прибутку полягає в тому, що зростання одного множника випереджає зниження іншого, і врешті-решт кінцевий результат зростатиме; по-третє, шляхом підвищення якості продукції, врахуванням всіх організаційно-економічних факторів зовнішнього середовища, можна говорити про вихід на нові ринки збуту.

Для того, щоб слідкувати за коректністю використання резервів і передбачати можливий негативний вплив вищенаведених факторів, можна користуватись концепцією «центрів фінансової відповідальності», дослідженням якої займалися такі науковці, як І. А. Бланк, В. П. Савчук та ін. Концепція центрів відповідальності передбачає визначення ступеня відповідальності конкретних осіб за фінансові результати своєї роботи. Центр відповідальності (ЦВ) — це структурний підрозділ або інша організаційна одиниця, менеджер якої контролює певний, довірений йому фінансовий показник: доходи, витрати, прибуток (співвідношення доходів і витрат), рівень інвестицій. Суть введення центрів відповідальності — децентралізація контролю та управління витратами компанії за відхиленнями від запланованих фінансових показників. При цьому передбачається, що для кожного центру відповідальності встановлення конкретного завдання у вигляді цільового показника його функціонування, порівняння фактичного



Рис. 2. Резерви підвищення прибутковості підприємства

Джерело: сформовано на основі [2]

результату з цільовим показником, аналіз відхилень, і застосування коригувальних заходів, якщо відхилення несприятливі і значні.

Висновки. Управління рентабельністю залежить як від використання діючих факторів, так і від їх наслідків, дзеркальним відображенням яких є зміна інформації на параметричному рівні. Найбільш успішно контролювати використання резервів і попереджати негативний вплив факторів вдається при впровадженні концепції управління на основі «центрів фінансової відповідальності», тобто структурних підрозділів, керівники яких делегують повноваження по самостійно прийнятим управлінським рішенням і встановлюють повну відповідальність за виконання цільових показників, в т.ч. і по при-

бутку. Управлінському персоналу при виборі методів управління прибутком необхідно керуватися інформацією про всі фактори і швидкість їх впливу, що в результаті дозволить підвищити прибуток підприємства, а отже і рентабельність діяльності підприємства в цілому.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямку є розробка більш розвинутого плану заходів щодо підвищення рентабельності на підприємстві, враховуючи те, що прибуткове функціонування підприємств є результатом грамотного та коректного управління всім комплексом факторів, що безпосередньо впливають на результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Література

1. Верхоглядова Н.І. Зміст та значення прибутку як головної рушійної сили ринкової економіки / Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна, В.П. Шило // Економічний простір. 2008. № 18. С. 180–192. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2008_18/verhog.pdf.
2. Гавалешко С.В. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення / С.В. Гавалешко // Економікс. 2012. № 10. URL: www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/10_106158.doc.htm
3. Іванюта С.М. Антикризисное управління: навч. посібн. / С.М. Іванюта. К.: Центр учбової літератури, 2007. URL: <http://www.twirpx.com/file/605994/>
4. Кайтанський І.С. Аналіз шляхів і резервів підвищення прибутковості хлібопекарської галузі України / І.С. Кайтанський, В.А. Самофатова, В.В. Олійник // Економіка харчової промисловості. 2015. № 1. С. 33–37.
5. Макеєнко А.Г. Інноваційна діяльність як один із факторів впливу на прибуток суб'єктів господарювання в Україні // Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 13. С. 62–65.
6. Стецюк С.С. Фактори впливу на прибуток м'ясопереробних підприємств Черкаської області // Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2013. Вип. 1. С. 72–81.
7. Шендерівська Л.П. Фактори впливу на прибуток поліграфічного підприємства // Економічний аналіз. 2014. Т. 16 (2). С. 203–209.
8. Щука В.Г. Обґрунтування вибору факторів, які чинять вплив на чистий прибуток енергопостачального підприємства ПАТ «Хмельницькобленерго» для його моделювання / В.Г. Щука, Я.І. Щипанова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 105–108.

References

1. Verkhohliadova N.I. Zmist ta znachennia prybutku yak holovnoi rushiinoi syly rynkovoi ekonomiky / N.I. Verkhohliadova, S.B. Ilina, V.P. Shylo // Ekonomichnyi prostir. 2008. № 18. S. 180–192. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2008_18/verhog.pdf.
2. Havaleshko S.V. Rentabelnist pidpriemstva ta shliakhy yii pidvyshchennia / S.V. Havaleshko // Ekonomiks. 2012. № 10. URL: www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/10_106158.doc.htm
3. Ivaniuta S.M. Antykryzove upravlinnia: navch. posibn. / S.M. Ivaniuta. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2007. URL: <http://www.twirpx.com/file/605994/>
4. Kaitanskyi I.S. Analiz shliakhiv i rezerviv pidvyshchennia prybutkovosti khlibopekarskoi haluzi Ukrainy / I.S. Kaitanskyi, V.A. Samofatova, V.V. Oliinyk // Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2015. № 1. S. 33–37.
5. Makeienko A.H. Innovatsiina diialnost yak odyin iz faktoriv vplyvu na prybutok subiektiv hospodariuvannia v Ukraini // Investytsii: praktyka ta dosvid. 2013. № 13. S. 62–65.
6. Stetsiuk S.S. Faktory vplyvu na prybutok miasopererobnykh pidpriemstv Cherkaskoi oblasti // Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria. 2013. Vyp. 1. S. 72–81.
7. Shenderivska L.P. Faktory vplyvu na prybutok polihrafichnoho pidpriemstva // Ekonomichnyi analiz. 2014. T. 16 (2). S. 203–209.
8. Shchuka V.H. Obhruntuvannia vyboru faktoriv, yaki chyniat vplyv na chystyi prybutok enerhopostachalnoho pidpriemstva PAT «Khmelnyskoblennerho» dlia yoho modeliuvannia / V.H. Shchuka, Ya.I. Shchypanova // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2015. № 1. S. 105–108.

УДК 336:330.1

Дуброва Наталя Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Дуброва Наталья Петровна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования
Днепропетровский государственный аграрно-экономический университет*

Dubrova Natalia

PhD, Associate Professor

Dnipro State Agrarian and Economic University

ORCID: 0000-0001-8584-3338

Лисухо Інна Володимирівна

*магістр спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Лысухо Инна Владимировна

*магистр специальности 072 «Финансы, банковское дело и страхование»
Днепропетровского государственного аграрно-экономического университета*

Lysukho Inna

Master degree Student of specialty «Finance, Banking and Insurance»

Dnipro State Agrarian and Economic University

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF CURRENT ASSETS AND THE EFFICIENCY OF THEIR USE AT THE ENTERPRISE

Анотація. В умовах невизначеності та ризику функціонування суб'єктів підприємницької діяльності важливим є забезпечення підприємства оборотними активами. Для успішного здійснення управління оборотними активами важливо розуміти їх економічну сутність. Фінансовий стан підприємства, його безперебійна робота, а також фінансово-економічна безпека напряму залежать від того, наскільки ефективно керівництвом здійснюється використання оборотних активів.

У сучасних умовах господарювання оборотні активи зазвичай займають більшу питому вагу в активах юридичної особи та становлять найбільш ліквідну та мобільну частину балансу. З цього слідує, що будь-який суб'єкт підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки має забезпечити найбільш високий рівень ефективності управління та використання оборотних активів для того, щоб мати можливість вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями, підтримувати конкурентоспроможність та фінансову стійкість, а також швидко реагувати на коливання ринку.

Так як, економіка України знаходиться у кризовому стані і присутній високий рівень конкуренції серед всіх форм суб'єктів господарювання, то перед підприємствами постає завдання нормування оборотних активів, оптимізації структури та джерел їх формування, а також раціонального використання.

З іншої сторони, неефективність використання оборотних активів на підприємстві, а саме: реалізація готової продукції не в повному обсязі; незбалансоване відношення дебіторської заборгованості до кредиторської; значна питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах; не раціональні обсяги грошових коштів підприємства в результаті ведення господарської діяльності можуть призвести до зниження величини прибутку.

У статті проведено аналіз структури активів та зокрема оборотних активів у динаміці на прикладі ТОВ «Агро-Світ», а також досліджено джерела формування оборотних активів та запропоновано заходи щодо оптимізації. Представлено показники, за допомогою яких можна оцінити рівень ефективності використання оборотних активів.

Ключові слова: оборотні активи, оптимізація структури, джерела формування, ефективність використання.

Аннотация. В условиях неопределенности и риска функционирования субъектов предпринимательской деятельности важным является обеспечение предприятия оборотными активами. Для успешного осуществления управления оборотными активами важно понимать их экономическую суть. Финансовое состояние предприятия, его непрерывная работа, а также финансово-экономическая безопасность напрямую зависят от того, насколько эффективно руководством осуществляется использование оборотных активов.

В современных условиях ведения хозяйственной деятельности оборотные активы обычно занимают больший удельный вес в активах юридического лица и составляют наиболее ликвидную и мобильную часть баланса. Из этого следует, что любой субъект предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики должен обеспечить наиболее высокий уровень эффективности управления и использования оборотных активов для того, чтобы иметь возможность своевременно отвечать по своим обязательствам, поддерживать конкурентоспособность и финансовую устойчивость, а также быстро реагировать на колебания рынка.

Так как, экономика Украины находится в кризисном состоянии и присутствует высокий уровень конкуренции среди всех форм субъектов хозяйствования, то перед предприятиями стоит задача нормирования оборотных активов, оптимизации структуры и источников их формирования, а также рационального использования.

С другой стороны, неэффективность использования оборотных активов на предприятии, а именно: реализация готовой продукции не в полном объеме; несбалансированное соотношение дебиторской задолженности к кредиторской; значительный удельный вес дебиторской задолженности в оборотных активах; не рациональные объемы денежных средств предприятия в результате ведения хозяйственной деятельности могут привести к снижению величины прибыли.

В статье проведен анализ структуры активов и в частности оборотных активов в динамике на примере ТОВ «Агро-Світ», а также исследованы источники формирования оборотных активов и предложены меры по оптимизации. Представлены показатели, с помощью которых можно оценить уровень эффективности использования оборотных активов.

Ключевые слова: оборотные активы, оптимизация структуры, источники формирования, эффективность использования.

Summary. In conditions of uncertainty and risk of functioning of business entities, it is important to provide the company with current assets. To successfully manage current assets, it is important to understand their economic nature. The financial condition of the enterprise, its smooth operation, as well as financial and economic security directly depend on how effectively management uses current assets.

In modern business conditions, current assets usually occupy a larger share in the assets of a legal entity and are the most liquid and mobile part of the balance sheet. It follows that any business entity in a market economy must ensure the highest level of efficiency in the management and use of current assets in order to be able to meet their obligations in a timely manner, maintain competitiveness and financial stability, as well as respond quickly to market fluctuations.

Since the economy of Ukraine is experiencing crises and there is a high level of competition among all forms of economic entities, enterprises face the task of rationing current assets, optimizing the structure and sources of their formation, as well as rational use.

On the other hand, the inefficiency of the use of current assets in the enterprise, such as: the sale of finished products is not in full; unbalanced ratio of receivables to accounts payable; significant share of receivables in current assets; not rational amounts of cash of the enterprise as a result of economic activity may lead to a decrease in profits.

The article analyzes the structure of assets and in particular current assets in the dynamics on the example of Limited liability company «Agro-Svit», as well as investigates the sources of current assets and proposes optimization measures. Indicators are presented by which it is possible to estimate the level of efficiency of use of current assets.

Key words: current assets, structure optimization, sources of formation, efficiency of use.

Постановка проблеми. В умовах функціонування сучасної ринкової економіки для кожного підприємства є важливим підтримання конкурентоспроможності, а також максимізація прибутку, що є неможливим без організації ефективного управління активами, а зокрема оборотними активами. У багатьох підприємств протягом останніх років

виникає проблема значної питомої ваги дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів. З одного боку, збільшення дебіторської заборгованості призводить до недоотримання величини прибутку, так як частина грошових коштів вилучена із господарського обороту. З іншого боку, така ситуація сприяє підвищенню ліквідності підприємства, адже

на підприємстві є резерв грошових коштів у вигляді оплати від дебіторів (але за умови, що наявна дебіторська заборгованість не є безнадійною).

В той же час нагальною проблемою для багатьох підприємств є нестача власного капіталу для ведення господарської діяльності та розширення виробництва, що призводить до необхідності залучення позикового капіталу. Дуже важливим аспектом є аналіз питомої ваги кредиторської заборгованості у джерелах формування оборотних активів. Адже надмірна заборгованість перед кредиторами може нести в собі пред'явлення штрафів, нарахування пені, розірвання договірних відносин, загрозу забезпечення безперервності поставок товарно-матеріальних цінностей і т.д. [5, с. 160–164].

Отже, існує проблема ефективного управління оборотними активами підприємства, що потребує раціонального аналізу їх стану на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з теми дослідження. Практичні питання стосовно аналізу оборотних активів та організації джерел їх формування висвітлені у наукових працях вітчизняних економістів таких, як О. Ф. Томчук, Н. В. Петрова, М. М. Бердар, І. О. Бланк, Д. Л. Ящук, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька, Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній, М. Я. Коробов та ін.

Однак, на даний момент вчені-економісти не дійшли єдиної думки щодо визначення суті, структури оборотних активів, а також заходів щодо їх нормування та підвищення ефективності використання. А отже існує необхідність в аналізі на практиці даного питання.

Метою даної статті є обґрунтування потреби в оптимізації джерел формування оборотних активів, а також пошук напрямків підвищення ефектив-

ності їх використання на прикладі сільськогосподарського підприємства.

Виклад основного матеріалу. Згідно з НП(С)БО 1 оборотні активи визначаються як «грошові кошти та їх еквіваленти, які не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу, або протягом дванадцяти місяців з дати балансу» [3].

Ефективне здійснення процесу управління оборотними активами є неможливим без аналізу особливостей структури оборотних активів, що дозволяє зрозуміти на яких саме циклах господарської діяльності необхідно забезпечити більш ефективне використання оборотних активів. Детального аналізу потребують не тільки нормовані статті оборотних активів, а й та частина їх, яка відноситься до фондів обігу.

Організація раціональної структури оборотних активів забезпечить стійкість фінансового стану, що означає здатність підприємства протидіяти зовнішнім факторам. Головною загрозою у разі неефективного використання оборотних активів для підприємства є зниження рівня ліквідності, що за умови відсутності ефективних заходів може призвести до банкрутства [4, с. 10].

Аналіз структури активів ТОВ «Агро-Світ» за 2015–2019 рр. наведена на рис. 1.

Протягом останніх трьох років бачимо переважно стабільну динаміку у складі активів. А перевага частки оборотних активів над часткою необоротних, говорить про зменшення ризиків компенсації авансованого капіталу та зростання його віддачі внаслідок прискорення оборотності оборотних коштів. Відбувається інтенсифікація виробництва, обігові кошти реінвестуються в розвиток підприємства.

Важливим напрямом аналізу оборотних активів є визначення динаміки їх абсолютної величини та

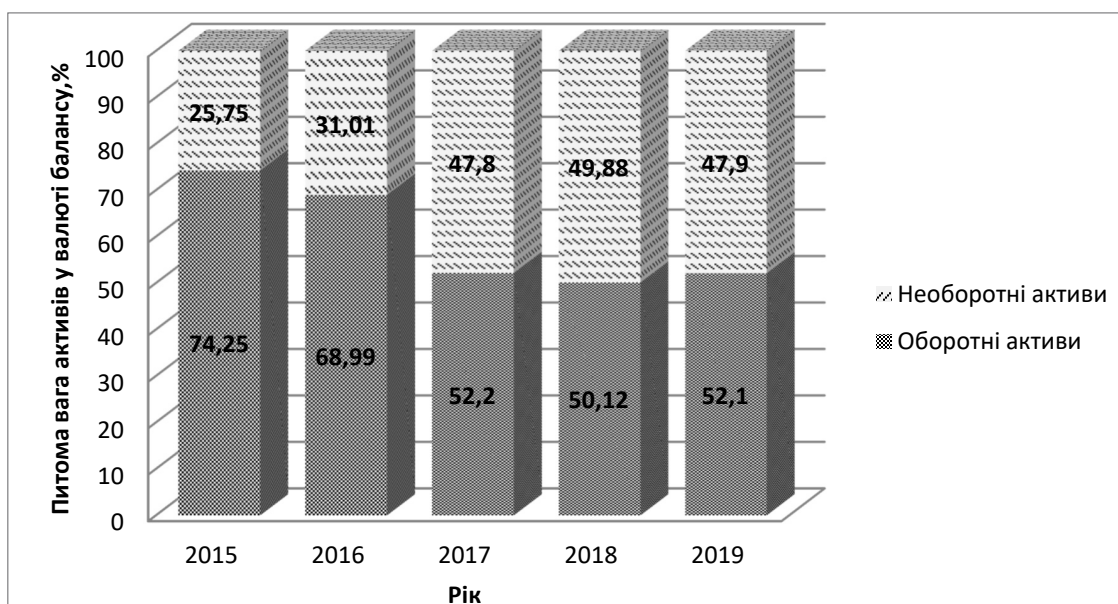


Рис. 1. Динаміка структури активів підприємства

Джерело: розраховано на основі форми № 1 (Баланс) ТОВ «Агро-Світ»

структури. У виробничій сфері до оборотних активів належать: запаси, дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти, витрати майбутніх періодів, сировина, напівфабрикати тощо [2, с. 176]. При аналізі особливо увагу звертають на динаміку та структуру запасів та готової продукції, дебіторської заборгованості та грошових активів.

За даними табл. 1 найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів за даними 2019 р. займають запаси (68,78%) та готова продукція (63,85%). За період 2016–2019 рр. питома вага запасів збільшення останньої за останні роки склала 15,91 пункти, тоді як готової продукції знизилась на 11,7. Слід зазначити, що запаси є найменш ліквідною частиною оборотних активів, з їх утриманням пов'язано багато різних втрат і витрат. Запаси і готова продукція, особливо в надлишковій кількості, створюють мають загрозу природних та штучних втрат (псування, крадіжки), а також вимагають додаткових витрат на їх утримання.

Позитивним явищем є зниження рівня дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 81%, однак більше ніж вдвічі зросла інша дебіторська заборгованість. Безперечно така тенденція свідчить про добре налагоджену роботу з дебіторами, однак підприємство має не продуману кредитну політику, надаючи відстрочки по платежам, тим самим обмежує грошові надходження на розрахункові рахунки.

Наступним етапом аналізу є розгляд структури джерел фінансування оборотних активів. З метою забезпечення безперервності руху оборотних активів протягом всього процесу їх кругообігу, а також для своєчасного розрахунку з контрагентами в повному обсязі, з бюджетом та фінансовими установами, на підприємстві необхідно сформувати достатній обсяг

позикових коштів та власного капіталу, забезпечити їх раціональне співвідношення у валюті балансу. Поточні потреби підприємства в першу чергу виконуються за рахунок власного капіталу. Однак при його недостатності підприємство залучає позикові кошти у вигляді кредиторської заборгованості та короткострокового банківського кредитування.

За даними табл. 2 найбільшу частину у джерелах формування займає власний капітал (у 2019р. — 79,66%), що свідчить про фінансову стійкість підприємства та незалежність від зовнішніх кредиторів. Позитивним явищем є збільшення резервного капіталу ТОВ «Агро-Світ» у півтора рази, що говорить про відсутність збитків на підприємстві протягом досліджуваного періоду. Чим більше резервний капітал, тим більша сума збитків може бути компенсована і тим більшу можливість маневру одержує керівництво підприємства при подоланні збитків.

Позикові кошти у 2019 р. займають лише 20,34% у структурі балансу, однак поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла майже в 7 разів, що в майбутньому несе загрозу для фінансової стійкості підприємства. Важливим є контроль за датами виникнення кредиторської заборгованості, терміном її погашення, строком прострочення повернення боргу, причинами її виникнення. оскільки збільшення суми зобов'язань перед постачальниками є негативним явищем.

Причиною зменшення нерозподіленого прибутку ТОВ «Агро-Світ» на 89% є зменшення суми чистого прибутку з 16524 тис.грн. у 2016 р. до 1840 тис.грн. у 2019 р., що в свою чергу пов'язано зі зростанням собівартості на 33%. Знизити рівень собівартості можливо за допомогою впровадження ресурсозберігаючих технологій виробництва, пошуку покупців в районі незначної віддаленості від місцезнаходження

Таблиця 1

Динаміка та структура оборотних активів

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. до 2016 р. у %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Запаси	17480	52,87	16925	70,92	12893	50,18	21645	68,78	123,83
у т.ч.:									
Виробничі запаси	1032	5,90	2874	16,98	1164	9,03	1178	5,44	114,15
Незавершене виробництво	3242	18,55	2812	16,61	6200	48,09	6647	30,71	205,03
Готова продукція	13206	75,55	11239	66,40	5529	42,88	13820	63,85	104,65
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12626	38,19	4191	17,56	8540	33,23	2347	7,46	18,59
Інша поточна дебіторська заборгованість	2144	6,48	2518	10,55	4101	15,96	5882	18,69	274,35
Гроші та їх еквіваленти	815	2,46	231	0,97	162	0,63	1598	5,07	196,07
Всього	33065	100	23865	100	25696	100	31472	100	95,18

Джерело: розроблено на основі форми № 1 (Баланс) ТОВ «Агро-Світ»

Таблиця 2

Джерела формування оборотних активів підприємства

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал, у т.ч.:	47509	99,12	45467	99,45	46277	90,26	48117	79,66
Статутний капітал	19	0,04	19	0,04	19	0,04	19	0,04
Резервний капітал	30966	65,18	41973	92,32	45449	98,21	46258	96,14
Нерозподілений прибуток	16524	34,78	3475	7,64	809	1,75	1840	3,82
Позиковий капітал, у т.ч.:	420	0,88	252	0,55	4991	9,74	12287	20,34
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	4800	96,17	10047	81,77
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	324	77,14	163	64,68	123	2,46	2180	17,74
розрахунками з бюджетом	36	8,57	30	11,90	8	0,16	-	-
Інша поточні зобов'язання	60	14,29	59	23,41	60	1,20	60	0,49
Валюта балансу	47929	100	45719	100	51268	100	60404	100

Джерело: розроблено на основі форми № 1 (Баланс) ТОВ «Агро-Світ»

підприємства для зменшення відстані доставки продукції, повного використання запасів і матеріальних ресурсів, удосконалення галузевої спеціалізації з орієнтацією на попит потенційних покупців.

В сучасних умовах функціонування економіки для того, щоб на підприємстві була можливість результативного вирішення стратегічних питань щодо подальшої роботи та підтримки конкурентоспроможності на ринку, а також для впровадження системи управління фінансовим станом, необхідно проаналізувати ефективність використання оборотних активів. Показники оцінки ефективності використання оборотних активів ТОВ «Агро-Світ» наведені у таблиці 3.

Дані таблиці свідчать про тенденцію незначного зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів, тобто у 2019 р. на кожну гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 1,43 грн., в той час як у 2015 р. — на суму 1,48 грн. З метою підвищення даного показника можна запропонувати: ліквідувати понаднормований обсяг виробничих запасів, оптимізувати незавершене виробництво, прискорити терміни реалізації готової продукції, застосувати заходи щодо скорочення дебіторської заборгованості.

Показник рентабельності оборотних активів не змінився за період 2015–2019 рр. і означає, що на 1 грн. вкладених оборотних коштів отримано 6 копійок прибутку.

Для росту обсягу прибутку від реалізації необхідно регулярно проводити інвентаризацію запасів і техніки з метою виявлення надлишків. Ці надлишки необхідно продавати за ринковими цінами. Зниження собівартості продукції є найважливішим фактором росту прибутку. Також до способів збільшення величини прибутку є більш повне використання вторинних матеріальних ресурсів; ліквідація невиробничих виплат по заробітній платі, по оплаті простоїв; ліквідація невиробничих витрат.

Позитивною тенденцією є зменшення на 38 днів періоду одного обороту запасів ТОВ «Агро-Світ». Чим швидше грошові кошти, вкладені в запаси, повертаються на підприємство у формі виручки від реалізації готової продукції, тим вище ділова активність підприємства.

Збільшення коефіцієнта оборотності готової продукції означає зростання попиту на продукцію підприємства та збільшення кількості контрагентів-покупців.

Для того щоб оптимізувати виробничі запаси, потрібно здійснити економічно обґрунтовані розрахунки їх потреби, забезпечити регулярні відносини на договірній основі з постачальниками і виконання ними своїх зобов'язань, налагодити безперервність виробництва продукції, проаналізувати недоліки у плануванні та обліку. Можна запропонувати такі напрямки з управління дебіторською заборгованістю: залучення нових покупців і замовників з метою зменшення ризику неотримання оплати та постійний моніторинг потенційних дебіторів; застосування методу нарахування резерву сумнівних боргів та методу надання знижок за умови дострокової оплати.

Висновки. Наведений алгоритм аналізу оборотних активів є експрес-аналізом, що дає можливість виявити прогалини у діяльності підприємства. Після проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що для підтримання фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства вкрай важливим є наявність професійного та економічно обґрунтованого фінансового менеджменту оборотних активів. Адже в умовах нестабільної економіки багато українських підприємств зіткнулись з проблемою нераціонального формування структури оборотних активів та недостатності власного капіталу для розширення виробництва. В ході дослідження наведено показники ефективності використання оборотних

Таблиця 3

Розрахунок показників ефективності використання оборотних активів

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р. (+, -)
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,48	1,51	1,42	1,62	1,43	-0,05
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,68	0,66	0,70	0,62	0,70	0,02
Рентабельність оборотних активів	0,06	0,59	0,12	0,03	0,06	0
Тривалість одного обороту (днів)	243	238	254	222	252	9
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	1,70	0,45	1,27	2,60	2,07	0,37
Період одного обороту запасів (дні)	211	800	283	138	173	-38
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	3,69	3,36	3,77	4,15	3,93	0,24
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	97	107	95	86	91	-6
Коефіцієнт оборотності готової продукції	3,21	3,47	3,31	4,79	4,23	1,02
Сума вивільнення оборотних активів за рахунок прискорення оборотності	-4,42	23,60	-7,03	3,49	-3,79	0,63
Матеріаломісткість виробленої на підприємстві продукції	0,66	0,44	0,47	0,48	0,62	-0,04

Джерело: розроблено на основі форми № 1 (Баланс) та форми № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Агро-Світ»

активів та запропоновано напрямки щодо управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, зниження собівартості та підвищення рівня

прибутковості, а також щодо оптимізації розмірів виробничих запасів на прикладі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агро-Світ».

Література

1. Бланк І. О. Основи фінансового менеджменту. Т. 1. Київ: Ніка-Центр, 2001. 592 с.
2. Бердар М. М. Фінанси підприємств. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Дата оновлення: 31.05.2019р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 18.11.2020 р.)
4. Петрова Н. В. Формування оборотних коштів промислових підприємств: автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності)» / Н. В. Петрова. ОДЕУ, 2007. 18 с.
5. Томчук О. Ф. Аналітичне забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства // Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжицького. 2016. Т. 18. Вип. 2. С. 160–164.
6. Ящук Д. Л. Дослідження методології управління оборотними активами підприємств в умовах кризи // Вісник економічного транспорту і промисловості. 2013. № 32. С. 52–57.

References

1. Blank I. O. Osnovi finansovogo menedzhmentu. T.1. Kiyiv: Nika-Centr, 2001. 592 s.
2. Berdar M. M. Finansi pidpriyemstv. Navch. posib. K.: Centr uchbovoyi literaturi, 2010. 352 s.
3. Nacionalne polozhennya (standart) buhgalterskogo obliku 1 «Zagalni vimogi do finansovoyi zvitnosti»: zatverdzheno nakazom Ministerstva finansiv Ukrayini vid 07.02.2013 № 73. Data onovlennya: 31.05.2019r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (data zvernennya: 18.11.2020 r.)
4. Petrova N. V. Formuvannya oborotnih koshtiv promislovihih pidpriyemstv: avtoreferat disertatsiyi na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spec. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpriyemstvami (za vidami ekon. diyalnosti)» / N. V. Petrova. ODEU, 2007. 18 s.
5. Tomchuk O. F. Analitichne zabezpechennya upravlinnya kreditorskoyu zaborgovanistyu pidpriyemstva // Naukoviy visnik LNUVMBT im. S. Z. Gzhickogo. 2016. T. 18. Vip. 2. S. 160–164.
6. Yashuk D. L. Doslidzhennya metodologiyi upravlinnya oborotnimi aktivami pidpriyemstv v umovah krizi // Visnik ekonomichnogo transportu i promislovosti. 2013. № 32. S. 52–57.

УДК 331.108: 339.97

Кахович Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Університету митної справи та фінансів*

Кахович Юлия Александровна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
Университета таможенного дела и финансов*

Kakhovich Yuliia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of management Foreign Economic Activity
University of Customs and Finance*

Шевченко Марія Андріївна

*студент
Університету митної справи та фінансів*

Шевченко Мария Андреевна

*студент
Университета таможенного дела и финансов*

Shevchenko Mariia

*Student of the
University of Customs and Finance*

Бабенко Тетяна Іванівна

*студент
Університету митної справи та фінансів*

Бабенко Татьяна Ивановна

*студент
Университета таможенного дела и финансов*

Babenko Tetiana

*Student of the
University of Customs and Finance*

НОВІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

НОВЫЕ ТРЕНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

RESENT TRENDS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES

Анотація. У роботі проведено аналіз сучасних трансформаційних процесів у системах менеджменту глобальних міжнародних компаній. Зазначено, що на нинішньому етапі розвитку світової економіки людство вступає в еру нової економічної парадигми – економіки знань, яка трансформує не лише бізнес-ландшафт загалом, а й змінює класичне сприйняття робочого місця та робочої сили зокрема. Доведено, що в сучасній глобальній економіці людський фактор є визначальним чинником функціонування глобальних підприємств, оскільки наявність кадрового потенціалу та його розвиток є найважливішими для адаптації бізнесу до викликів сучасної економіки. Головним напрямом трансформаційних

процесів у системі менеджменту персоналу є розбудова так званої «компанії майбутнього», яка передбачає зміну традиційної моделі менеджменту на нову – цифрову, для чого необхідним є новий тип лідерів, менеджерів та професіоналів із новим баченням виробничих та корпоративних процесів.

Ключові слова: менеджмент персоналу, міжнародна компанія, інформатизація, мережева модель менеджменту.

Аннотация. В работе проведен анализ современных трансформационных процессов в системах менеджмента глобальных международных компаний. Отмечено, что на сегодняшнем этапе развития мировой экономики человечество вступает в эру новой экономической парадигмы – экономики знаний, которая трансформирует не только бизнес-ландшафт в целом, но и меняет классическое восприятие рабочего места и рабочей силы в частности. Доказано, что в современной глобальной экономике человеческий фактор является ключевым для функционирования глобальных компаний, поскольку наличие кадрового потенциала и его стоимость являются важнейшими при выборе места расположения новых производств. Главным трендом трансформационных процессов в системе менеджмента персонала является развитие так называемой «компании будущего», которая предусматривает изменение традиционной модели менеджмента на новую – цифровую, для чего необходим новый тип лидеров, менеджеров и специалистов с новым видением производственных и корпоративных процессов.

Ключевые слова: менеджмент персонала, международная компания, информатизация, сетевая модель менеджмента.

Summary. The paper analyzes modern transformational processes in the management systems of global international companies. It is noted that at the present stage of world economy development, mankind enters the era of a new economic paradigm – the knowledge economy, which transforms not only the business landscape in general, but also changes the classical perception of the workplace and workforce. It has been proved that in the modern global economy, the human factor is a key factor in the functioning of global enterprises, since the availability of human resources and their value are the most important when choosing the location of new productions. It is determined that automation is the main trend of workplaces transformation and it has considerable potential for increasing labor productivity and increasing work of employees. This leads to a partial change in the list of existing professions and requires new management strategies. There is a need to formulate a global labor force strategy that will be able to address the challenges of a new era of acceleration, change and innovation. The main tendencies of the management system of international companies' transformation are determined, and it's related to different divisions and levels of company management. But in general, it reflects global tendencies of the personnel management system transformation of global companies, the main driver of which is the society and production informatization. The main trend of transformation processes in the personnel management system is the development of the so-called «company of the future», which involves changing the traditional management model into new ones – a network, which requires a new type of leaders, managers and professionals with a new vision of production and corporate processes. To this end, global companies need to build and maintain a corporate brand of employment in order to successfully compete for skilled talent by implementing the activities under the new personnel management system.

Key words: personnel management, international company, informatization, network model of management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах прискорення змін у глобальному бізнес-середовищі стандартні методи планування, менеджменту та методи розподілу активів стали застарілими. Досягнення нових рівнів складності бізнесу – нескінченний процес, який вимагає від компаній швидко перерозподіляти активи для подолання наслідків змін у середовищі, а від персоналу – сучасних знань та навичок, уміння адаптуватися до зовнішнього середовища, комунікативних здібностей. Для ефективного позиціонування компанії на глобальній арені важливу роль відіграють людський чинник та система його менеджменту, які забезпечують постійну оцінку та вдосконалення, забезпечуючи ефективне використання як бізнес-властивостей, так і організаційних навичок.

Мета статті. Метою дослідження є визначення сучасних трендів трансформаційних перетворень у системах менеджменту персоналу міжнародних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження менеджменту персона-

лу зробили як зарубіжні У. Бек, І. Валлерстайн, А. Джонс, П. Дікен, так і вітчизняні вчені Д. Лук'яненко, А. Поручник, А. Колот, О. Грішнова, В. Щербак та ін. До вирішення проблем трансформаційних перетворень у системі менеджменту глобальних компаній долучаються також міжнародні організації та консалтингові агенції: Всесвітній економічний форум, консалтингова агенція Deloitte, аудиторська компанія KPMG та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нові бізнес-реалії та виклики сучасної світової економіки вимагають прискорення виробничих процесів, швидкого реагування на проблемні питання та підвищують конкуренцію. Новітня парадигма економічної системи – економіка знань – трансформує ландшафт бізнесу, за таких умов лише успішні організації майбутнього зможуть швидше рухатись, адаптуватись навчатись та охоплювати динамічний попит на робочу силу.

Паралельних змін зазнає і робоча сила, що під впливом діджиталізації стає більш цифровою, більш глобальною, різноманітною та соціально

диверсифікованою. Водночас очікування, потреби та вимоги бізнесу розвиваються швидше, ніж будь-коли раніше. З одного боку, це виклик, а з іншого — можливість переосмислити систему менеджменту персоналу, людський потенціал та організаційну практику, можливість створювати платформи, процеси та інструменти, які продовжують розвиватися та зберігати свою цінність у часі.

Одночасно з активним прискоренням процесів глобалізації розвивається взаємопов'язаний із цією тенденцією процес розвитку технологій. Досягнення наукового прогресу, такі як штучний інтелект, мобільні платформи, сенсори та системи соціального співробітництва, зробили революцію в тому, як ми живемо, працюємо та спілкуємося, і темпи тільки прискорюються. Це викликає стрес як для людей, так і для суспільства: дослідження показують, що наразі працівники та організації більш «перевантажені», ніж будь-коли [1].

Сучасні прогнози, щодо темпів технологічних змін, для суспільства не є новими. Наприклад, у 1980-х роках спостерігалось стрімке зростання обчислювальної потужності, що призвело до автоматизованих касових машин, онлайн-систем та швидкого зростання ІТ-індустрії. Можна вважати, що світ адаптований, коли люди набувають нових навичок та нових робочих місць [2].

Оскільки четверта промислова революція охоплює всі країни, можна дійти висновку, що напрями трансформації робочих місць матимуть як глобальний, так і регіональний характер. Крім того, глобальні компанії можуть опосередковано впливати на ці процеси шляхом диференціювання завдань та промисловості в конкретних регіонах світу в межах свого стратегічного планування. У результаті це матиме вторинний вплив на тенденції розвитку робочих місць у низці розвинених та країн, що розвиваються, підкреслить зростаюче значення глобальних ланцюгів постачання та транснаціональних компаній у формуванні структури світової економіки.

Серед чинників, які впливають на рішення компаній щодо створення і розташування виробництв, більшістю (72%) глобальних компаній було виділено пріоритетним наявність кваліфікованого місцевого талановитого персоналу. Натомість 65% компаній зазначають, що витрати на оплату праці є головною проблемою. Серед інших важливих чинників розглядалися менш важливі, порівняно з кваліфікованими місцевими талантами та витратами на оплату праці, а саме — гнучкість місцевого трудового законодавства, ефекти агломерації промисловості, близькість до сировини. Таким чином, ще раз отримано підтвердження того факту, що в сучасній глобальній економіці людський розвиток є ключовим фактором функціонування глобальних підприємств, оскільки, як показано в табл. 1, він фіналізує ланцюг трансформації системи менеджменту персоналу.

У міру розгортання четвертої промислової революції компанії прагнуть використовувати нові та проривні технології, щоб досягти більш високого рівня ефективності виробництва та споживання, розширюватися на нових ринках та конкурувати новими продуктами для задоволення потреб глобального споживача, що все частіше орієнтується на цифрові товари [2].

Усе більше роботодавців шукають працівників із новими навичками для збереження конкурентної переваги своїх підприємств та збільшення продуктивності робочої сили. Нове покоління працівників відчуває швидко зростаючі можливості на нових робочих ролях, тоді як інші відчувають, як швидко зникають перспективи у низці професій, що традиційно вважалися шляхом до побудови кар'єри. Як визначено у доповіді Всесвітнього економічного форуму Future of Jobs Survey 2020 [4], кількість таких зникаючих професій із кожним роком зростатиме.

Сьогодні необхідний новий набір цифрових бізнесів, а для працівника — нових цифрових робочих навичок. Компаніям слід більше зосередитися на кар'єрних стратегіях, мобільності талантів, організаційних екосистемах та мережах, щоб полегшити індивідуальне та організаційне переосмислення. Сьогодні організації зацікавлені в працівниках, які можуть продемонструвати лідерство, різноманітність комунікативних навичок, технологічні знання та мають загальний досвід роботи.

Прогнозовані зміни ринку праці, які пропонують аналітики Всесвітнього економічного форуму та компанії Deloitte, не є попередніми висновками, але вони є розумними прогнозами, які впливають із дій та інвестиційних рішень, прийнятих компаніями у відповідь на глобальні тенденції сьогодення.

Зростання автоматизації робочих місць має значний потенціал для підвищення продуктивності праці та збільшення роботи працівників. Технологія автоматизації може допомогти усунути повторювальну адміністративну роботу та дасть змогу працівникам зосередити увагу на вирішенні більш складних проблем, водночас зменшуючи ризик помилок, даючи їм змогу зосередитися на завданнях, пов'язаних із доданою вартістю [5].

На сучасному підприємстві машини та алгоритми найчастіше доповнюють людські навички в обробці інформації та даних. Вони також підтримують виконання складних і технічних завдань, а також забезпечують більшою мірою фізичну та ручну роботу. Проте деякі робочі завдання досі виконуються переважно людьми: спілкування та взаємодія, координація, розроблення, управління та консультування, прийняття рішень.

Прогнозується, що до 2022 р. ця картина дещо зміниться. Згідно з Future of Jobs Survey 2020, очікується поглиблення усіх наявних тенденцій, а машини та алгоритми в середньому збільшуватимуть свій внесок у конкретні завдання на 57%. Більшість

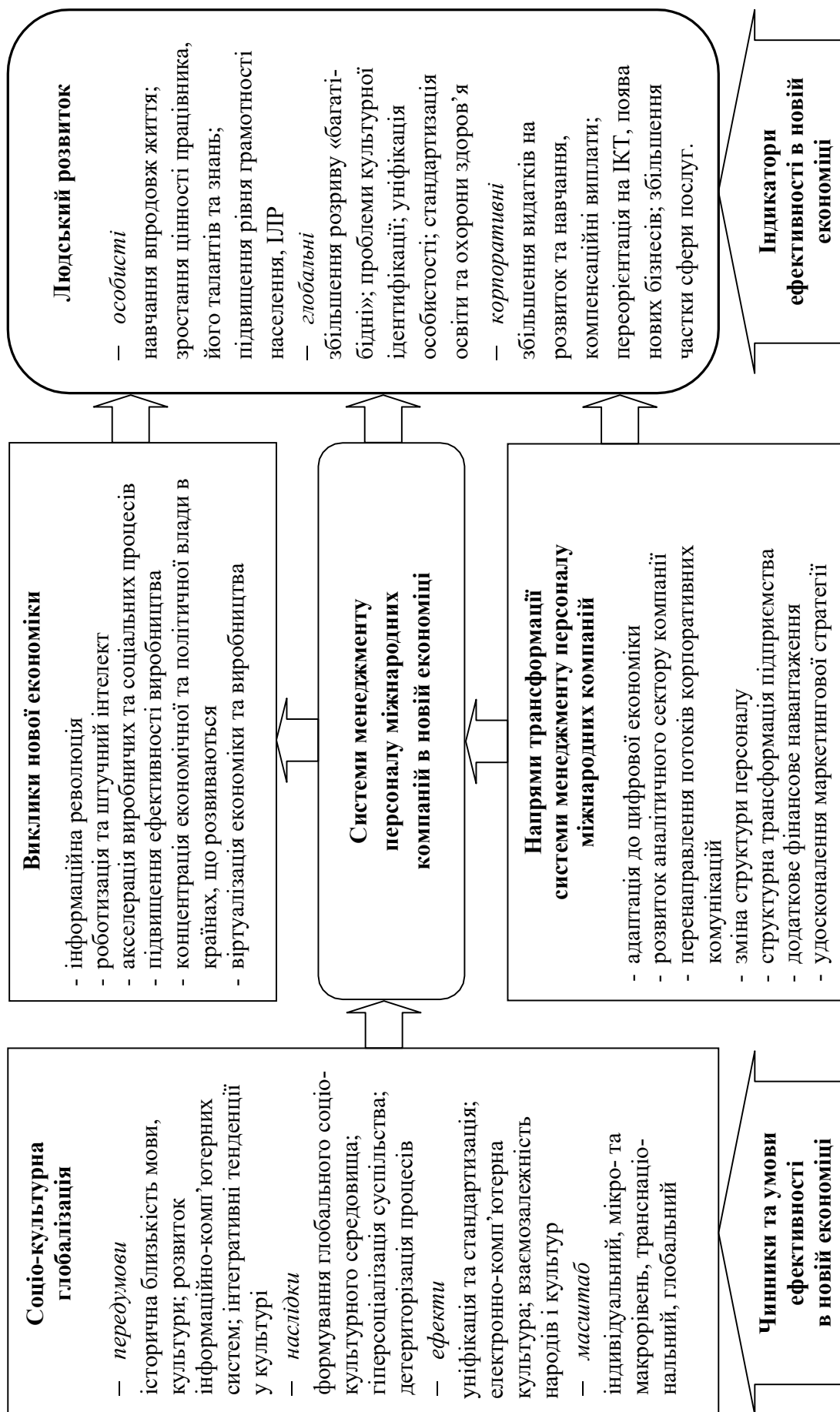


Рис. 1. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в новій економіці
Джерело: складено авторами на основі [3]

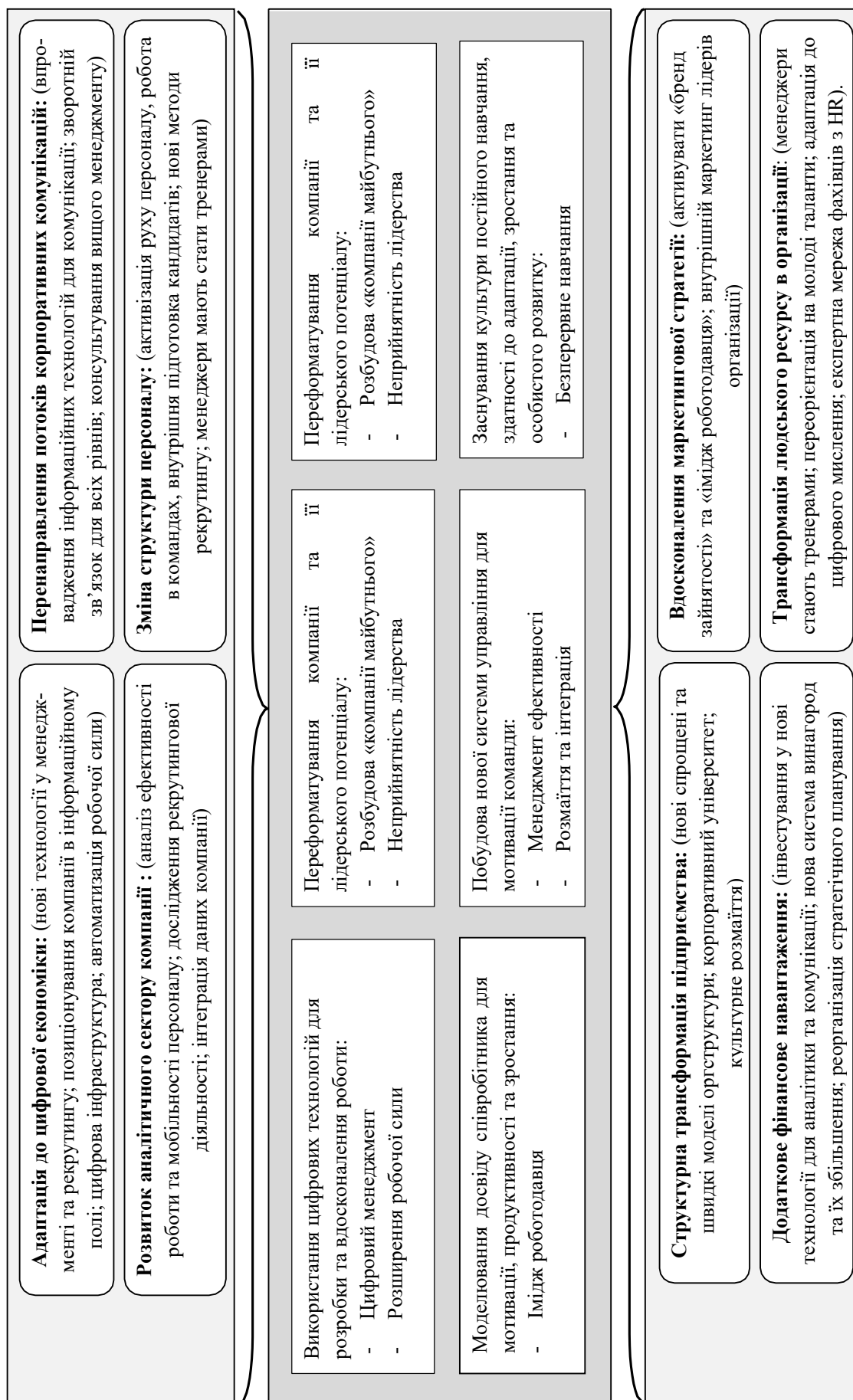


Рис. 2. Визначальні фактори трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах Джерело: складено авторами на основі [4]

завдань, пов'язаних з обробкою інформації та обробкою даних, а також пошуком та передачею інформації, буде виконуватися за допомогою технології автоматизації.

Хвиля технологічного прогресу четвертої промислової революції гарантовано зменшить кількість працівників, необхідних для виконання певних робочих завдань, паралельно це створить підвищений попит на продуктивність інших, що призведе до створення нових робочих місць.

Для того щоб використовувати трансформаційний потенціал четвертої промислової революції, бізнес-менеджери у всіх галузях промисловості та регіонах будуть усе більше зацікавлені у формуванні глобальної стратегії робочої сили, яка буде в змозі вирішувати проблеми нової ери прискорення, змін та інновацій [4].

Так, за підсумками 2017 р. компанією Deloitte [3] було визначено провідні тенденції розвитку системи менеджменту персоналу глобальних компаній, які включають 10 сфер, у яких організаціям доводиться долати розрив між темпами змін та проблемами роботи, управління талантами. Управлінці з більше ніж 10 400 компаній зі 140 країн світу оцінили важливість цих тенденцій розвитку системи менеджменту персоналу глобальних компаній.

Трансформація системи менеджменту глобальних компаній має включати такі складові елементи:

- 1) розбудова «компанії майбутнього»;
- 2) навчання протягом життя;
- 3) пошук та заохочення талантів;
- 4) досвід робітника;
- 5) менеджмент ефективності;
- 6) неприйнятність лідерства;
- 7) цифровий менеджмент персоналу;
- 8) аналіз людського капіталу;
- 9) диверсифікація та інклюзія;
- 10) розширення робочої сили, роботи та штучний інтелект.

Зазначені вище тенденції стосуються різних дивізіонів та рівнів управління компанії, але у цілому вони відображають загальні тенденції трансформації системи менеджменту персоналу глобальних компаній в умовах соціокультурної глобалізації,

основним драйвером якої виступає інформатизація суспільства та виробництва.

Зазначені тенденції можна систематизувати за напрямками трансформації (рис. 2).

Висновки. Таким чином, на засадах проведеного аналізу впливу соціокультурної глобалізації на системи менеджменту персоналу міжнародних компаній можна зробити такі висновки.

Головним трендом трансформаційних процесів у системі менеджменту персоналу, який об'єднує всі вищезазначені, є розбудова так званої «компанії майбутнього», яка передбачає зміну традиційної моделі менеджменту на нову — мережеву, для чого необхідний новий тип лідерів, менеджерів та професіоналів із новим баченням виробничих та корпоративних процесів. Для цього глобальним компаніям необхідно побудувати та підтримувати корпоративний бренд зайнятості, щоб успішно конкурувати за кваліфіковані талановиті кадри, впроваджуючи вищезазначені заходи в рамках нової системи менеджменту персоналу. Трансформаційні процеси в системі менеджменту персоналу глобальних компаній зумовлені більшою мірою зростаючою інформатизацією суспільних відносин, а також підвищенням значущості людського чинника для утримання позицій на світовій арені.

Оскільки людський чинник, його наявність, якість та вартість є визначальними як під час побудови нового бізнесу, так і під час форматування старого, серед трендів трансформації системи менеджменту глобальних компаній провідні місця займають пошук талантів, їх залучення та утримання, мотивація персоналу, формування нового типу лідерів та побудова корпоративного бренду зайнятості.

В умовах переходу до економіки знань, де провідними технологіями стануть інформаційно-комунікаційні, трансформація системи менеджменту персоналу також підпадає під вплив інформатизації. Як результат, очікується, з одного боку, збільшення частки автоматизованих робочих місць паралельно зі зниженням зайнятості людського персоналу, а з іншого — впровадження інформаційних технологій як у систему рекрутингу, так і безпосередньо в аналіз та менеджмент персоналу.

Література/References

1. HR from the outside in: the next era of human resources transformation / D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 272 p.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourthindustrial-revolution-by-klaus-schwab>
3. The organization of the future: Arriving now 2017 Global Human Capital Trends / J. Bersin, T. McDowell, A. Rahneima. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/humancapital-trends/2017/organization-of-the-future.html>
4. The Future of Jobs Report 2020 / A. Till, V. Ratcheva, Z. Saadia; World Economic Forum. 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
5. Human Resources Professional Competency Framework. Human Resources Professionals Association, 2014. URL: https://www.academia.edu/19550039/HRPA_Professional_HR_Competency_Framework

УДК 338.936.3–044.332

Левченко Юлія Григорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і права
Національний університет харчових технологій*

Левченко Юлия Григорьевна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и права
Национальный университет пищевых технологий*

Levchenko Yuliya

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Law
National University of Food Technology*

Гаврикова Аліна Владиславівна

*магістр
Національного університету харчових технологій*

Гаврикова Алина Владиславовна

*магистр
Национального университета пищевых технологий*

Gavrikova Alina

*Master of the
National University of Food Technology*

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

THE ECONOMIC MECHANISM OF ADAPTATION OF AN ENTERPRISE TO A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Анотація. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, великим рівнем конкуренції, частою зміною вподобань споживачів, нестабільністю економічного та політичного середовища, що здійснює негативний вплив на ефективність господарської діяльності всіх суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, розміру та виду діяльності.

Динамічність зовнішнього середовища функціонування підприємств вимагає швидкого реагування на його зміни, особливого значення набуває забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, тобто ефективної адаптації до конкурентного середовища.

Загострення конкурентної боротьби є характерним для всіх галузей та напрямків діяльності, адже сьогодні економіка характеризується фінансовими кризовими явищами не лише на рівні держави, але й на світовому рівні, що загострює боротьбу на ринку.

Проблема економічного механізму адаптації підприємств до конкурентного середовища обмовлена необхідністю постійного пошуку резервів мінімізації витрат, оптимізації не лише виробничих, але й управлінських процесів на підприємствах.

Дослідження економічного механізму адаптації підприємств до конкурентного середовища показали необхідність активного впровадження інформаційних технологій в діяльність підприємств.

Ключові слова: економічний механізм, конкуренти, конкурентне середовище, підприємство, управління, адаптація.

Аннотация. Современные условия хозяйствования отечественных предприятий характеризуются нестабильностью внешней среды, высоким уровнем конкуренции, частой сменой потребительских предпочтений, нестабильностью экономической и политической среды, что оказывает негативное влияние на эффективность хозяйственной деятельности всех субъектов хозяйствования независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, размера и вида деятельности.

Динамичность внешней среды функционирования предприятий требует быстрого реагирования на его изменения, особое значение приобретает обеспечение надлежащего уровня конкурентоспособности, то есть эффективной адаптации к конкурентной среде.

Обострение конкурентной борьбы характерно для всех отраслей и направлений деятельности, ведь сегодня экономика характеризуется финансовыми кризисными явлениями не только на уровне государства, но и на мировом уровне, обостряет борьбу на рынке.

Проблема экономического механизма адаптации предприятий к конкурентной среде оклеветанный необходимостью постоянного поиска резервов минимизации затрат, оптимизации не только производственных, но и управленческих процессов на предприятиях.

Исследование экономического механизма адаптации предприятий к конкурентной среде показали необходимость активного внедрения информационных технологий в деятельность предприятий.

Ключевые слова: экономический механизм, конкуренты, конкурентная среда, предприятие, управление, адаптация.

Summary. Modern economic conditions of domestic enterprises are characterized by instability of the external environment, high level of competition, frequent changes in consumer preferences, instability of economic and political environment, which has a negative impact on economic efficiency of all economic entities regardless of ownership, organizational form, size and size. type of activity.

The dynamism of the external environment of enterprises requires a rapid response to its changes, of particular importance is to ensure the appropriate level of competitiveness, that is effective adaptation to the competitive environment.

The intensification of competition is characteristic of all industries and activities, because today the economy is characterized by financial crises not only at the state level but also at the global level, which exacerbates the struggle in the market.

The problem of the economic mechanism of adaptation of the enterprises to the competitive environment is caused by necessity of constant search of reserves of minimization of expenses, optimization not only of production, but also administrative processes at the enterprises.

Studies of the economic mechanism of adaptation of enterprises to the competitive environment have shown the need for active implementation of information technology in the activities of enterprises.

Key words: economic mechanism, competitors, competitive environment, enterprise, management, adaptation.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Питанням економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища в сучасних дослідженнях приділено не достатньо уваги, адже зовнішні умови діяльності підприємств надзвичайно швидко змінюються і засоби адаптації, які використовувались підприємствами ще півроку тому, сьогодні вже можуть бути недовірними. Сьогодні підприємства працюють в умовах підвищеного ризику, коли на перший план виходить вміння працювати з клієнтами, швидко переходити на новий вид продукції або діяльності, мати висококваліфікований персонал, здатний приймати рішення в умовах невизначеності та готовий до постійних нововведень.

Одним із дієвих економічних механізмів адаптації підприємств до конкурентного середовища є диференціація та інтеграція підприємства в цілому та окремих його підрозділів зокрема.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання стає предметом дослідження все більшої кількості науковців-економістів.

Теоретичні та практичні дослідження проблем економічних механізмів адаптації підприємств до конкурентного середовища, здійснювали такі вчені, зокрема. як: К. В. Кривобок [4], Т. І. Лепейко [5] та інші.

Значна кількість дослідників пов'язують спроможність підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища із забезпеченням їх економічної безпеки. Вчені виділяють ряд внутрішньофірмових заходів, як дозволять мінімізувати негативний вплив з боку конкурентів. До таких заходів слід віднести, диференціацію, планування, дослідження ринку, постійна оптимізація виробничих та управлінських процесів, безперервний пошук та впровадження заходів щодо мінімізації всіх видів витрат та собівартості продукції або послуг.

Постановка завдання. Дослідити актуальні економічні механізми адаптації підприємств до конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу. Процеси інтеграції національної економіки у світову здійснили суттєвий вплив на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Обмеженість власних ресурсів, які необхідні для забезпечення стійкого виробничого

процесу, потребує пошуку та використання нових сучасних економічних інструментів для вирішення проблем адаптації підприємств до виникнення кризових явищ, які пов'язані з загостренням конкуренції. Переважна більшість керівників українських підприємств використовують «ручний режим» управління, який недостатньо враховує основні тенденції зовнішнього середовища. Це суттєво ускладнює процес адаптації та призводить до прийняття помилкових управлінських рішень і, як наслідок, зменшення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому [5, с. 177].

Адаптація підприємства до конкурентного середовища передбачає внесення великої кількості змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітні [1, с. 142].

Постійні зміни у зовнішньому середовищі та загострення конкуренції в усіх сферах господарювання створюють нові виклики для підприємств, що потребує реалізації ефективних економічних механізмів адаптації. Забезпечення певної стабільності функціонування та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від підприємств підвищення рівня адаптивності, тобто можливості пристосування до будь-яких змін.

Поняття адаптивності розглядається науковцями з різних позицій, проте його сутність зводиться до можливості (властивості) пристосовуватись до змін. Адаптивність визначається як характеристика діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності [2, с. 73].

Оскільки зміни зовнішнього середовища в цілому та конкурентного середовища зокрема мають постійний характер у сучасних умовах господарювання, то для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємств необхідно впроваджувати адаптивне управління.

Адаптивне управління представляє собою вибір оптимального способу досягнення цілі, це спосіб управління, при якому цільові економічні показники залишаються незмінними, а поточні, короткострокові і середньострокові плани і бюджети можуть бути скориговані за наявності відхилень.

Метою адаптивного управління є отримання та аналіз інформації, що надходить, і вироблення на її основі альтернатив розвитку підприємства. Головне завдання, — забезпечення стабільного розвитку в умовах змін конкурентного середовища [7, с. 73].

Дослідження високотехнологічних компаній показало, що 97% конкурентних невдач пов'язані з недостатньою увагою до змін ринку або з нездатністю реагувати на життєво важливу інформацію. Щоб знайти важливу інформацію і зробити її надбанням

підприємства, проводяться спеціальні дослідження навколишнього середовища. Наприклад, відділ маркетингових досліджень досліджує тенденції змін смаків споживачів; відділ наукових досліджень вивчає розвиток технологій, інновації та сировину. Співробітники прикордонних відділів захищають підприємство від застою, постійно інформуючи вище керівництво про зміни в навколишньому середовищі [1, с. 142].

Вивчення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що свою адаптацію (реорганізацію відповідно до змін конкурентного середовища) в більшості випадків вони розпочинають із запізненням, зазвичай після того, як опинились у кризовому становищі, що суттєво зменшує їх фінансово-економічні можливості. Тому в сучасних умовах господарювання кожному підприємству необхідно своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища. Для цього підприємствам необхідно використовувати ефективний економічний механізм, який максимально враховуватиме специфіку їх діяльності та забезпечить адекватну реакцію на тенденції змін [5, с. 177].

За умов значної нестабільності зовнішнього середовища В. К. Кривобок пропонує використовувати механізми біфуркації щодо адаптації підприємств. Автором визначається основа для прийняття рішень — моніторинг показників-індикаторів, які характеризують тенденції змін [3, с. 416].

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей в умовах ринку підприємства мають постійно працювати над створенням нових переваг. Для забезпечення виживання і забезпечення свого розвитку за допомогою утримання конкурентних переваг підприємству необхідно впроваджувати адекватні стратегічні і тактичні зміни у своїй діяльності, що також забезпечуються реалізацією адаптаційних заходів.

Тобто адаптація до умов конкурентного середовища є одним із ключових завдань управління підприємством та однією з найважливіших складових комплексу дій для забезпечення економічної безпеки підприємства. Вона проходить у рамках роботи із системного всебічного аналізу діяльності конкурентів, розроблення стратегії конкурентної поведінки на ринку та реалізації заходів, передбачених бізнес-планом підприємства [6, с. 37].

Визначальним для швидкої адаптації підприємства до впливу зовнішніх факторів є креативний підхід керівників структурних підрозділів підприємства до виконання власних функціональних обов'язків. Кожен з них має бути фахівцем високого рівня. Під час управління підпорядкованим відділом керівник має ставитися до виконання своїх функціональних обов'язків як директор підприємства, тобто володіти інформацією на ринку тих товарів/послуг, якими забезпечує його підрозділ підприємства.

Такий підхід дає можливість використовувати нові технології в роботі свого відділу. Підрозділ

підтримує свою конкурентоздатність, що забезпечує підприємству мобільність, оптимальну собівартість товарів/ послуг та високу адаптивність до зовнішніх факторів. Також слід зазначити, що в постійному дефіциті управління знаходяться три основні види ресурсів, а саме людські, часу та фінансові. Якщо є надлишок хоча б одного з наведених вище видів ресурсів, то керівник недостатньо ефективно використовує потенціал свого підприємства для інноваційного розвитку [4, с. 18].

Іншою формою реагування підприємства на зміни конкурентного середовища є рівень диференціації та інтеграції його підрозділів. Диференціація відображає «відмінності у когнітивній та емоційній орієнтації менеджерів функціональних підрозділів, а також відмінність у їх формальній структурі». У складному і швидко мінливому навколишньому середовищі підрозділи підприємства, які відстежують ситуацію, що цікавить їх сектор, стають вузькоспеціалізованими. Успіх у кожному напрямі роботи вимагає спеціальної кваліфікації та особливої поведінки.

Диференціація ускладнює координацію діяльності підрозділів. Коли установки, цілі і орієнтація в роботі істотно розрізняються, координація вимагає більше часу і ресурсів. Інтеграція характеризує якість співпраці підрозділів. Для координації роботи підрозділів часто потрібні спеціальні працівники, так звані інтегратори. Коли невизначеність навколишнього середовища висока, горизонтальна координація при частих змінах зовнішньої ситуації вимагає переробки великих обсягів інформації, тому інтегратори стають необхідними в структурі організації [1, с. 142].

З метою забезпечення адаптації підприємств до змін конкурентного середовища Мехович С. А. та Сікетіна Н. Г. пропонують кластеризацію економічних відносин, адже саме завдяки системі адаптаційних зв'язків, розвиток яких забезпечує кластер, створюється єдиний господарчий механізм. Оптимальне використання зв'язку промислових підприємств разом з існуючими у кожного з них ресурсів та можливостей під час об'єднання у виробничо-інноваційний кластер дає синергетичний ефект спільної праці.

У той же час, поряд із прямими адаптаційними зв'язками між об'єктами впливу чинників кон-

курентного середовища існує складна система не-прямих зв'язків, які опосередковані участю у виробництві продукції цілої низки галузей. Цільове призначення здійснення зв'язків — підтвердження адаптації на кожному рівні взаємодії кластера в аспекті формування його бізнес-стратегії. На розвиток адаптаційних зв'язків здійснюють вплив технологічні, економічні, історичні, корпоративні та політичні чинники.

В цілому систему переваг від об'єднання у високотехнологічний кластер можна звести до: створення системи адаптаційних зв'язків, що забезпечує вільний доступ до технологічної та маркетингової інформації; впровадження програм адаптації, що сприяє доступу до системи міжнародного розподілу праці; об'єднання адаптаційних можливостей підприємств кластера; взаємної фінансової підтримки між усіма членами кластера; можливості диверсифікації ризиків; можливості ефективного використання виробничих потенціалів підприємств кластера; проведення спільних рекламних кампаній, торгових ярмарок, спільного маркетингу [6, с. 37].

Висновки. Діяльність сучасних підприємств здійснюється в умовах значної нестабільності зовнішнього середовища в цілому та конкурентного середовища зокрема. Проблемою українських підприємств в процесі адаптації до змін конкурентного середовища є відсутність ефективного управління змінами, несвоєчасне реагування на зміни, недостатність фінансових ресурсів, низький рівень взаємодії з зовнішнім середовищем для запобігання кризових явищ. Для підвищення рівня адаптації підприємств до змін конкурентного середовища пропонується підвищити рівень кваліфікації кадрів всіх підрозділів, проводити збір та обробку інформації щодо можливих тенденцій змін в зовнішньому середовищі, впровадження адаптивного управління, розробка системи показників-індикаторів, які дозволять завчасно виявляти та попереджати негативний вплив зовнішніх змін, повноцінне використання сучасних технологій у виробництві та управлінні підприємством, забезпечення ефективної системи диференціації та інтеграції підрозділів підприємств, для великих промислових підприємств може бути запропоновано створення об'єднання у високотехнологічний кластер.

Література

1. Герасимова О. Л., Подоляну М. В., Чачкова А. В. Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки // Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. 2017. Вип. 6. С. 141–146.
2. Копішинська К. О., Мурашова М. В. Адаптивність підприємства в конкурентному середовищі // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством». 2017. С. 73.
3. Кривобок В. К. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища // Економіка та управління підприємствами. 2018. № 14. С. 412–426.

4. Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність // Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 2–2. С. 16–20.
5. Лепейко Т. І. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища // Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 176–181.
6. Мехович С. А., Сікетіна Н. Г. Формування адаптаційних зв'язків діяльності підприємств у зовнішньому середовищі // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 28. С. 36–41.
7. Чулкова О. О. Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища // Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством». 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1498>

References

1. Gerasimova O. L., Podolyan M. V., Chachkova A. V. Adaptation of the enterprise to changes in the external environment as a means of ensuring its economic security // Market infrastructure: electronic scientific-practical journal. 2017. Vip. 6. S. 141–146.
2. Kopishinskaya K. O., Murashova M. V. Adaptability of the enterprise in a competitive environment // VIII All-Ukrainian scientific-practical conference «Modern approaches to enterprise management». 2017. P. 73.
3. Krivobok V. K. Substantiation of the modern approach to adaptation of the enterprise to the unstable external environment // Economics and business management. 2018. № 14. S. 412–426.
4. Krivobok K. V. Methodical approach to the diagnosis of the influence of the external environment on adaptability // Business navigator. 2018. Vip. 2–2. S. 16–20.
5. Lepeyko T. I. Improving tools for adaptation of enterprises to the influence of the competitive environment // Business Inform. 2016. № 12. S. 176–181.
6. Mekhovych S. A., Siketina N. G. Formation of adaptive links of enterprises in the external environment // Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. 2019. Issue 28. S. 36–41.
7. Chulkova O. O. Adaptive management of the enterprise in the conditions of instability of external environment // All-Ukrainian scientific-practical conference «Modern approaches to enterprise management». 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1498>

УДК 339.5:338.46

Носач Лариса Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент

Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського «ХАІ»

Носач Лариса Леонидовна

кандидат экономических наук, доцент

Национальный аэрокосмический университет имени Н.Е. Жуковского «ХАИ»

Nosach Larysa

PhD

National Aerospace University named after Zhukovsky «KAI»

ORCID: 0000-0002-3295-4613

Моргун Вікторія Сергіївна

магістр

Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського «ХАІ»

Моргун Виктория Сергеевна

магистр

Национального аэрокосмического университета имени Н.Е. Жуковского «ХАИ»

Morgun Victoria

Master of the

National Aerospace University named after Zhukovsky «KAI»

DOI: 10.25313/2520-2057-2020-18-6559

РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ЗМІН

РАЗВИТИЕ МИРОВОГО РЫНКА УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ И ИЗМЕНЕНИЙ

DEVELOPMENT OF THE WORLD MARKET OF SERVICES IN TURBULENCE CONDITIONS AND CHANGES

Анотація. Проведено авторське дослідження сучасного стану та особливостей розвитку світового ринку послуг в умовах турбулентності світових процесів; визначено світових лідерів сектору послуг у глобальному вимірі і лідерів за окремими найдинамічнішими категоріям послуг зокрема; обґрунтовано частку світового експорту послуг країн за рівнем їхнього економічного розвитку; визначено слабкі місця в оцінці показників міжнародної торгівлі послугами; основою для дослідження є статистичні дані ЮНКТАД.

Ключові слова: послуги, світовий ринок, міжнародна торгівля, експорт послуг, турбулентність, способи міжнародної торгівлі.

Аннотация. Проведено авторское исследование современного состояния и особенностей развития мирового рынка услуг в условиях турбулентности мировых процессов; определены мировые лидеры сектора услуг в глобальном измерении и лидеры по отдельным наиболее динамичным категориям услуг; обоснована доля мирового экспорта услуг стран по уровню их экономического развития; определены слабые места в оценке показателей международной торговли услугами; основой для исследования являются статистические данные ЮНКТАД.

Ключевые слова: услуги, мировой рынок, международная торговля, экспорт услуг, турбулентность, способы международной торговли.

Summary. The author's research of the current state and features of the development of the world market for services in conditions of turbulence of world processes was carried; the world leaders of the service sector in the global dimension and leaders of the most dynamic articles of service categories were identified; the share of world exports of services by countries by the level of their economic development was justified; weaknesses in the assessment of indicators of international trade in services were identified; the research is based on UNCTAD statistics.

Key words: services, world market, international trade, export of services, turbulence, modes of international trade.

Постановка проблеми. У міжнародних дискусіях про світову торгівлю здебільшого увагу звертають на світову торгівлю товарами, а послуги, на жаль, ігноруються. Така ситуація пояснюється переважно тим, що послуги менш відчутні, а питання торгівлі послугами часто є складнішим. Проте, зважаючи на щорічні темпи зростання міжнародної торгівлі послугами, на появу нових обслуговуючих секторів світового господарства, на зміну ролі країн, що розвиваються у транснаціональних процесах і зростаюче значення послуги для нормального функціонування транснаціональних корпорацій, турбулентність світових процесів змінює орієнтири економічного розвитку країн і вимагає більшої уваги спільноти до послуг, актуалізуючи питання доцільності розгляду послуги, як важливої складової світової торгівлі.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Результати досліджень світового ринку товарів та послуг оприлюднені у працях багатьох вітчизняних та іноземних науковців, таких як А. А. Мазаракі, Т. М. Мельника, А. В. Бохана, К. С. Брензович, О. М. Войтенко, Р. О. Заблоцької, С. Клаус, окремі аспекти сфери послуг розглядали Дж. Бастіа, А. Сміта, Ж.-Б. Сея, К. Маркс, А. Маршалл та ін., тези щодо зростання ролі послуги у розвитку світової економіки обґрунтували у своїх працях такі зарубіжні учені, як Дж. Белл, З. Бжезінський, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, М. Кастельє, К. Кларк, У. Ростоу, А. Тоффлер та ін. [1].

Мета статті. Дослідження сучасного стану світового ринку послуг в умовах турбулентності та змін.

Виклад основного матеріалу. В даний час значення міжнародної торгівлі послугами швидко зростає. Це обумовлено, в першу чергу, підвищенням ролі сфери послуг в національних економіках, а також інтернаціоналізацією світового господарства. Економіки усіх країн світу з кожним роком все інтенсивніше долучаються до світової торгівлі послугами, міжнародна торгівля послугами зростає, випереджаючи темпи росту торгівлі товарами (рис. 1).

Не дивлячись на те, що беззаперечними лідерами сфери послуг на світовій арені уже більше десяти років залишаються високорозвинені економіки, країни, що розвиваються демонструють впевнені кроки до завоювання своїх ніш у даному сегменті, демонструючи позитивну динаміку росту. У період з 2005 по 2019 роки частка економіки країн, що розвиваються збільшилася як у світовому експорті так і у світовому імпорті послуг з 22,9 до 29,8 та з 28,2 до 36,2 відсотків відповідно, а от економіки високорозвинених країн відзначаються негативною динамікою, у світовому експорті послуг вони втратили 7,2% за період, у світовому імпорті — 8,4% (рис. 2 і 3).

Така ситуація, в першу чергу, пов'язана з транснаціоналізацією і появою нових потужних ТНК в групі країн, що розвиваються, переважно мова йде про такі країни Азії, як Китай, Індія, Сінгапур, САР Гонконг та Республіку Корея. Саме ці країни вже тривалий час утримують лідерські позиції в своїй групі, їм належить частка майже 15 відсотків усього світового ринку послуг, тобто частка більша ніж у всіх інших країнах, що розвиваються разом узятих.

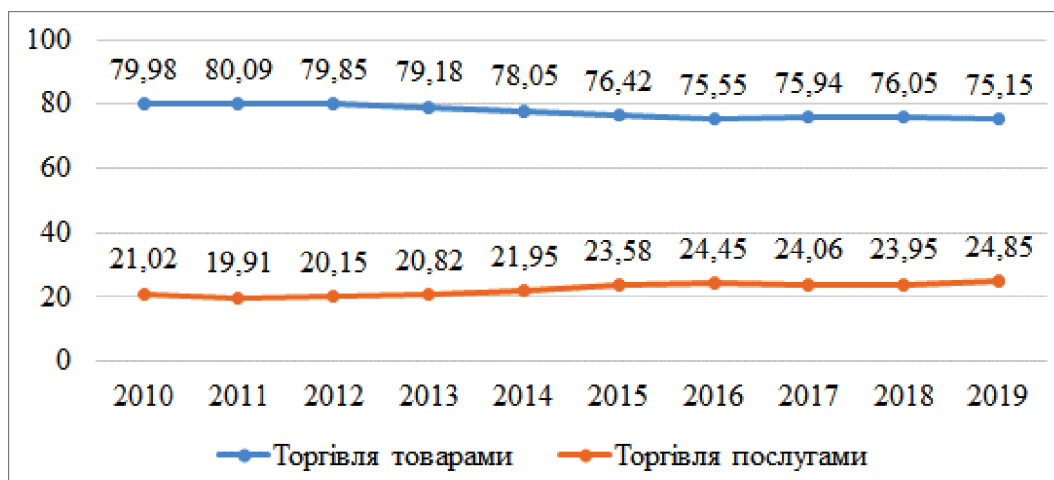


Рис. 1. Частка торгівлі товарами та послугами у загальному обсязі світової торгівлі, %

Джерело: складено на основі [2]

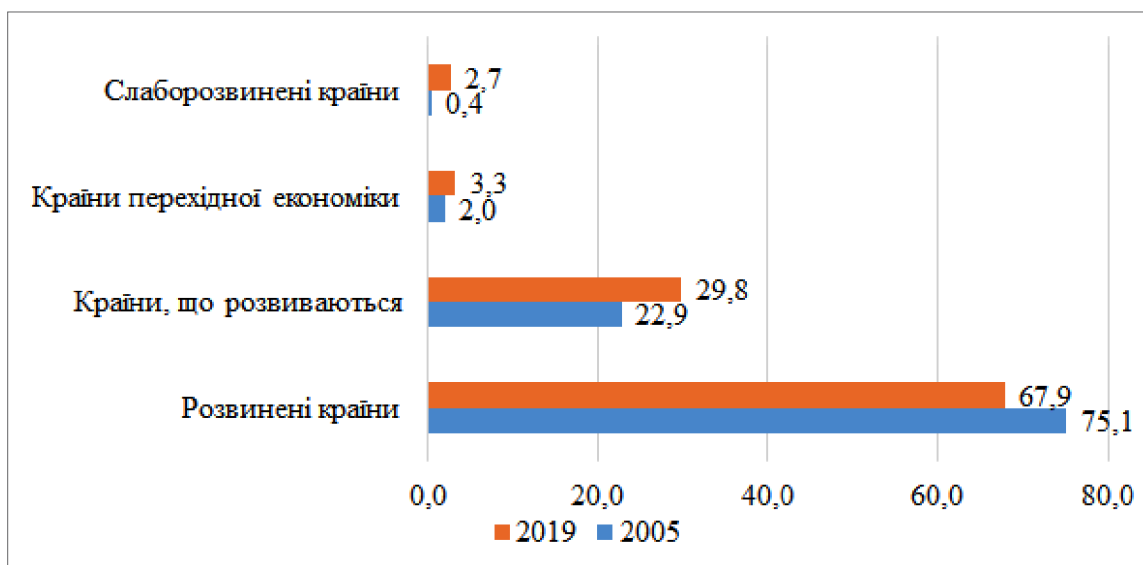


Рис. 2. Частка світового експорту послуг країн за рівнем економічного розвитку, %

Джерело: складено на основі [2]

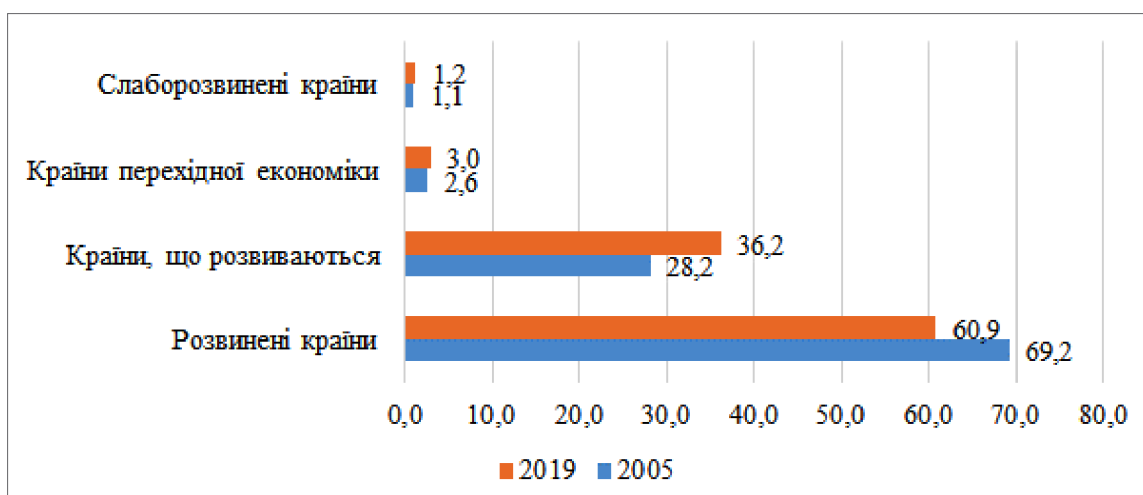


Рис. 3. Частка світового імпорту послуг країн за рівнем економічного розвитку, %

Джерело: складено на основі [2]

Слід відзначити, що у період з 2005 по 2019 роки спостерігалось помітне річне зростання експорту послуг в найменш розвинених країнах, яке перевищило зростання значення експорту товарів цих країн і збільшило частку послуг в загальному обсязі експорту. В країнах з перехідною економікою теж відбулося незначне зростання загального обсягу експорту послуг за період з 2005 по 2019 роки, але, на жаль, це не вплинуло на збільшення їхньої частки в загальному обсязі світового експорту. В цілому означена динаміка свідчить про збереження впливу послуг на зростання експорту в країнах, що розвиваються і найменш розвинених країнах.

Незважаючи на всесвітній колапс, викликаний пандемією COVID-19, турбулентні умови економічного розвитку вивели сектор послуг у 2019 році до рекордного рівня 6,1 трлн. дол. США. (не складно уявити, що ці показники могли б бути куди біль-

шими), підтвердивши швидшу динаміку експорту послуг, порівняно з експортом товарів як в розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Крім того, експорт послуг має більш стійкий характер, ніж експорт товарів, оскільки його максимальне скорочення припало на періоди глобальної економічної та фінансової кризи 2009 року і зменшення обсягів світової торгівлі в 2015 році (рис. 4).

Найбільша частка в загальному обсязі експорту й імпорту послуг (майже 99% у 2019 році і 98% — у 2005 році) належить комерційним послугам, які, відповідно до статистики ЮНКТАД включають в себе усі категорії послуг, крім торгівлі державними товарами та послугами.

Послуги, які користуються найбільшим попитом на світовому ринку представлено на рис. 5.

На особливу увагу заслуговує сектор телекомунікацій, інформації та комп'ютерних технологій, який

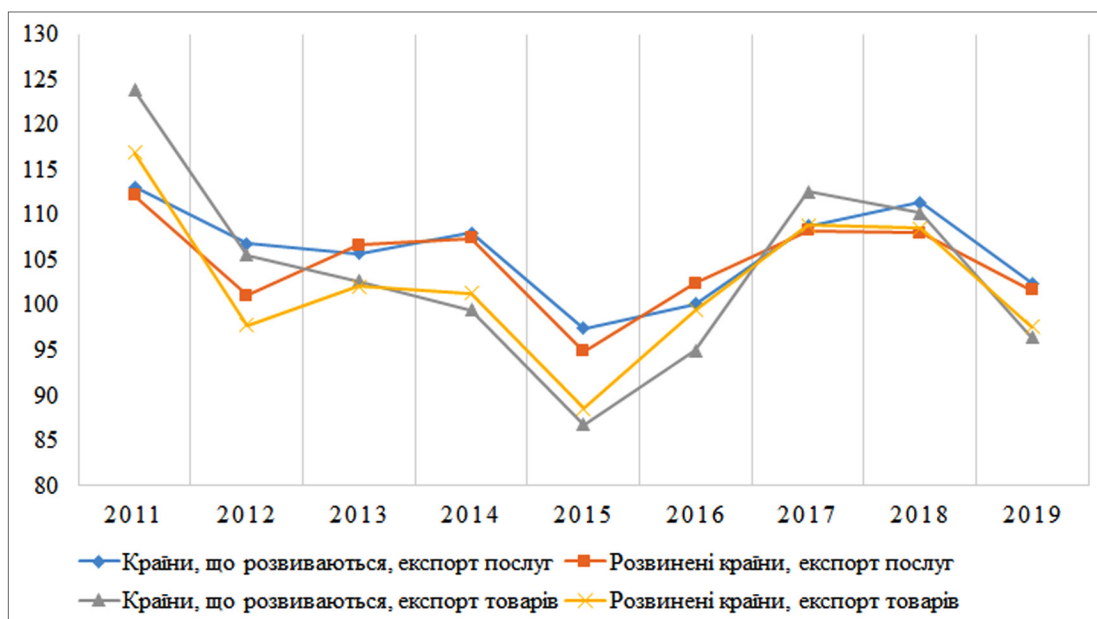


Рис. 4. Темпи росту світового експорту товарів та послуг за групами країн, %

Джерело: складено на основі [2]

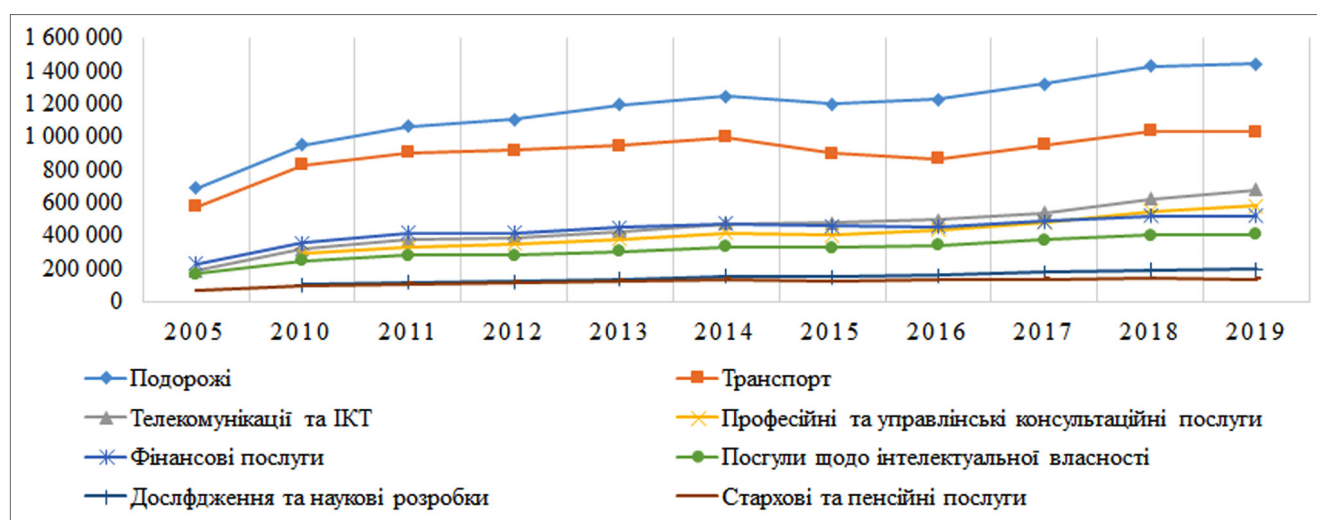


Рис. 5. Світовий експорт за окремими категоріями комерційних послуг

Джерело: складено на основі [2]

щороку демонструє стабільну позитивну динаміку свого зростання (рис. 6).

Лідерами зазначеного ринкового сегменту є високорозвинені країни з вагомою часткою в сукупному експорті послуг — 69% у 2019 році, однак така частка є нижчою на 3% ніж у 2010 році і аж на 11% ніж у 2005 році. При цьому, країнам, що розвиваються у 2019 році належало 28,9% сукупного експорту послуг і цей показник збільшився на 3% порівняно з 2010 роком і на 10% порівняно з 2005 роком. Нажаль, країнам перехідної економіки на перспективному ринку телекомунікаційних послуг та ІКТ належить всього 2%, але в цілому динаміка в періодах позитивна.

Регіональні тенденції на ринку послуг протягом останніх п'яти років демонструють тенденцію за

якою експорт усіх категорій послуг, крім транспорту, зафіксував значне зростання в більшості регіонів світу. Експорт телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг щорічно збільшувався в Азії — на 9,5%, в Латинській Америці та Карибському басейні, Європі та Океанії — на 6–7% %, тоді як в Африці він застоювався.

В свою чергу, Африка, разом з Азією, демонструвала порівняно сильне зростання експорту страхових, фінансових, інтелектуальних прав та інших ділових послуг, щорічно зростаючи на рівні 6–7% % [3]. Це заслуговує на певну увагу, враховуючи невелику частку розмірів сектору послуг в країнах Африки і їхню частку в загальній структурі світового експорту.

Зазначимо, що всесвітня пандемія COVID-19 безперечно мала свій негативний вплив на всі категорії

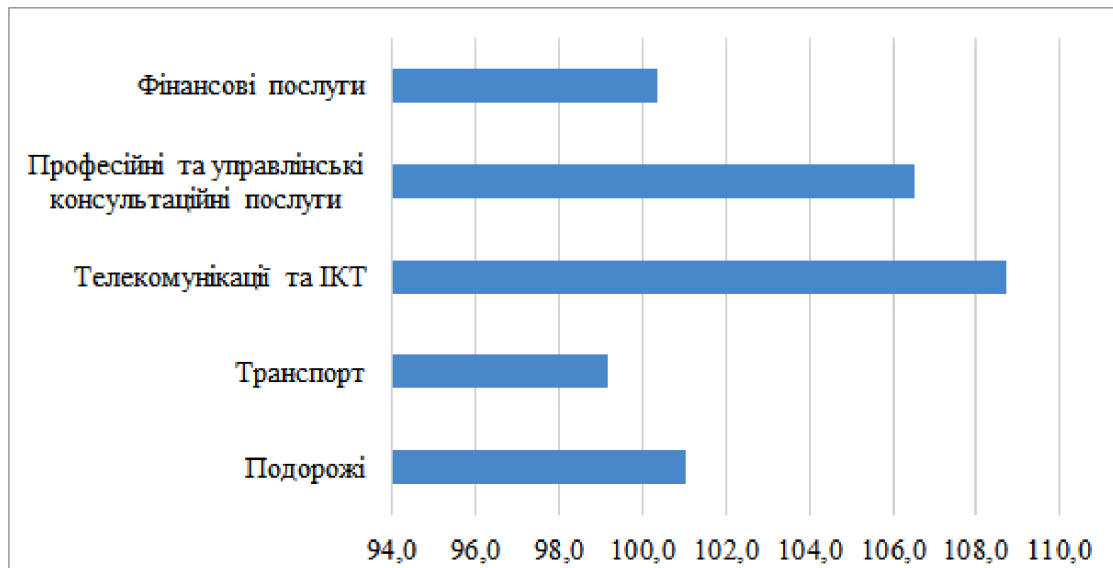


Рис. 6. Річні темпи зростання експорту послуг, 2019 р.

Джерело: складено на основі [2]

сектору послуг, але, як не дивно, на лі таких турбулентних подій, статистикою ЮНКТАД було зафіксовано зростання експорту подорожей на всіх континентах. Слід відмітити одну лише позитивну динаміку найменш розвинених країн Азії (Афганістан, Бангладеш, Камбоджа та ін.) — у 2019 році тут було зафіксоване зростання подорожей на рівні 23% порівняно з 2018 роком.

Таким чином, сучасний розвиток світового ринку послуг в умовах турбулентності демонструє тенденцію скорочення розмежування між економічними профілями країн, що розвиваються та розвинених країнах, і зміни торгових орієнтирів. До переліку сучасних найдинамічніших експортних портфелів країн, що розвиваються, слід віднести послуги з більш високою доданою вартістю, а саме послуги у сфері телекомунікацій, інформації та комп'ютерних технологій, фінансових та інших ділових послуг зі стабільними річними темпами зростання. Це сприяло збільшенню, у країнах, що розвиваються, залежності експорту комерційних послуг від зазначених категорій і зменшенню залежності від послуг у сфері транспорту та подорожей.

Висновки. Значення торгівлі послугами в сучасних турбулентних умовах неможливо переоцінити.

І навіть результати проведеного дослідження і загальні світові тенденції не в повній мірі відображають їхню важливість в глобальному вимірі, оскільки досить складно розрахувати показники міжнародної торгівлі послугами за усіма існуючими в міжнародній торгівлі способами. Наприклад, в статистичних звітах неможливо знайти інформацію щодо додаткових трансграничних послуг, які супроводжують експорт певних товарів, на кшталт послуг, що надаються в єдиному комплексі з товарами. Так само, складно дослідити діяльність багатьох іноземних філій транснаціональних корпорацій, що працюють у основній та обробній промисловості і здійснюють фактичну діяльність з надання послуг. Складно економічно оцінити тимчасове трансграничне переміщення людей, які є постачальниками послуг і забезпечують експорт професійних та підприємницьких послуг. Важливість міграції для сектора послуг також підкреслюється тим фактом, що близько 71% мігрантів зайняті в сфері послуг і забезпечують загальносвітовий обсяг грошових переказів.

Отже, в умовах турбулентності і динамічних змін світових процесів, послуги слід сприймати, як важливу складову світової торгівлі, що вимагає ретельного досліджувати у глобальному вимірі.

Література

1. Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи / К. Й. Пугачевська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. С. 52–55.
2. Goods and Services (BPM6): Exports and imports of goods and services, annual. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>
3. Международная торговля и развитие. Доклад Генерального секретаря ООН. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/a74d221_ru.pdf
4. World Economic Situation And Prospects: September 2020 Briefing, No. 141 // Department of Economic and Social Affairs Economic Analysis. URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-september-2020-briefing-no-141/>

УДК 37.072

Припишнюк Анна Володимирівна

*студентка магістратури факультету управління і технологій
Державного університету інфраструктури та технологій*

Прыпышнюк Анна Владимировна

*студентка магістратури факультета управления и технологий
Государственного университета инфраструктуры и технологий*

Prypyshtnyuk Anna

*Student of the Master's Degree Faculty of Management and Technology
State University of Infrastructure and Technology*

Пахота Наталія Вікторівна

*старший викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій*

Пахота Наталья Викторовна

*старший преподаватель кафедры менеджмента,
публичного управления и администрирования
Государственный университет инфраструктуры и технологий*

Pakhota Natalia

*Senior Lecturer of the Department of Management,
Public Administration and Governance
State University of Infrastructure and Technology*

СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

МИРОВОЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

WORLD EXPERIENCE OF FORMATION OF MOTIVATIONAL MECHANISM OF HUMAN RESOURCES

Анотація. У статті розглянуто різні моделі систем мотивації праці, а саме: японську, американську, французьку, німецьку та шведську моделі.

Мотивація персоналу це основний засіб, який забезпечує оптимальне використання ресурсів та здійснює мобілізацію кадрового потенціалу, який є на підприємстві. Основною метою процесу мотивації є максимальна віддача від використання наявних трудових ресурсів, яка допомагає у підвищенні загальної результативності і прибутковості діяльності підприємства.

Сьогодні проблема мотивації це її недосконалість на підприємствах, недостатність фінансування заходів, які спрямовані на покращення мотивації персоналу, а також належна увага до мотивації на підприємствах в цілому.

Ключові слова: мотивація, механізм, персонал, потенціал, оплата праці, моделі систем мотивації праці, управління персоналом.

Аннотация. В статье рассмотрены различные модели систем мотивации труда, а именно: японскую, американскую, французскую, немецкую и шведскую модели.

Мотивация персонала это основное средство, которое обеспечивает оптимальное использование ресурсов и осуществляет мобилизацию кадрового потенциала, который есть на предприятии. Основной целью процесса мотивации является максимальная отдача от использования имеющихся трудовых ресурсов, которая помогает в повышении общей результативности и прибыльности деятельности предприятия.

Сегодня проблема мотивации это ее несовершенство на предприятиях, недостаточность финансирования мероприятий, направленных на улучшение мотивации персонала, а также должное внимание к мотивации на предприятиях в целом.

Ключевые слова: мотивация, механизм, персонал, потенциал, оплата труда, модели систем мотивации труда, управления персоналом.

Summary. The article considers different models of work motivation systems, namely: Japanese, American, French, German and Swedish models.

Staff motivation is the main tool that ensures optimal use of resources and mobilizes human resources that exist in the enterprise. The main purpose of the motivation process is the maximum return on the use of available labor resources, which helps to increase the overall efficiency and profitability of the enterprise.

Today, the problem of motivation is its imperfection in enterprises, lack of funding for measures aimed at improving staff motivation, as well as due attention to motivation in enterprises in general.

Key words: Motivation, mechanism, personnel, potential, remuneration, models of labor motivation systems, personnel management.

Виклад основного матеріалу дослідження. Велика увага у світовій практиці приділялась вирішенню проблем мотивації праці. У вітчизняній теорії та практиці трудова мотивація розглядається як оплата праці, яка заснована на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, що на сьогоднішній день є малоефективними. На підприємствах, в умовах сьогодення, формуючи систем мотивації праці рекомендується застосовувати досвід світових практик з цього питання. У ринковій економіці існує велика кількість різних моделей систем мотивації праці. Найбільш характерними для розвинених країн світу є японська, американська, французька, німецька та шведська моделі [1, с. 166].

Сьогодні у світі існує кілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною моделлю є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом. Японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни.

У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками.

Японська модель. Характерними рисами цієї моделі є випередження росту продуктивності праці

у порівнянні з ростом рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. Майнове розшарування суспільства майже не контролюється державою, це в свою чергу заохочує підприємницьку активність в країні. Ця модель може існувати тільки тоді, коли громадяни мають високу національну свідомість, коли на перше місце серед інтересів людини постають інтереси нації.

Особливості формування японської систем мотивації праці показано на рис. 1.

Аналізуючи рис. 1, можемо сказати, що в Японії спостерігається досить гнучка система стимулювання праці. Основними чинниками цієї системи є: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Оклади робітників, інженерів, керівників нижчої та середньої ланок у залежності від цих чинників формуються за тарифною сіткою, яка допомагає у визначити умовно-постійну частину заробітної плати працівника як суму виплат за трьома розділами: за віком, за стажем роботи, за кваліфікацією і майстерністю. Багато японських компаній під час формування матеріального стимулювання застосовують синтезовані системи. Синтезовані системи поєднують в собі різні елементи традиційної та нової трудової тарифікації працівників. У цих системах розміри заробітної плати встановлюються за чотирма показниками: вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є основою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є базою для розрахунку ве-

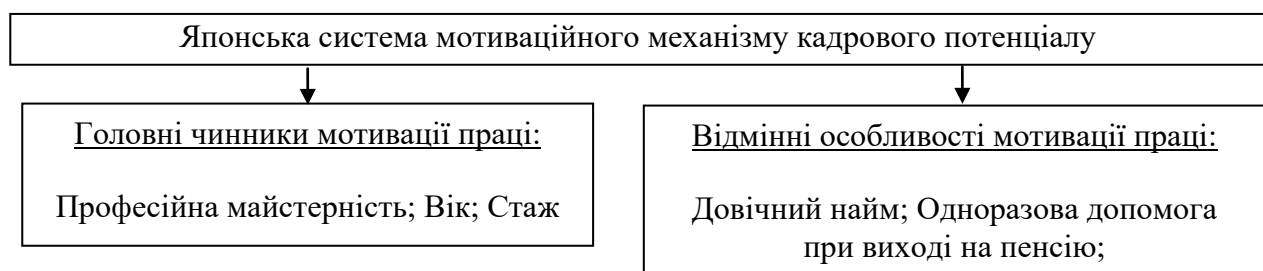


Рис. 1. Особливості формування японської систем мотивації праці
Джерело: сформовано на основі [1, с. 167]

личини трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію».

Згідно з цим, якщо застосовувати трудову ставку неможливо автоматично підвищити заробітну плату не беручи до уваги підвищення кваліфікації та трудовий стаж працівника, все це підвищує мотивацію, яка в свою чергу є в прямій залежності від результатів роботи.

Американська модель. Формування цієї моделі відбувається на різноманітних заохоченнях підприємницької активності та веде до покращення добробуту найбільш активних верств населення. Основним у цій моделі є масова орієнтація на досягнення особистих успіхів кожного громадянина, а також на досягнення високого рівня економічного добробуту. Особливості формування американської систем мотивації праці показано на рис. 2.

Аналізуючи рис. 2, можемо побачити, що США найчастіше застосовує таку оплату праці як основних, так і допоміжних робітників, яка включає в себе певні елементи як відрядної так і погодинної систем оплати праці. За таких умов денна заробітна плата розраховується шляхом множення годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Якщо працівник не досяг денної норми роботи, яку вимірюють в натуральному вираженні, то він повинен її продовжити виконувати до повного виконання норми. Сума премії закладена у високу тарифну ставку, відтак окрема її виплата непередбачена. Ця

система характеризується простотою нарахування заробітної плати і плануванням її витрат. Але все таки на більшості підприємствах при формуванні оплати праці застосовують поєднання оплати праці з преміюванням.

У США часто застосовують так звану колективну систему преміювання. Вона передбачає заздалегідь визначений норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. Якщо компанія працює прибутково і виникає економія заробітної плати, у такому випадку створюється преміальний фонд. 25% цього фонду йде до резервного фонду для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. 25% — спрямовується на преміювання керівного складу. 75% — спрямовується на преміювання робітників. Щомісячно, за результатами минулого місяця пропорційно до трудової участі працівника на базі основної заробітної плати виплачується премія. Наприкінці року відбувається розподіл резервного фонду між працівниками підприємства. Ця система допомагає не змінюючи обладнання підвищувати продуктивність праці, скорочувати плинність кадрів та знижувати порушення трудової дисципліни.

Французька модель. Характерним для цієї моделі є застосування великої кількості економічних інструментів, в тому числі: стратегічного планування, стимулювання конкуренції, гнучкої системи оподаткування. В цій системі в ринковий механізм

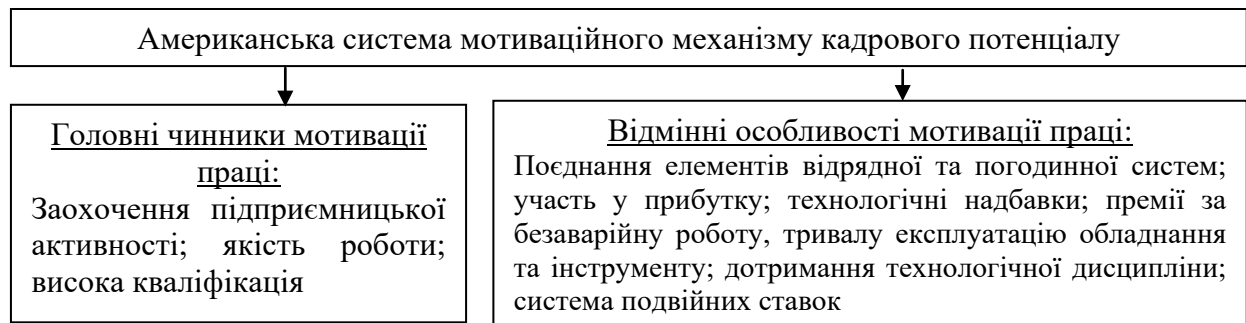


Рис. 2. Особливості формування американської систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [3, с. 137]

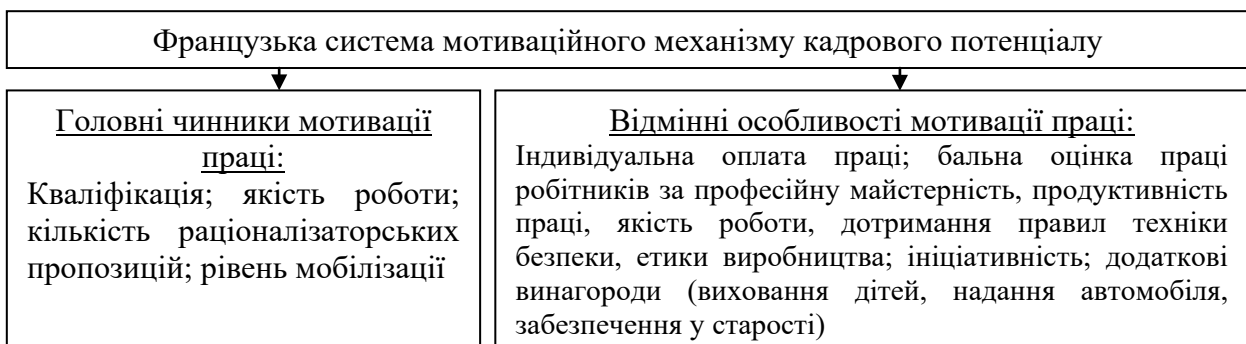


Рис. 3. Особливості формування французької систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [3, с. 138]

включено стратегічне планування. Конкуренція виступає основним чинником, вона має вплив на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

Особливості формування французької систем мотивації праці показано на рис. 3.

Аналізуючи даний рисунок, можемо сказати, що французька модель має два основні напрямки. Перший — відбувається індексація заробітку у відповідності з вартістю життя. Другий — це індивідуальний заробіток. На французьких підприємствах в колективних договорах із профспілками прописується врахування індексів цін на споживчі товари в оплаті праці. Індивідуальна оплата праці встановлюється з врахуванням певних критеріїв, таких як: рівень професійної кваліфікації, якість виконаної роботи, кількість запропонованих раціоналізаторських пропозицій, рівень мобільності працівника.

При встановленні індивідуальної оплати праці використовують певні підходи, а саме:

1. На основі оцінки колективної угоди, кожному робочому місцю встановлюється мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Відповідно до роботи, яку виконує працівник, відбувається його оцінювання. Показниками якого є: кількість та якість праці, участь у громадському житті компанії.

2. Заробітна плата розподіляється на дві частини: перша — це постійна заробітна плата, яка залежить від займаної посади або робочого місця; друга — змінна, яка відображає ефективність праці. За високу якість роботи та сумлінне ставлення до праці додатково виплачуються премії. На підприємствах

створені спеціальні комісії на яких персонал обговорює питання оплати праці.

3. На індивідуальну заробітну плату впливають такі фактори, як прийняття участі у прибутках підприємства, як купівля працівниками цінних паперів компанії, а також виплата премії.

Німецька модель. Працівник з його інтересами, який усвідомлює свою відповідальність перед суспільством знаходиться у центрі уваги цієї німецької моделі.

Особливості формування німецької систем мотивації праці показано на рис. 4.

Аналізуючи рис. 4, можемо сказати, що найкраща є та модель, яка поєднує в собі стимулювання праці та соціальних гарантій. Ця модель порівню забезпечує і економічний добробут і соціальні гарантії.

Шведська модель. Характерною рисою цієї моделі, є те що в основі соціальної політики лежить спрямування на перерозподіл національного доходу, який веде до зниження числа менш захищених та забезпечених верств населення.

Особливості формування шведської систем мотивації праці показано на рис. 5.

Аналізуючи рис. 5, можемо сказати, що шведські профспілки закликають до застосування солідарної заробітної плати. Вона ґрунтується на рівній оплаті за рівну працю, скороченні розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати.

Солідарна заробітна плата направлена на вирішення певних цільових завдань, таких як: стимулювання постійного оновлення виробництва на основі

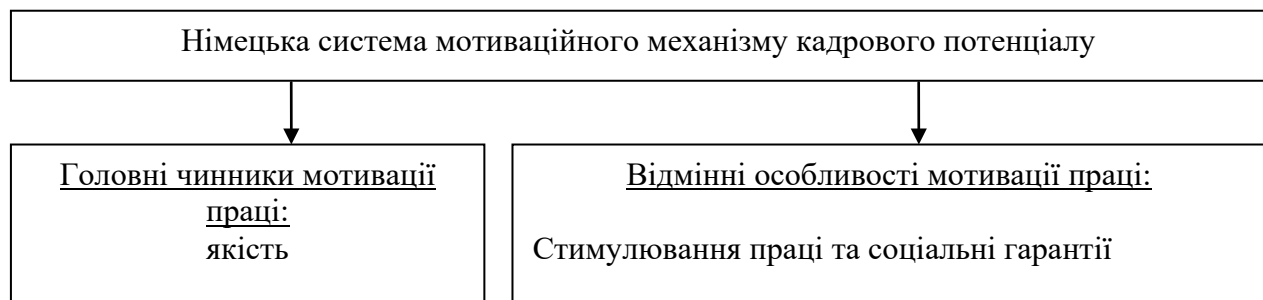


Рис. 4. Особливості формування німецької систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [2, с. 152]

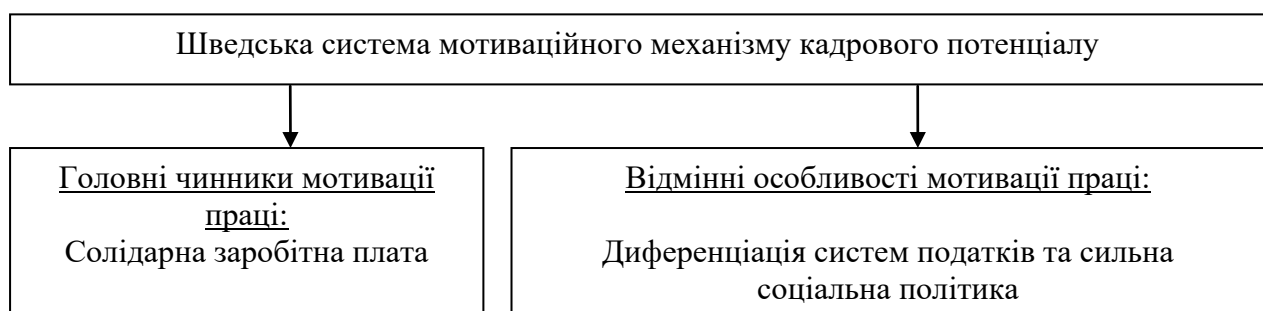


Рис. 5. Особливості формування шведської систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [2, с. 153]

останніх досягнень науки й техніки. Разом з тим дотримуватися принцип рівної оплати за рівну працю.

Під час укладання колективних трудових угод встановлюється певний рівень заробітної плати, нижче якого роботодавці не можуть понижувати виплати своїм працівникам. Це в свою чергу веде до необхідності модернізації виробництва, або закриття підприємства. Отже, солідарна заробітна плата сприяє росту рентабельності компаній. Скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати це ще одна характерна риса солідарної заробітної плати.

Висновки з даного дослідження і перспективи. З вищенаведеного можемо сказати, що в країнах з розвинутою ринковою економікою, мотивація праці побудована на спільних загальних принципах та має спільні особливі риси, а саме:

- працівник є самостійним, він має необмежене право вибору в рамках закону, економісти і менеджери, в межах виконуваних ними обов'язків, також мають свободу дій;
- працівники через страх втрати джерела доходу вкладають кошти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;
- роботодавці використовують системи стимулювання у залежності від складності умов праці, важливості роботи в різних її модифікаціях;
- найчастіше застосовується погодинна форма заробітної плати у відповідності до контрактної форми трудової діяльності;

- роботодавці серйозно ставляться до нормування праці. Різні варіанти погодинної оплати праці містять в собі вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, який розрахований на основі прогресивних нормативів затрат праці;
- як погодинна форма оплати праці, так відрядна, мають багато різних способів застосування (преміювання за якісні показники роботи і т.д.);
- розумова праця є в пріоритеті і підтверджується перевагою оплати над фізичною;
- індивідуальна заробітна плата встановлюється з урахуванням проведеної оцінки певних здібностей працівника;
- часто застосовуються нетрадиційні методи матеріального стимулювання трудового потенціалу.

В Україні оплата праці спрямована на ближню мотивацію. Така ситуація зовсім не мотивує працівника, не стимулює його до власного професійного розвитку.

Зацікавити працівників у більшому використанні свого потенціалу допомагає політика диференціації винагород, яка враховує індивідуальну і колективну участь у формуванні результатів діяльності [4, с. 143].

Необхідно здійснювати оцінку діяльності кожного працівника, спонукати його підвищення професійності, компетентності, творчості, ініціативності, відповідальності, прагнення до самовдосконалення, розвитку, при цьому необхідно враховувати результати діяльності підприємства та особистий внесок кожного працівника у підвищення продуктивності.

Література

1. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В. В. Биба, Н. Б. Теницька // Економіка та суспільство: електронне наук. вид. Мукачево: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171.
2. Криворотко І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 2 (71). С. 151–154.
3. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. 2012. № 1 (59). С. 136–139.
4. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А. М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. 2015. № 1 (28). С. 141–146.

References

1. Biba V. V. World experience of employee motivation and possibilities of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises / V. V. Biba, N. B. Tenytska // Economy and Society: Electronic Science. kind. Mukachevo: Moscow State University, 2017. Vip. № 10. PP. 166–171.
2. Kryvorotko I. O. Research of foreign experience of personnel motivation for use in Ukrainian conditions / I. O. Kryvorotko // State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship. 2013. № 2 (71). PP. 151–154.
3. Kuznetsov A. A. World experience of employee motivation and the possibility of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises / A. A. Kuznetsov // Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Economy. 2012. № 1 (59). PP. 136–139.
4. Tkachenko A. M. Foreign experience in the formation of human resources / A. M. Tkachenko // Bulletin of Economic Science of Ukraine. 2015. № 1 (28). PP. 141–146.

УДК 658.586

Ярема Олег Романович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри цифрової та міжнародної економіки
Навчально-науковий інститут економічних і соціальних відносин
Університету банківської справи

Ярема Олег Романович

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры цифровой и международной экономики
Учебно-научный институт экономических и социальных отношений
Университета банковского дела

Yarema Oleg

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Digital and International Economics
Educational and Scientific Institute of Economic and Social Relations
Banking University

Тарасенко Павло Володимирович

студент
Навчально-наукового інституту банківських технологій та бізнесу
Університету банківської справи

Тарасенко Павел Владимирович

студент
Учебно-научного института банковских технологий и бизнеса
Университета банковского дела

Tarasenko Pavlo

Student of the
Educational and Scientific Institute of Banking Technologies and Business
Banking University

DOI: 10.25313/2520-2057-2020-18-6478

СТАРТАПИ В ІТ-СФЕРІ. ЇХНІ ОЗНАКИ ТА СТАДІЇ, УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

СТАРТАПЫ В ИТ-СФЕРЕ. ИХ ПРИЗНАКИ И СТАДИИ, УКРАИНСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

STARTUPS IN THE IT FIELD. THEIR SIGNS AND STAGES, UKRAINIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

Анотація. Уперше термін «стартап» був використаний у журналах «Forbes» у серпні 1976 року і «Business Week» у вересні 1977-го для позначення компаній з короткою історією діяльності. Поняття закріпилось в 1990-ті роки і поширилось під час буму доткомів. Термін «стартап» останнім часом набув популярності, але часто його розуміють і тлумачать неправильно. По всьому світу щорічно відкриваються тисячі підприємств, і тільки частина з них є стартапами.

Ключові слова: стартап, венчурний капітал, посівні інвестиції, ангельські інвестиції, ІТ-індустрія, FFF, бутстреппінг, IPO.

Аннотация. Впервые термин «стартап» был использован в журналах «Forbes» в августе 1976 года и «Business Week» в сентябре 1977-го для обозначения компаний с короткой историей деятельности. Понятие закрепились в 1990-е годы и распространилось во время бума доткомов. Термин «стартап» в последнее время приобрел популярность, но часто

его понимают и толкуют неправильно. По всему миру ежегодно открываются тысячи предприятий, и только часть из них стартапами.

Ключевые слова: стартап, венчурный капитал, посевные инвестиции, ангельские инвестиции, IT-индустрия, FFF, бутстреппинг, IPO.

Summary. The term «startup» was first used in Forbes magazines in August 1976 and Business Week in September 1977 to refer to companies with a brief history. The concept took hold in the 1990s and spread during the dot-com boom. The term «startup» has recently gained popularity, but it is often misunderstood and misinterpreted. Thousands of businesses are opened every year around the world, and only some of them are startups.

Key words: starpap, venture capital, seed investment, angel investment, IT industry, FFF, bootstrapping, IPO.

Виклад основного матеріалу. Серед бізнес-експертів немає єдиної думки, що таке стартап. Проте існує низка ознак, за якими його можна відрізнити.

Термін «стартап» («startup»), що в перекладі означає «початок процесу» або «старт», ввів американський підприємець Стів Бланк, який сам створив 8 успішних стартапів. Він визначив стартапи як тимчасові структури, що існують для пошуку бізнес-моделі.

Стартап — це інноваційний бізнес, продукт, який раніше не існував. «Facebook» був стартапом. До нього не існувало настільки масштабних соціальних мереж. Ніхто з його власників не міг припустити, яким буде успіх, адже вони не могли спиратися на статистику в цьому бізнесі, тому що були першими [9].

Нік Блюменталь, один із засновників «Warby Parker», вважає, що стартап — це компанія, яка працює, щоб розв'язати проблему, коли рішення не є очевидним і успіх не гарантований. Звичайні підприємства вибудовуються на визначеності і передбачуваності. Майбутнє нового стартапу невизначене, адже нова ідея має знайти правильний шлях і свою цільову аудиторію [10].

Пол Грем, один із засновників венчурного фонду «Y Combinator», дав коротке формулювання:

«Стартап = зростання» [2]. Такої ж думки дотримується співзасновник «PayPal», перший інвестор «Facebook» Пітер Тіль. Більшість стартапів у світі представлені у сфері IT, оскільки в ній постійно щось винаходиться і з'являється нове (рис. 1).

Саме здатність до зростання без географічних обмежень відрізняє стартап від малого бізнесу. Кафе або щойно відкритий магазинчик не призначені для швидкого зростання. Успішні стартапи, наприклад, «Uber», «Airbnb» або «Facebook», розвиваються настільки стрімко, що за кілька років досягають фінансових показників таких «ветеранів», як «Toyota» або «Siemens» [11].

Приклади стартапів. Найуспішнішими стартапами у світі є «Вікіпедія», «YouTube», «Instagram», «Twitter», «Microsoft». Історію їх виникнення та функціонал знають більшість людей у світі, водночас існують менш відомі, але не менш цікаві проекти, до яких належать:

1. Стартап «Напис на піску» (sandsign.ru). Кожен бажаючий може замовити напис на піску будь-якого пляжу світу. Реалізація цього проекту не потребувала великих часових витрат (сайт був створений за 4 дні) і фінансових вкладень (стартовий капітал становив 100 доларів США).

Ідея належить 23-річному Антону Великанову, який при переїзді в Коста-Ріку надихнувся

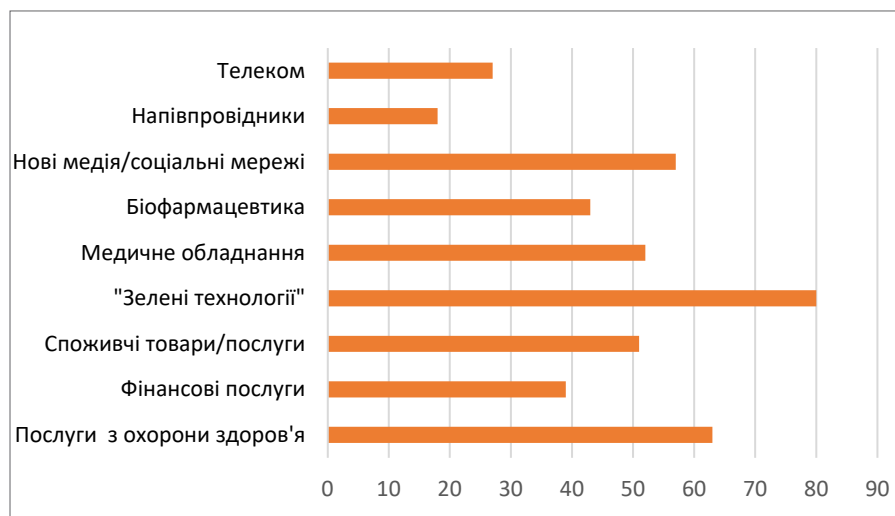


Рис. 1. Найбільш перспективні галузі для створення стартап-проектів у найближчі 5 років [11]

неймовірною красою місцевих пляжів. Цей проєкт одним із перших отримав грант «StartFellows».

Вартість послуг починається з 25 доларів США і залежить від обраних опцій. Оплатити їх можна онлайн прямо на сайті, який пропонує послугу.

2. Стартап «Кнопка життя» (knopka24.ru). Це мобільна система допомоги дітям і літнім людям. Ще до запуску проєкт переміг у конкурсах «Бізнес-успіх», «БІТ» і «Телеком-ідея».

Суть проєкту Дмитра Юрченка та Ірини Линник у тому, щоб людина, яка потрапила в ситуацію, що загрожує її життю та здоров'ю, могла цілодобово отримати необхідну допомогу. Кнопка життя виконує шість функцій:

- 1) психологічний супровід (бесіди з кваліфікованими психологами при виникненні важкої життєвої ситуації);
- 2) регулярна перевірка самопочуття клієнта;
- 3) доступ до соціальних сервісів (виклик соціального таксі, юридична консультація, виклик працівника соціальної служби, допомога при зверненні до спецслужби);
- 4) екстрений виклик спецслужб, а також оповіщення рідних і близьких;
- 5) позиціонування;
- 6) допомога у сфері медичних послуг (виклик лікаря, запис до лікаря, консультація фахівця, надання долікарської допомоги).

Для запуску проєкту знадобився стартовий капітал у розмірі 10 тис. доларів США.

Сервіс успішно функціонує в Росії. Його використовують більше 15 тис. громадян. Вартість обслуговування залежить від обраного тарифу і становить від 3 до 20 доларів США на місяць.[6]

3. Стартап «Соціальний будильник» (budist.ru), або «Будист». Ідея створення цього проєкту належить Грачик Аджамяну, якому ще студентом було важко вставати вранці, але при дзвінках незнайомих людей пробудження відбувалося набагато швидше. Пізніше до нього приєдналися ще чотири друга.

Як стартовий капітал були використані фінанси авторів проєкту, але після участі в конкурсі стартапів приватний інвестор виділив їм 500 тис. доларів США [8].

Нині цією послугою, яка надається безкоштовно, користуються люди з 80 різних країн. Загальна кількість зареєстрованих користувачів перевищує 2 млн.

В Україні працюють стартапи, що були відзначені на міжнародних конкурсах. Серед них:

- «Photofact» — розробка, яка захищає фотографії від підробки;
- «Luckfind.me» («Online Lost & Found Luckfind.me») — сервіс пошуку втрачених речей;
- «InCust» — безкарткова програма лояльності для бізнесу;
- «Solargaps» — розумні жалюзі, що автоматично відстежують положення сонця і генерують електроенергію;

– «Technovator» — пристрій для дистанційної зарядки смартфонів [3].

Ознаки стартапів. Аналіз наявних на ринку стартапів дає змогу виокремити кілька основних характеристик, які їм притаманні.

Швидке зростання. Стартап створюється, щоб зростати, і, як правило, має зростаючу бізнес-модель.

Так, «Snapchat» «вистрілив» від нуля до 100 млн. користувачів менше ніж за 5 років.

Контрольні показники швидкості зростання успішного стартапу за класифікацією фахівців Кремнієвої Долини такі:

виняткові: 10% на тиждень і вище; високі: 5–7%; низькі: менше 2% на тиждень.

Фактичні темпи зростання можуть варіюватися в широких межах, поки стартап шукає бізнес-модель. Потім фаза зростання закінчується, що свідчить про вихід на новий рівень — зрілого бізнесу.

Інноваційний підхід до розв'язання проблеми. Стартап не обов'язково має винайти нову галузь або напрям, але має запропонувати підхід, який радикально відрізняється від традиційної моделі бізнесу.

Наприклад, пошукові системи існували і до появи «Google». Алгоритм, який заклали в основу свого дітища Ларрі Пейдж і Сергій Брін, заснований не тільки на змісті сторінки, а й на її авторитеті. Простий інтерфейс і релевантні результати «перемогли» конкурентів. Хтось ще пам'ятає пошуковики «AltaVista» або «Lycos»?

Гнучкість. Ідея стартапу має вирішальне значення, але може змінюватися з плином часу. Стартап здатний різко змінити курс, якщо перша думка виявилася не найкращою. Ця готовність змінити напрям на 180 градусів відрізняє стартап від інших підприємств великого та малого бізнесу.

Засновники «Twitter» спочатку розробляли каталог подкастів «Odeo», а твіттер — лише побічний продукт. Вчасно помітивши потенціал, вони виділили його в окрему компанію, а «Odeo» виставили на продаж.

Фінансування для зростання. Стартапи часто шукають великі обсяги інвестицій на ранніх стадіях, обіцяючи швидке зростання і високі прибутки в перспективі. У пошуках інвестора, готового прийняти високі ризики, вони пропонують нові ідеї венчурним фондам, бізнес-ангелам та виставляють на біржах стартапів. Основний принцип фінансування: кожного разу, коли стартапер отримує гроші на розвиток, він віддає частину своєї компанії і інвестор стає співвласником.

Майданчиками для пошуку інвесторів є спеціалізовані конференції та конкурси. Наприклад, конференції «Startup Village» (Російська Федерація), «ClickZ Live New York» (США) та «Pioneers 500 Festival» (Австрія).

Талановита команда. Стартапи залучають талановитих людей не тільки можливостями зростання

і фінансовими результатами, а й завдяки відсутності жорстких корпоративних правил. Це ще один прояв гнучкості.

Етапи розвитку стартапу. Усі стартапи, успішні і провальні, проходять через певні етапи розвитку. Проєкт «Startup Genome» розшифровує ланцюжок, який приводить інноваційні стартапи до успіху. Аналіз даних більше ніж 3200 стартапів дав змогу зробити висновки, які слугують орієнтирами для нових компаній:

- стартапи проходять через дискретні стадії, які можуть бути виміряні;
- різні типи стартапів розвиваються по-різному;
- навчання та вивчення передового досвіду підвищує шанси на успіх стартапу [5].

Розвиток стартапів у більшості випадків відбувається за такими етапами:

1. Pre-seed. Це найперший етап, коли у творців проєкту є чітко сформована ідея, але ще немає уявлення, як її реалізувати і розвивати, щоб вона приносила дохід.

2. Seed. На цьому етапі вивчається ринок, складається докладний план дій і починається підготовка до запуску. Також можна шукати інвесторів, якщо вони необхідні.

3. Прототип. Створюється робоча модель, наділена тільки основними функціями.

4. Альфа-версія продукту / проєкту. Відбувається тестування продукту для виявлення недоліків та їх усунення. Також можливе внесення доповнень.

5. Закрита бета-версія. Продукт (або проєкт) вже має той вигляд, в якому його хотіли б бачити творці, але потрібне додаткове тестування. З цією метою запрошується невелика група користувачів, які тестують, а потім висловлюють свої думки і побажання.

6. Відкрита бета-версія. Після виходу стартапу починається розкрутка проєкту і залучення користувачів (укладаються договори, продаються товари тощо).

Деякі творці проєктів пропускають одну або кілька з перерахованих стадій, але через це можна припуститися помилок, які згодом призводять до фінансових втрат.

Підприємці та дослідники в IT-сфері Бйорн Германн і Макс Мармер вважають, що життєвий цикл стартапу складається з чотирьох етапів розвитку:

1. Відкриття. Ідея для стартапу, яка народилася в ентузіастів, вимагає уточнень, як і будь-який бізнес. Яку проблему покликаний розв'язати стартап? Хто потенційні клієнти? На цій стадії формується команда, своїми силами проводяться дослідження й опитування. Стартапери можуть залучати допомогу бізнес-інкубаторів, приватних інвесторів і консультантів.

2. Перевірка. Попереднє підтвердження зацікавленості людей в продукті, уточнення основних характеристик бізнес-моделі і початкове зростання тривають від 3 до 5 місяців.

3. Ефективність. Цінність пропозиції визначена, вірусне зростання компанії досягнуто, масштабовані канали залучення клієнтів знайдені.

4. Масштабування. Етап агресивної стимуляції зростання. Часто стають потрібні додаткові інвестиції, збільшується кількість співробітників, експоненційно зростають продажі [4].

Існує ще один етап, на який вказують дослідники, але не акцентують увагу: спосіб виходу стартапу. Венчурним фондам потрібна стратегія виходу, оскільки вони мають максимізувати рентабельність інвестицій. Чи перейде стартап в категорію традиційного бізнесу, чи буде проданий або запущений на фондовому ринку — стартапер повинен вирішити це на стадії запуску проєкту.

Інвестиції в стартапи. Ще кілька років тому основними інвесторами в стартапи були FFF — «Friends, Family, Fools» (англ. «друзі, родина, дурні»). Такий вид фінансування стартапу називається бутстрепінгом і передбачає залучення тільки власних коштів для розвитку. Наприклад, П'єр Омідьяр, засновник «eBay», запустив інтернет-аукціон як хобі. Тільки після повідомлення провайдера, що обсяг трафіку занадто виріс, Омідьяр почав стягувати з користувачів плату.

Дійти до четвертого етапу, масштабування, лише за рахунок власного капіталу вдається не багатьом компаніям. Які ж варіанти інвестицій доступні новим стартапам?

Брайан Ческі, Джо Гебб і Нейтан Блеарчік, засновники «Airbnb», випробували практично всі можливі способи залучення капіталу. Спробуємо на їх прикладі розібратися з опціями, доступними новим стартапам.

Посівні інвестиції (pre-seed). Ідея, яка здається блискучою новоспеченим стартаперам, рідко приваблює інвесторів. Троє друзів розробляли сервіс і вкладали власні кошти в його просування з 2007 року. На цій стадії повної невизначеності можлива допомога родичів, друзів і приватних інвесторів.

«Ангельські» інвестиції (angel round). У 2009 році на молодих підприємців звернув увагу Пол Грем, який запросив їх у бізнес-інкубатор. Три місяці навчання під керівництвом досвідчених фахівців дали змогу вдосконалити свій продукт.

Бізнес-інкубатори і «прискорювачі» (акселератори) надають стартаперам готівку (в США — приблизно 25 тис. доларів), виробничі приміщення та консультантів. Це обходиться від 5 до 10% частки в їхній компанії.

Бізнес-ангели — приватні особи, які часто залишаються в тіні і не афішують свого імені. Реальний шанс знайти такого інвестора надають біржі стартапів. Сума, яку може запропонувати «ангел», варіюється, але йдеться про сотні тисяч доларів.

Жоден бізнес-ангел не зацікавився ідеєю сервісу, яку пропонували Ческі, Гебб і Блеарчік. На той момент вже існували аналогічні майданчики,

і ніхто не побачив потенціалу в їхній ідеї. Компаньйони облаштували під офіс спальню в орендованій квартирі і продовжили допрацьовувати і просувати майданчик самотужки.

Венчурний капітал (seed stage). «Airbnb» отримав 600 тис. доларів США від «Sequoia Capital» у 2009 році і зробив якісний ривок. До 2011 року сервіс з'явився у 89 країнах і подолав поріг в 1 млн. ночей, заброньованих з його допомогою. У тому ж 2011 році декілька найбільших венчурних фондів Кремнієвої Долини вклали приблизно 112 млн. доларів США в стартап, оцінивши його більш ніж в 1 млрд.

За два роки, з 2009 по 2011-й, сервіс пройшов дві стадії фінансування:

- 1) раунд А — інвестиції у сформований бізнес, який має офіс і співробітників;
- 2) раунд В — вкладення в швидко зростаючий стартап.

Особливості вкладення грошей в стартап полягають у тому, що частка власності в компанії постійно зменшується в процентному відношенні, але зростає в грошовому (рис. 2).

Публічна пропозиція (Initial Public Offering, IPO). Організація, якій належать акції, пропонує їх громадськості, отже, акціонером товариства може стати кожен бажаючий. Вихід компанії на IPO призводить до того, що вимоги до неї з боку регулюючих інстанцій принципово змінюються. Процедура IPO починається з первинного розміщення акцій і триває від декількох місяців до року.

Головна мета проведення IPO — це залучення сторонніх коштів, які можна ефективно використовувати як інвестиції. Акції покривають частину витрат при укладанні угод. Крім того, вихід на IPO дає змогу залучити в штат компанії висококваліфікованих

фахівців. І, нарешті, компанія отримує можливість потрапити до списків найбільших світових бірж, що істотно підвищує її престиж. Тобто завдяки IPO компанія починає продавати акції на фондовій біржі, де купити їх може будь-хто. Спочатку вона працює на первинному ринку, де сама продає свої акції. В момент IPO акції дуже швидко розкуповуються, а коли вони закінчуються, їх продавцями стають інвестори. Це називається вторинним ринком.

Вийти на стадію IPO прагнуть всі нові стартапи, але не всі її досягають. Загалом IPO — це спосіб зібрати гроші. Однак є ще одна причина для виходу на фондовий ринок. Ті, хто вкладав гроші в стартап, рано чи пізно зажадають повернення інвестицій. Венчурні фонди встановлюють фіксований термін інвестиційних циклів, які тривають від 3 до 5 років. Після цього вони шукають вихід на IPO.

Співвласники «Airbnb» теж планують провести IPO, і це буде грандіозна подія, адже компанія оцінюється в 30 млрд. доларів США і посідає 2-ге місце серед найдорожчих стартапів США.

Що шукають інвестори? Бізнес-ангели і венчурні фонди — не благодійні організації. Інвестори допомагають стартапам з єдиною метою: заробити гроші. Критерії, за якими приймається рішення, у кожного інвестора свої, але всі вони зводяться до чотирьох факторів:

- 1) команда;
- 2) продукт;
- 3) розмір ринку;
- 4) стадія, на якій перебуває стартап [7].

Американський інвестор та підприємець Марк Састер вважає, що основним ресурсом стартапу є люди, які приймають рішення і рухають компанію в певному напрямі, адже багато стартапів зазнали невдачі, незважаючи на якісний продукт.



Рис. 2. Венчурні інвестиції США, Європи, України та Росії
Джерело: складено автором на основі [2; 4; 6]

Розмір ринку і стадія розвитку стартапу — дві важливих речі, від яких залежить розмір інвестицій. Тільки високі темпи зростання і масштабованість бізнесу дають змогу досягнути необхідної планки віддачі від фінансування.

Чому стартапи вмирають? До «зрілого віку» — стадії виходу на IPO або продажу компанії — доживає лише один стартап із десяти. Продукт, який нікому не потрібен, — очевидна і найпоширеніша причина невдачі. Внутрішні, приховані проблеми, які виявляються в процесі діяльності, — більш тонка матерія.

За твердженням засновника компанії «GrowthUP Group» Дениса Довгополого, більше 99,7% стартапів банкрутують. Всі люди, які просувають нові ідеї, стикаються зі спротивом, це головна властивість інновації [1].

Партнер венчурної фірми «Accel Partners» Фред Дестін виокремив кілька факторів провалу стартапів:

1. Неправильний вибір співзасновників. Люди — це обличчя фірми, тому потрібен серйозний підхід

до підбору компаньйонів на початкових етапах. Невміння і небажання домовлятися — часте явище в нових компаніях. Без юридичних важелів, щоб «продавити» своє рішення, співзасновник може втратити частину компанії ще до того, як розпочнеться пошук фінансування.

2. Нестача грошей. Головний «убивця» стартапів — гроші. Зростання в 5–7% на тиждень вимагає достатніх обігових коштів. Брак фінансування — проблема засновника, а не інвестора. Вчасно знайти додаткові джерела грошових коштів — першочергове завдання, яке, один раз отримавши інвестиції, стартапери не беруть до уваги.

3. Ненадійні партнери. Терпіння, віра в результат і сила волі — обмежені ресурси. Більшість прикладів успішних стартапів доводять, що засновники розпочинають цю складну справу не заради грошей. Точніше, не тільки заради грошей. Якщо основна причина запуску стартапу — прибуток, то тільки питання часу, коли він набридне засновникам. І як тільки це станеться, бізнес зруйнується.

Література

1. Барабаш М.Р. Як збільшити потік інвестицій у стартап? URL: http://forbes.net.ua/explain/startup_and_business
2. E-news. Новости Украины и мира. URL: <http://e-news.com.ua>
3. Економічні новини України та світу. URL: <https://mind.ua>
4. Ковальова А.Ю. Підходи до створення успішного стартапу: світовий досвід. URL: <http://confcontact.com/node/633>
5. Львівський ІТ-кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua>
6. Новини світу та України. 112. URL: <https://ua.112.ua>
7. Корнук О.В., Маханько Л.В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва // ДВНЗ «Криворізький національний університет». Економічна наука: Інвестиції: практика та досвід. Кривий Ріг. № 23/201. С. 23–30.
8. Пікуль В.С. Що таке стартап? URL: http://3222.ua/article/scho_take_startap.htm
9. Сьогодні. Останні новини 2019. URL: <https://ukr.segodaya.ua>
10. Фонд BrainBasket. URL: <https://brainbasket.org>
11. Что такое стартап (реальные примеры) — отличия и инвестиции. URL: <https://pamtoday.com/chto-takoe-startap.html>

УДК 658.155

Ярмак Ольга Віталіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного бізнесу, фінансів та обліку
Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

Ярмак Ольга Витальевна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры международного бизнеса, финансов и учета
Харьковский торгово-экономический институт КНТЕУ*

Yarmak Olga

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of International Business, Finance and Accounting
Kharkiv Trade and Economic Institute of KNTU
ORCID: 0000-0001-5760-4786*

Коваль Олег Миколайович

*студент
Харківського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

Коваль Олег Николаевич

*студент
Харьковского торгово-экономического института КНТЕУ*

Koval Oleg

*Student of the
Kharkiv Trade and Economic Institute of KNTU*

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ЯК ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАК ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

PROFITABILITY AS INDICATORS OF EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті розкрито економічну сутність поняття «рентабельність». Розглянуто основні показники рентабельності, їх економічна сутність та алгоритми розрахунків. Розраховано рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупного капіталу, валова рентабельність реалізованої продукції, чиста рентабельність реалізованої продукції, рентабельності виробничої діяльності, чиста рентабельність виробництва на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Діфлон» за 2018–2019 роки. Проведено порівняльний аналіз цих показників. Визначено джерела інформації для проведення аналізу рентабельності.

Проведено аналіз розрахованих показників. Так рентабельність власного та сукупного капіталу зросли в 2019 році порівняно з 2018 роком на 4%. Також, виходячи з чистої рентабельності виробництва в 2018 році на одну гривню реалізованої продукції припадає 0,32 гривні чистого прибутку, а в 2019 році на одну гривню реалізованої продукції припадає 0,58 гривні чистого прибутку, що на 0,26 гривень більше ніж у попередньому році. Визначено зростання самостійності підприємств в умовах ринку. Виявлено шляхи зростання прибутку та рентабельності, підвищення ефективності виробництва.

За своєю суттю рентабельність – це показник ефективності функціонування підприємства, який відображає ступінь використання виробничих, трудових, фінансових та інших ресурсів. Комплексний аналіз рентабельності дає можливість багатогранно оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити чинники впливу та обґрунтувати доцільність упровадження інструментів зростання рентабельності підприємства.

Ключові слова: рентабельність, прибуток, рентабельність виробництва, рентабельності капіталу, рентабельність продажів.

Аннотация. В статье раскрыта экономическая сущность понятия «рентабельность». Рассмотрены основные показатели рентабельности, их экономическая сущность и алгоритмы расчетов. Рассчитано рентабельность собственного капитала, рентабельность совокупного капитала, валовая рентабельность реализованной продукции, чистая рентабельность реализованной продукции, рентабельности производственной деятельности, чистая рентабельность производства на примере Общества с ограниченной ответственностью «Дифлон» за 2018–2019 годы. Проведен сравнительный анализ этих показателей. Определены источники информации для проведения анализа рентабельности.

Проведен анализ рассчитанных показателей. Так рентабельность собственного и совокупного капитала выросли в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 4%. Также, исходя из чистой рентабельности производства в 2018 году на одну гривну реализованной продукции приходится 0,32 гривны чистой прибыли, а в 2019 году на одну гривну реализованной продукции приходится 0,58 гривны чистой прибыли, что на 0,26 гривны больше чем в предыдущем году. Определен рост самостоятельности предприятий в условиях рынка. Выявлены пути роста прибыли и рентабельности, повышение эффективности производства.

По своей сути рентабельность – это показатель эффективности функционирования предприятия, отражающий степень использования производственных, трудовых, финансовых и других ресурсов. Анализ рентабельности дает возможность многогранно оценить эффективность деятельности предприятия, выявить факторы влияния и обосновать целесообразность внедрения инструментов роста рентабельности предприятия.

Ключевые слова: рентабельность, прибыль, рентабельность производства, рентабельности капитала, рентабельность продаж.

Summary. The article reveals the economic essence of the concept of «profitability». The profitability indicators, their economic essence and calculation algorithms are considered on the basis. Calculated return on equity, return on total capital, gross return on sales, net return on sales, return on production, net return on production on the example of Limited Liability Company «Diflon» for 2018–2019. A comparative analysis of these indicators. Sources of information for profitability analysis are identified.

The analysis of the calculated indicators is carried out. Thus, the return on equity and total capital increased in 2019 compared to 2018 by 4%. Also, based on the net profitability of production in 2018, one hryvnia of sold products accounts for 0.32 UAH of net profit, and in 2019, one hryvnia of sold products accounts for 0.58 UAH of net profit, which is 0.26 UAH more than in the previous year. The growth of enterprise independence in market conditions is determined. Ways to increase profits and profitability, increase production efficiency have been identified.

In essence, profitability is an indicator of the efficiency of the enterprise, which reflects the degree of use of production, labor, financial and other resources. A comprehensive analysis of profitability makes it possible to multifacetedly assess the effectiveness of the enterprise, identify factors of influence and justify the feasibility of implementing tools to increase the profitability of the enterprise.

Key words: profitability, profit, return on production, return on capital, return on sales.

Постановка проблеми. Рентабельність демонструє відповідність підприємства умовам ринкового середовища, його здатність задовольняти потреби споживачів і одночасно генерувати прибуток для власників й інвесторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До питання рентабельності підприємства зверталися такі науковці: Барановський О. І., Бланк І. О., Короткевич О. В., Тітов М. В., Шарова А. В., Бугуцький О. А. та інші. Праці цих вчених стали методологічною та теоретичною основою проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою написання статті є розкриття економічної сутності поняття рентабельності та розрахункових коефіцієнтів рентабельності на ТОВ «Діфлон».

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах головною метою виробничого підприємства, незалежно від виду його діяльності та форми власності, є отримання максимального прибутку, що неможливо без ефективного управління ним. Для аналізу ефективності роботи підприємства використовують відповідні показники рентабельності, які є основними для визначення ефективності виробництва.

Рентабельність — це відносний показник ефективності роботи підприємства, як у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів). Рентабельність виробництва є найефективнішим показником, який може визначити економічну картину підприємства. Цей показник здатний визначити як ефективність всього підприємства в цілому, так і ефективність його окремих напрямків виробництва [1, с. 192].

Рентабельність є також основними якісними показниками, що відображають економічну ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи та можливості у виконанні розробленої програми економічного та соціального розвитку.

Залежно від того, з чим порівнюється обраний показник прибутку, виділяють три великі групи коефіцієнтів рентабельності:

- рентабельність капіталу;
- рентабельність продажів;
- рентабельність виробництва.

У групі рентабельності капіталу розраховують два основні коефіцієнти: рентабельність сукупного капіталу (або активів) та рентабельність власного капіталу.

При оцінці рентабельності продажів на підставі показників прибутку й виручки від реалізації розраховуються коефіцієнти рентабельності всієї продукції загалом або її окремих видів. Як і у випадку з рентабельністю капіталу, існує безліч показників оцінки рентабельності продажів. Найчастіше використовується валовий, операційний або чистий прибуток.

У рентабельності виробничої діяльності виділяють два основні показники: чиста та валова рентабельність виробництва. Ці показники демонструють, скільки підприємство має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво продукції.

На прикладі підприємства ТОВ «Діфлон» (Таблиця 1) розрахуємо та проаналізуємо кожен з вищевказаних показників рентабельності підприємства (Таблиця 2).

Як ми бачимо з розрахунків рентабельність власного та сукупного капіталу, цей показник зріс в 2019 році порівняно з 2018 роком на 4%, це вказує на те, що підприємство стало більш ефективно використовувати капітал організації. В умовах ринку більше зростає самостійність підприємств, що, у свою чергу, дає можливість самостійно вдосконалювати управління прибутковістю підприємства, враховуючи всі фактори, чинники впливу на амортизаційну політику, зовнішні фактори, і створювати стратегію управління прибутковістю підприємств.

Виходячи з чистої рентабельності виробництва бачимо, що в 2018 році на одну гривню реалізованої продукції припадає 0,32 гривні чистого прибутку, а в 2019 році на одну гривню реалізованої продукції припадає 0,58 гривні чистого прибутку, що на 0,26

гривень більше ніж у попередньому році, це вказує на зменшення витрат на виробництво.

Джерелами підвищення рентабельності виробництва є систематичне зростання продуктивності праці, економне та дбайливе використання всіх видів ресурсів, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції.

Рентабельність безпосередньо пов'язана з величиною прибутку. Проте її не можна ототожнювати з абсолютною сумою одержаного прибутку. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Показники рентабельності використовують і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні [2, с. 249].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Рентабельність як показник дає уявлення про достатність чи недостатність прибутку порівняно з іншими окремими величинами, які впливають на виробництво та реалізацію та взагалі на діяльність підприємства.

Важливе значення для забезпечення умов невинного зростання рентабельності має якість її планування. Як на стадії планування прибутку, так і в процесі повсякденного контролю за виконанням плану прибутку важливим є виявлення зайвих для підприємства запасів товарно-матеріальних ресурсів у вигляді непрацюючого устаткування, машин, приладів, понаднормативних запасів сировини, матеріалів, інструменту й інших цінностей. Фінансові ресурси, вкладені в такі активи, уповільнюють обі-

Таблиця 1

Вихідні дані для визначення рентабельності ТОВ «Діфлон»

Показники	2018 рік	2019 рік	Зміна
Чистий прибуток	27865	47139	+19274
Чистий дохід від реалізації	153726	157707	+3981
Баланс	435503	447317	+11814
Власний капітал	409750	429368	+19618
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	34554	52133	+17579
Валовий: прибуток	67292	76072	+8780
Собівартість реалізованої продукції	86434	81635	-4799

Таблиця 2

Показники рентабельності ТОВ «Діфлон»

Показники	2018 рік	2019 рік	Зміна
Рентабельність власного капіталу	0,07	0,11	0,04
Рентабельність сукупного капіталу	0,079	0,117	0,038
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,438	0,482	0,044
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,181	0,299	0,118
Рентабельності виробничої діяльності	0,779	0,93	0,151
Чиста рентабельність виробництва	0,322	0,58	0,258

говість коштів підприємства і відповідно знижують рентабельність виробництва.

Таким чином, підприємства повинні активно шукати всі можливі шляхи вдосконалення виробни-

цтва, підвищення конкурентоспроможності власної продукції, що повинно сприяти зростанню прибутку та рентабельності підприємства.

Література

1. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 528 с.
2. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємництва: навчальний посібник. Київ: Знання, КОО, 2001. 405 с.
3. Шляга О. В. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва / О. В. Шляга, Л. І. Шипуля // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. № 8. С. 75–81. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_075.pdf (дата звернення: 15.11.2020).

References

1. Pokropyvnyy S. F. 2006 Ekonomika pidpryyemstva: pidruchnyk. Kyiv: KNEU, 2006. 528 p.
2. Petrovych Y. M. 2001 Ekonomika vyrobnychoho pidpryyemnytstva: navchal'nyy posibnyk. Kyiv: Znannya, KOO, 2001. 405 p.
3. Shlyaha O. V. 2014 Prybutok ta rentabel'nist' yak pokaznyky efektyvnosti vyrobnytstva / O. V. Shlyaha, L. I. Shypulya // Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi. 2014. № 8. PP. 75–81. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_075.pdf (Accessed Nov 15 2020).

Антонов Микита Валерійович

студент спеціальності «Міжнародне право»

Інституту міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Антонов Никита Валерьевич

студент специальности «Международное право»

Института международных отношений

Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

Antonov Mykyta

Student of the specialty «International law»

Institute of International Relations of

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник:

Поєдинок Ольга Романівна

кандидат юридичних наук, доцент кафедри міжнародного права

Інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DOI: 10.25313/2520-2057-2020-18-6510

ДОПОМІЖНІ ЗАСОБИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ ПРАВОВИХ НОРМ У ПРАКТИЦІ МІЖНАРОДНОГО СУДУ ООН

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ПРАВОВЫХ НОРМ В ПРАКТИКЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СУДА ООН

SUBSIDIARY MEANS FOR THE DETERMINATION OF THE RULES OF LAW IN THE PRACTICE OF THE INTERNATIONAL COURT OF JUSTICE

Анотація. У статті автор розглядає допоміжні засоби для визначення змісту правових норм у практиці Міжнародного суду ООН. Аналізується стаття 38(1)(d) Статуту Міжнародного суду ООН, практика її застосування та її значення для вирішення міжнародних спорів між державами.

Ключові слова: допоміжні засоби для визначення змісту правових норм, судові рішення, доктрини найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права різних націй, моральні норми.

Аннотация. В статье автор рассматривает вспомогательные средства для определения содержания правовых норм в практике Международного суда ООН. Анализируется статья 38(1)(d) Статута Международного суда ООН, практика ее применения и ее значение для решения международных споров между государствами.

Ключевые слова: вспомогательные средства для определения содержания правовых норм, судебные решения, доктрины наиболее квалифицированных специалистов по публичному праву различных наций, моральные нормы.

Summary. In this article the author examines subsidiary means for the determination of the rules of law in the practice of the International Court of Justice. Article 38(1)(d) of the Statute of the International Court of Justice, the practice of its application and its significance for the settlement of international disputes between states are analyzed.

Key words: subsidiary means for the determination of the rules of law, judicial decisions, teachings of the most highly qualified publicists of the various nations, moral norms.

Постановка проблеми. На даний момент Україна кожного дня становиться дедалі активнішим учасником міжнародних відносин, рішучими кроками прямує до *Європейського Союзу* і гордо захищає свої права та інтереси на міжнародній арені. Україна прагне вирішити спір з *Російською Федерацією* щодо фінансування тероризму на окупованих територіях та захисту кримських татар і українців на території *Криму* в рамках *Міжнародного суду ООН*. У зв'язку з цим, виникає важливе питання — яким чином Україна може доводити свою позицію перед *Міжнародним судом ООН*? Одним із способів доведення є використання допоміжних засобів для визначення змісту правових норм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах українських вчених аналіз використання *Міжнародним судом ООН* допоміжних засобів для визначення змісту правових норм отримав недостатньо уваги. Проте, окремі аспекти цього питання були висвітлені у працях таких правознавців, як *І.В. Братко, О.В. Київець, О.М. Пташенчук* тощо.

Формування цілей статті. Ціллю даної статті є аналіз допоміжних засобів для визначення змісту правових норм відповідно до статті 38(1)(d) *Статуту Міжнародного суду ООН* у практиці *Міжнародного суду ООН*.

Викладення основного матеріалу. Стаття 38(1)(d) *Статуту Міжнародного суду ООН* передбачає, що *Міжнародний суд ООН (International Court of Justice)* (далі — Суд), який повинен на підставі міжнародного права вирішувати спори, що передаються йому державами, застосовує у якості «допоміжних засобів» («*subsidiary means*») для визначення змісту правових норм — «судові рішення» («*judicial decisions*») та «доктрини найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права» («*teachings of the most highly qualified publicists*») різних націй [1]. Це положення необхідно застосовувати у контексті статті 59 *Статуту Міжнародного суду ООН*, відповідно до якої рішення Суду в певній справі є обов'язковим лише для сторін, які брали участь у даній справі. Таким чином, Суд використовує два види допоміжних засобів — судові рішення (за винятком тих рішень, які є обов'язковими для сторін спору) та доктрини найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права.

На практиці, поняття «судові рішення» включає в себе звернення Суду до рішень міжнародних судів (у тому числі попередніх рішень самого Суду), рішень міжнародних квазісудових органів та рішень національних судів. Саме поняття «рішення» тлумачиться дуже широко та уособлює у собі рішення по суті, рішення з проміжних питань, рішення з процедурних питань, консультативні висновки тощо [2, пар. 307–308].

Суд у рішенні від 18 листопада 2008 року по справі *Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Хорватія проти*

Сербії) зазначив, що не дивлячись на положення статті 59 *Статуту Міжнародного суду ООН*, відповідно до якої рішення Суду у певній справі є обов'язковим лише для сторін, які брали участь у даній справі, він враховує свої попередні рішення. Якщо попередні рішення містять висновки Суду щодо тлумачення та застосування права, він не буде відходити від своєї усталеної юриспруденції, якщо не знайде для цього дуже важливих та конкретних причин [3, пар. 53]. Крім цього, Суд фактично вважає рішення *Постійної палати міжнародного правосуддя (Permanent Court of International Justice)*, яка є його попередницею, своїми рішеннями [2, пар. 308].

Не рідко Суд посилається на рішення міжнародних кримінальних судів. Так, у рішенні від 26 лютого 2007 року по справі *Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Боснія і Герцеговина проти Сербії та Чорногорії)*, Суд активно аналізував практику *Міжнародного трибуналу щодо колишньої Югославії (International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia)* (далі — МТКЮ) та *Міжнародного трибуналу щодо Руанди (International Criminal Tribunal for Rwanda)* (далі — МТР). Наприклад, було проаналізовано рішення МТКЮ у справі *Kupreškić et al. (IT-95-16-T)* від 14 січня 2000 року щодо визначення вимог, які необхідні для доведення існування геноциду [4, пар. 188]. Рішення МТР від 2 вересня 1998 року у справі *Akayesu (ICTR-96-4-T)* було використане для доведення того, що згвалтування та сексуальне насильство можуть бути актами геноциду [4, пар. 300].

У справах, які стосуються захисту прав людини, Суд посилається на рішення міжнародних судових установ, які створені для захисту прав людини. Так, у рішеннях від 30 листопада 2010 року та 19 червня 2012 року по справі *Ahmadou Sadio Diallo (Гвінея проти Демократичної Республіки Конго)*, при аналізі *Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, Американської конвенції про права людини та Африканської хартії прав людини і народів*, були зроблені посилання на: рішення *Європейського суду з прав людини (European Court of Human Rights)* у справі *Al-Jedda v. United Kingdom (No. 27021/08)* від 7 червня 2011 року [5, пар. 24]; рішення *Африканської комісії з прав людини і народів (African Commission on Human and Peoples' Rights)* у справі *World Organization against Torture et al. v. Rwanda (Nos. 27/89, 46/91, 49/91, 99/93)* від 31 жовтня 1996 року [6, пар. 67]; та рішення *Міжамериканського суду з прав людини (Inter-American Court of Human Rights)* у справі *Cantoral Benavides v. Peru (No. 88)* від 3 грудня 2001 року [5, пар. 24]. Суд вважає, що коли від нього вимагається застосувати певний регіональний міжнародний договір, наприклад з прав людини, він повинен належним чином враховувати тлумачення, яке надається незалежними органами, що були спеціально створені

для моніторингу застосування відповідного міжнародного договору [6, пар. 66].

Суд у своїх справах робить також посилання на рішення арбітражних судів. Наприклад, у рішенні від 11 вересня 1992 року по справі *Land, Island and Maritime Frontier Dispute (Сальвадор/Гондурас: за втручанням Нікарагуа)*, для з'ясування змісту принципу *uti possidetis juris* у міжнародному праві Суд звернувся до відомої арбітражної справи *Island of Palmas (Нідерланди/США)*, яка була вирішена 4 квітня 1928 року відомим юристом-міжнародником Максом Хубером (Max Huber) [7, пар. 342].

У рішенні від 24 травня 2007 року по справі *Ahmadou Sadio Diallo (Гвінея проти Демократичної Республіки Конго)*, Суд зазначив, що він враховує той факт, що у сучасному міжнародному праві для вирішення спорів щодо іноземних інвестицій, захисту прав компаній та інвесторів і суміжних питань створено Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (*International Centre for Settlement of Investment Disputes*) (далі — ICSID). Таким чином, Суд, ймовірно, може звертатися до практики ICSID для вирішення відповідних питань [8, пар. 88].

Суд у рішенні від 27 червня 1986 року по справі *Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua (Нікарагуа проти США)* аналізував положення Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (*General Agreement on Tariffs and Trade/GATT*), тому, ймовірно, Суд може посилаватися на практику рішень груп експертів (*panels of experts*) та Апеляційного органу (*Appellate Body*), які створюються та діють в рамках Світової організації торгівлі (*World Trade Organization*) [9, пар. 222].

Якщо казати про міжнародні квазісудові органи, яскравим прикладом є Комітет ООН з прав людини (*Human Rights Committee*), який було створено для нагляду за виконанням державами положень Міжнародного пакту про громадянські і політичні права. Так, у рішенні від 30 листопада 2010 року по справі *Ahmadou Sadio Diallo (Гвінея проти Демократичної Республіки Конго)*, Суд зробив посилання на рішення Комітету ООН з прав людини у справі *Maroufidou v. Sweden (No. 58/1979)* від 9 квітня 1981 року та (*General Comment*) No. 15 від 1986 року щодо вислання іноземців. Суд зазначив, що він повинен надавати велике значення тлумаченню положень Міжнародного пакту про громадянські і політичні права, яке зроблене Комітетом ООН з прав людини, оскільки це незалежний орган, що був утворений саме з метою стежити за виконанням державами цього міжнародного договору. Це необхідно для забезпечення необхідної ясності, принципової несуперечності та правової захищеності, яких повинне надавати міжнародне право [6, пар. 66].

Іншим прикладом міжнародних квазісудових органів, є звернення Суду до рішень спеціальних/змішаних комісій (*mixed commissions*), які ство-

рюються державами для вирішення певної категорії спорів або питань. Прикладом таких органів є змішані комісії щодо розмежування кордонів, до рішень яких Суд звертався, наприклад, у рішенні від 8 жовтня 2007 року у справі *Territorial and Maritime Dispute between Nicaragua and Honduras in the Caribbean Sea (Нікарагуа проти Гондурасу)* [10, пар. 294, 311].

Прикладом аналізу Судом рішення національного суду є рішення від 19 січня 2009 року у справі *Request for Interpretation of the Judgment of 31 March 2004 in the Case concerning Avena and Other Mexican Nationals (Мексика проти США)* [11]. У цій справі аналізувалося питання того, чи повинні США виконувати рішення Суду, яке було винесено 31 березня 2004 року у справі *Avena and Other Mexican Nationals*. США посилалися на рішення Верховного суду США (*Supreme Court of the United States*) у справі *Medellin v. Texas* від 25 березня 2008 року. Відповідно до цього національного рішення, рішення Суду не підлягають прямому застосуванню згідно з внутрішнім правопорядком США, тому, фактично, ці рішення можна не виконувати [12, с. 1346]. Суд прийняв позицію Верховного суду США до відома, але зазначив, що він має право не погодитися з аргументами Верховного суду США щодо міжнародного права [11, пар. 31, 36]. Врешті-решт, Суд прийняв рішення, що США повинні виконати зобов'язання, які були накладені рішенням Суду у справі *Avena and Other Mexican Nationals*.

Отже, для визначення змісту норм права Суд часто звертається до рішень міжнародних судів (у тому числі попередніх рішень самого Суду), рішень міжнародних квазісудових органів та рішень національних судів.

Поняття «доктрини найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права» тлумачиться Судом дуже широко та включає в себе праці відомих вчених у сфері міжнародного права, окремі думки суддів Суду, резолюції Генеральної Асамблеї ООН (*General Assembly of the United Nations*), документи Комісії ООН з міжнародного права (*International Law Commission*), документи будь-яких авторитетних органів в рамках ООН або інших міжнародних міжурядових організацій, документи міжнародних неурядових організацій, статті в газетах тощо [13, с. 59–60].

Суд дуже рідко робить пряме посилання на конкретних вчених у сфері міжнародного права. Звичай, для такого посилання необхідно, щоб особа була відомою в усьому світі, мала міжнародну репутацію та зробила важливий внесок в розвиток міжнародного права [13, с. 59]. Так, у рішенні від 11 вересня 1992 року по справі *Land, Island and Maritime Frontier Dispute (Сальвадор/Гондурас: за втручанням Нікарагуа)* при з'ясуванні окремих питань з міжнародного морського права було зроблено посилання на позиції вчених, які вважаються бать-

ками сучасного міжнародного права — Ласа Онпена (Lassa Oppenheim) та Сера Герша Лаутерпахта (Sir Hersch Lauterpacht) у книзі «*Oppenheim's International Law*», а також на позиції Гілберта Гіделя (Gilbert Gidel) у книзі «*Public International Law of the Sea*» [7, пар. 394]. Ще одним прикладом такого посилання є рішення від 26 лютого 2007 року по справі *Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Боснія і Герцеговина проти Сербії та Чорногорії)*, у якому при аналізі поняття «геноцид» було зроблено посилання на книгу «*Axis Rule in Occupied Europe*» Рафаеля Лемкіна (Raphael Lemkin), який є автором цього поняття [4, пар. 193].

Питання належності окремих думок суддів Суду до доктрин найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права є спірним, оскільки існує позиція, що відповідно до статті 57 Статуту Міжнародного суду ООН, окремі та несівпадаючі думки (*separate and dissenting opinions*) суддів є частиною судового рішення, яке виноситься Судом [14, пар. 55]. При цьому, наприклад, суддя Амур (Judge Amoun) в окремій думці щодо рішення від 5 лютого 1970 року у справі *Barcelona Traction, Light and Power Company, Limited (Бельгія проти Іспанії)* заявив, що вважає, що окремі думки суддів Суду належать саме до доктрин найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права [15, пар. 23]. Хоча з цього питання йдуть дебати, на практиці таке розмежування не має великого значення.

Суд звертається у своїх рішеннях до резолюцій Генеральної Асамблеї ООН. У консультативному висновку від 8 липня 1996 року по справі *Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons*, Суд зазначив, що, хоча ці документи не є обов'язковими за своїм змістом, вони можуть надавати докази існування практики держав або *opinio juris* для встановлення існування міжнародного звичаю [16, пар. 70].

У своїх рішеннях Суд також звертається до позицій Комісії ООН з міжнародного права, яка в рамках ООН займається прогресивним розвитком та кодифікацією міжнародного права. Прикладом такого посилання є аналіз стану необхідності як підстави для звільнення держави від міжнародно правової відповідальності у рішенні від 25 вересня 1997 року по справі *Gabčíkovo-Nagymaros Project (Угорщина/Словаччина)*. Так, було звернуто увагу на позицію Комісії ООН міжнародного права щодо тлумачення змісту елементів, які необхідні для доведення існування стану необхідності [17, пар. 51].

У рішенні від 26 лютого 2007 року по справі *Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Боснія і Герцеговина проти Сербії та Чорногорії)*, Суд зазначив, що документи будь-яких авторитетних органів в рамках ООН, інших міжнародних міжурядових організацій та міжнародних неурядових організацій, статті в газетах та інші джерела інформації можуть вра-

ховуватися ним при прийнятті рішення, але при визначенні цінності цих документів він дивиться на такі фактори, як: джерело інформації; процес, за допомогою якого документ було створено (наприклад, шляхом отримання анонімного повідомлення у пресі, комплексного дослідження тощо); та якість і характер документа (наприклад, чи встановлюються в ньому незаперечні факти, чи є процес аналізу інформації неупередженим тощо) [4, пар. 227]. Так, Суд враховував при прийнятті рішення комплексну доповідь «*The Fall of Srebrenica*» Генерального секретаря ООН (*Secretary-General of the United Nations*), яка базувалася на доповідях Спеціального доповідача Комісії ООН з прав людини (*Special Rapporteur of the Commission on Human Rights*) [4, пар. 229–230]; доповідь *Amnesty International* на тему «*Bosnia and Herzegovina: Living for the Day — Forced expulsions from Bijeljina and Janja*» [4, пар. 330]; доповідь *Human Rights Watch* на тему «*War Crimes in Bosnia-Herzegovina: UN Cease-Fire Won't Help Banja Luka*» [4, пар. 341]; статтю в газеті «*Le Monde*» [4, пар. 357] про дослідження Всесвітньою організацією охорони здоров'я (*World Health Organization*) та Європейським Союзом (*European Union*) ситуації щодо сексуальних нападів на чоловіків під час конфлікту в Боснії та Герцеговині тощо.

Отже, при прийнятті рішень Суд часто звертається до доктрин найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права, оскільки дана категорія тлумачиться Судом дуже широко.

Цікавим є питання щодо можливості використання Судом моральних норм у своїх рішеннях. Це питання зазвичай підіймається в контексті застосування статті 38(1)(d) Статуту Міжнародного суду ООН або навіть статті 38 Статуту Міжнародного суду ООН в цілому [2, пар. 113]. Суд висловив свою позицію з цього питання у рішенні від 18 липня 1966 року по справі *South West Africa (Ефіопія/Ліберія проти Південної Африки)*. Було зазначено, що Суд може враховувати моральні принципи лише настільки, наскільки вони мають вираження в правовій формі. Якщо враховувати будь-які моральні норми, право перестане слугувати задоволенню соціальних потреб, оскільки буде неможливо здійснювати правосуддя [18, пар. 49]. Таким чином, моральні норми можуть використовуватися Судом при застосуванні статті 38 Статуту Міжнародного суду ООН лише в тому випадку, якщо вони мають правове закріплення.

Висновки. Відповідно до статті 38(1)(d) Статуту Міжнародного суду ООН, Суд при вирішенні міжнародно-правових спорів у якості допоміжних засобів може використовувати судові рішення та доктрини найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права різних націй. Обидва поняття тлумачаться дуже широко. Так, термін «судові рішення» включає в себе посилання до рішень міжнародних судів, міжнародних квазісудових

органів та національних судів. Термін «доктрини найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права» включає в себе праці відомих вчених у сфері міжнародного права, окремі думки суддів Суду, резолюції Генеральної Асамблеї ООН, документи Комісії ООН з міжнародного права, документи будь-яких авторитетних органів в рамках ООН або інших міжнародних міжурядових організацій, документи міжнародних неурядових організацій, статті в газетах тощо. Тобто, перелік не є вичерпним і фактично Суд може посилається на будь-який документ, якщо вважає це за необхідне. Крім цього, можливість Судом посилається у своїх рішеннях на

моральні норми не регулюється статтею 38(1)(d) Статуту Міжнародного суду ООН або статтею 38 Статуту Міжнародного суду ООН в цілому. Вони можуть бути враховані лише в тому випадку, якщо знайшли своє закріплення у правовій формі. На практиці, Суд майже у кожному рішенні посиляється на судові рішення або доктрини найбільш кваліфікованих спеціалістів з публічного права, але прямо не зазначає, що при цьому використовується стаття 38(1)(d) Статуту Міжнародного суду ООН. Таким чином, Суд активно використовує у своїй практиці допоміжні засоби для визначення змісту правових норм.

Література

1. Статут Організації Об'єднаних Націй і Статут Міжнародного Суду: міжнародний договір від 26.06.1945. URL: <https://treaties.un.org/doc/publication/ctc/uncharter.pdf> (дата звернення: 22.10.2020). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text (дата звернення: 22.10.2020).
2. Пеллет Ален Стаття 38. У: Андреас Циммерманн та Крістіан Дж. Тамс (ред.), Статут Міжнародного суду ООН: Коментар (Оксфордські коментарі до міжнародного права), 2-е видання, 2012.
3. Застосування Конвенції про запобігання та покарання за злочин геноциду (Хорватія проти Сербії), Рішення щодо попередніх заперечень, I.C.J. Reports 2008. С. 412.
4. Застосування Конвенції про запобігання та покарання за злочин геноциду (Боснія і Герцеговина проти Сербії та Чорногорії), Рішення, I.C.J. Reports 2007. С. 43.
5. Ахмаду Садіо Діалло (Республіка Гвінея проти Демократичної Республіки Конго), Рішення щодо компенсації, I.C.J. Reports 2012. С. 324.
6. Ахмаду Садіо Діалло (Республіка Гвінея проти Демократичної Республіки Конго), Рішення по суті справи, I.C.J. Reports 2010. С. 639.
7. Суперечка щодо сухопутних, острівних та морських кордонів (Сальвадор/Гондурас: за втручанням Нікарагуа), Рішення, I.C.J. Reports 1992. С. 558.
8. Ахмаду Садіо Діалло (Республіка Гвінея проти Демократичної Республіки Конго), Рішення щодо попередніх заперечень, I.C.J. Reports 2007. С. 582.
9. Справа щодо військових дій та дій військового характеру в Нікарагуа і проти Нікарагуа (Нікарагуа проти США), Рішення по суті справи, I.C.J. Reports 1986. С. 14.
10. Територіальний та морський спір між Нікарагуа та Гондурасом у Карибському морі (Нікарагуа проти Гондурасу), Рішення, I.C.J. Reports 2007. С. 659.
11. Прохання про тлумачення рішення від 31 березня 2004 року у Справі, що стосується Авени та інших громадян Мексики (Мексика проти Сполучених Штатів Америки), Рішення, I.C.J. Reports 2009. С. 3.
12. Медельїн проти Техасу, Верховний суд США // Вісник Верховного суду США, 2008. Том 128.
13. Качоровська Аліна Ірландія, Міжнародне публічне право (Routledge), 5-е видання, 2015.
14. Хофманн Райнер та Лаубнер Тільманн Стаття 57. У: Андреас Циммерманн і Крістіан Дж. Тамс (ред.), Статут Міжнародного суду ООН: Коментар (Оксфордські коментарі до міжнародного права), 2-е видання, 2012.
15. Окрема думка судді Амуна, Барселона Тракшн (Бельгія проти Іспанії), Рішення, I.C.J. Reports 1970. С. 3.
16. Законність погрози або використання ядерної зброї, Консультативний висновок, I.C.J. Reports 1996. С. 226.
17. Справа щодо Проекту Габчіково-Надьмарош (Угорщина/Словаччина), Рішення, I.C.J. Reports 1997. С. 7.
18. Південно-Західна Африка (Ефіопія/Ліберія проти Південної Африки), Рішення щодо другої фази справи, I.C.J. Reports 1966. С. 6.

References

1. Charter of the United Nations and Statute of the International Court of Justice: international treaty from 26.06.1945. URL: <https://treaties.un.org/doc/publication/ctc/uncharter.pdf> (appeal date: 22.10.2020). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text (appeal date: 22.10.2020).
2. Pellet Alain Article 38. In: Andreas Zimmermann and Christian J. Tams (eds.), The Statute of the International Court of Justice: A Commentary (Oxford Commentaries on International Law), 2nd Edition, 2012.
3. Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Croatia v. Serbia), Preliminary Objections, Judgment, I.C.J. Reports 2008. P. 412.

4. Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Bosnia and Herzegovina v. Serbia and Montenegro), Judgment, I.C.J. Reports 2007. P. 43.
5. Ahmadou Sadio Diallo (Republic of Guinea v. Democratic Republic of the Congo), Compensation, Judgment, I.C.J. Reports 2012. P. 324.
6. Ahmadou Sadio Diallo (Republic of Guinea v. Democratic Republic of the Congo), Merits, Judgment, I.C.J. Reports 2010. P. 639.
7. Land, Island and Maritime Frontier Dispute (El Salvador/Honduras: Nicaragua intervening), Judgment, I.C.J. Reports 1992. P. 558.
8. Ahmadou Sadio Diallo (Republic of Guinea v. Democratic Republic of the Congo), Preliminary Objections, Judgment, I.C.J. Reports 2007. P. 582.
9. Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua (Nicaragua v. United States of America), Merits, Judgment, I.C.J. Reports 1986. P. 14.
10. Territorial and Maritime Dispute between Nicaragua and Honduras in the Caribbean Sea (Nicaragua v. Honduras), Judgment, I.C.J. Reports 2007. P. 659.
11. Request for Interpretation of the Judgment of 31 March 2004 in the Case concerning Avena and Other Mexican Nationals (Mexico v. United States of America), Judgment, I.C.J. Reports 2009. P. 3.
12. Medellín v. Texas, Supreme Court of the United States, Supreme Court Reporter, 2008. Volume 128.
13. Kaczorowska Alina Ireland, Public International Law (Routledge), 5th Edition, 2015.
14. Rainer Hofmann and Tilmann Laubner, Article 57. In: Andreas Zimmermann and Christian J. Tams (eds.), The Statute of the International Court of Justice: A Commentary (Oxford Commentaries on International Law), 2nd Edition, 2012.
15. Separate Opinion of Judge Ammoun, Barcelona Traction (Belgium v. Spain), Judgment, I.C.J. Reports 1970. P. 3.
16. Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons, Advisory Opinion, I.C.J. Reports 1996. P. 226, at PP. 254–255, para. 70.
17. Gabčíkovo-Nagymaros Project (Hungary/Slovakia), Judgment, I.C.J. Reports 1997. P. 7.
18. South West Africa (Ethiopia/Liberia v. South Africa), Second Phase, Judgment, I.C.J. Reports 1966. P. 6.

УДК 347.45\47

Рябченко Юрій Юрійович

*доктор юридичних наук, доцент,
професор кафедри цивільного права та процесу
Університет державної фіскальної служби України*

Рябченко Юрий Юрьевич

*доктор юридических наук, доцент,
профессор кафедры гражданского права и процесса
Университет государственной фискальной службы Украины*

Ryabchenko Yuriy

*Doctor of Law, Associate Professor, Professor of Civil Law and Procedure
University of the State Fiscal Service of Ukraine*

Канінець Маріанна Миколаївна

*студентка
Університету державної фіскальної служби України*

Канинец Марианна Николаевна

*студентка
Университета государственной фискальной службы Украины*

Kaninets Marianna

*Student of the
University of the State Fiscal Service of Ukraine*

ЗАСТОСУВАННЯ НОРМ ЦИВІЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА В ДОГОВОРАХ ПРО ЗАКУПІВЛЮ

ПРИМЕНЕНИЕ НОРМ ГРАЖДАНСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ДОГОВОРАХ О ЗАКУПКЕ

APPLICATION OF CIVIL LAW STANDARDS IN PROCUREMENT CONTRACTS

Анотація. У публікації у межах загального вчення про цивільне законодавство здійснено спробу щодо розгляду договору про закупівлю крізь призму цивільного законодавства із проведенням паралелей між істотними вимогами до договору що містяться в Цивільному кодексі України та Законі України «Про публічні закупівлі». Загально охарактеризовано поняття «договір», «договір про закупівлю» і визначено їхні особливі ознаки, що визначають актуальність теми. Приділено увагу судовій практиці та практиці Антимонопольного комітету України щодо порушення істотних умов договору про закупівлю.

У роботі сформульовано висновки, що договір про закупівлю має особливі істотні умови основу яких становить Цивільний кодекс України.

Ключові слова: договір про закупівлю, істотні умови договору, тендер, публічні закупівлі.

Аннотация. В публикации в пределах общего учения о гражданском законодательстве предпринята попытка по рассмотрению договора о закупке сквозь призму гражданского законодательства с проведением параллелей между существенными требованиями к договору содержащиеся в Гражданском кодексе Украины и Законе Украины «О публичных закупках». Обще охарактеризованы понятия «договор», «договор о закупке» и определено их особые признаки, определяющие актуальность темы. Уделено внимание судебной практике и практике Антимонопольного комитета Украины о нарушении существенных условий договора о закупке.

В работе сформулированы выводы, что договор о закупке имеет особые существенные условия основу которых составляет Гражданский кодекс Украины.

Ключевые слова: договор о закупке, существенные условия договора, тендер, публичные закупки.

Summary. In the publication within the general doctrine of civil law, an attempt was made to consider the procurement contract through the prism of civil law with parallels between the essential requirements of the contract contained in the Civil Code of Ukraine and the Law of Ukraine «On Public Procurement». The concepts of «contract», «procurement contract» are generally characterized and their special features that determine the relevance of the topic are identified. Attention is paid to the case law and the practice of the Antimonopoly Committee of Ukraine on violation of the essential terms of the procurement contract.

The paper formulates conclusions that the procurement contract has special essential conditions based on the Civil Code of Ukraine.

Key words: procurement contract, essential terms of the contract, tender, public procurement.

Євроінтеграцію особливої уваги набуло питання щодо контролю за використанням коштів державного бюджету, як наслідок здійснення публічних закупівель є вагомим частинкою цього курсу, а тому потребує особливої уваги. Оскільки будь — які дії тендерних комітетів що проводяться для закупівлі товарів, послуг чи робіт за державні кошти обов'язково нерозривно пов'язані з розробленням чи укладенням договорів, вважаю за доцільне розглянути їх крізь призму цивільного законодавства, оскільки помилково вважають що для такого роду договірних відносин характерним є застосування тільки норм господарського права.

Аналіз останніх робіт та публікацій. Дане питання приділяли досліджували велика кількість науковців таких як: О. А. Беянович, І. В. Давидова, О. В. Дзери, М. Р. Лучко, В. В. Марков, В. С. Мілаш, С. В. Сисюк, Н. М. Хорунжак, В. С. Щербина та інші.

Мета даного дослідження. Метою даної статті є виокремлення та розгляд позицій цивільного законодавства щодо укладення договорів про закупівлю, які є невід'ємною складовою тендерної документації.

Виклад основного матеріалу. Під час проведення процедури закупівлі договір має бути вже на етапі формування тендерної документації, тому слід розглянути поняття договір розуміючи, що його умовно розрізняють як юридичний факт та як фактичну підставу яка поєднуючись з нормативною підставою призводить до виникнення, зміни чи припинення правовідносин, на думку С. Я. Вавженчука [1, с. 6].

Термін договір про закупівлю, виник відносно нещодавно із прийняттям нової редакції Закону України «Про публічні закупівлі» (надалі — Закон) [2], тому є ще мало дослідженим, проте цікавою є думка Ю. А. Ніколаєнко, яка в своїй праці розглянула його, давши визначення, що це двостороння домовленість замовника та переможця закупівлі, спрямована на виникнення цивільних прав та обов'язків у сфері господарювання, що може бути досягнута тільки у разі застосування визначених законом процедур державних закупівель [3, с. 268]. Вважаємо ця думка має ґрунтовну правову основу та право на існування, тому що особливість визначення такого договору, як господарського спричинена безпосередньо сторонами договору та винятковістю сфери для забезпечення якої укладаються договори, проте спрямування для договорів про закупівлю все ж таки має цивільний характер, відповідно до

ч. 1 ст. 398 та ч. 1 ст. 626 Цивільного Кодексу України (надалі — ЦКУ) [4], які закріплюють настання правового відношення між власником речі та річчю та самим видом договорів, які підлягають застосуванню при здійсненні закупівель.

При здійсненні публічних закупівель найчастіше застосовують договір купівлі-продажу, надання послуг та договір підряду, правова основа яких безпосередньо закладена в статтях 655, 837 і 901 ЦКУ [4]. Та головною їхньою рисою є важливість дотримання істотних умов договору, які беруть свій початок із ЦКУ і відповідальність за недотримання яких є грубим порушенням ч. 1, ч. 5 та ч. 7 ст. 41 Закону [2] та матиме наслідком визнання договору неукладеним і скасування тендерної закупівлі в цілому.

Отже, до істотних умов договору належить:

- умови про предмет договору (ч. 1 ст. 638 ЦКУ);
- ціна договору (згідно статті 632 ЦКУ);
- строк дії договору (згідно статті 631 ЦКУ);
- умови, що визначені законом як істотні або є необхідними для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї із сторін має бути досягнуто згоди (згідно статті 638 ЦКУ).

Законодавець задля дотримання прозорості та правильності оформлення договорів із вище зазначеними істотними умовами встановив відповідальність за їх недотримання в статті 164-14 Кодексу України про адміністративні правопорушення [5].

Найчастіше судові спори виникають саме при порушенні строку договору, оскільки Замовники помилково застосовують статтю 631 ЦКУ при проведенні тендерних закупівель, але це є грубим порушенням законодавства, так як на тендерні закупівлі виходять зовсім невідомі учасники, які бажають взяти участь в закупівлях прозоро на чесних умовах конкуренції, а застосування даної статті до переможця закупівлі призводить до дискримінації інших учасників, тому такі торги не можна буде вважати публічними закупівлями.

Цікавою є постанова Верховного Суду № 910/21803/17 від 05.09.2018 року, в якій зазначено, що в частині порушення строків Замовники помилково намагаються застосовувати статтю 652 ЦКУ щодо продовження строків виконання зобов'язань після підписання договору, з урахуванням що кінцева дата виконання зобов'язань була відома сторонам на момент підписання договору [6]. Це безпосередньо можливо, якщо торги зупинено з певних причин,

наприклад оскарження а строки виконання зобов'язань залишають зазначеними в умовах договору що є складовою частиною тендерної документації в яку зміни після періоду уточнень і тим більше аукціону не можуть вноситись в жодному разі.

Також про важливість значення строків у договорі (безпосередньо строків виконання зобов'язань) свідчить і Постанова Верховного Суду № 910/496/18 від 14.08.2018 року в якій йдеться про те, що не можна вносити зміни в договір щодо строку виконання зобов'язань, так як при укладанні такого договору виконавець, продавець мали реально оцінювати можливості щодо виконання своїх зобов'язань [7].

Другим за місцем оскаржуваних порушень істотних умов займає ціна договору, наприклад у Постанові Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду № 907/788/18 від 23.01.2020 р. за позовом Центру зайнятості до ТОВ «Укртранссервіс-Груп» про визнання недійсними: додаткової угоди від 29.10.2018 № 3 до договору від 26.09.2018 № 17–547/162 на постачання природного газу, який укладений сторонами спору; додаткової угоди від 30.10.2018 № 4 до названого договору; додаткової угоди від 31.10.2018 № 5 до договору.

Позовні вимоги обґрунтовувались тим, що оспорювані додаткові угоди до договору від 26.09.2018 № 17–547/162 на постачання природного газу є такими, що укладені під впливом збігу тяжких обставин, внаслідок недобросовісних дій з боку відповідача, на вкрай не вигідних для Центру зайнятості умовах і всупереч вимог пункту 2 частини четвертої статті 36 Закону, оскільки з однієї і тієї ж самої дати було збільшено ціну за одиницю товару на 30%. Як наслідок за результатами розгляду касаційної скарги суд дійшов висновку задовольнити касаційну скаргу, виходячи із змісту ч. 2 ст. 36 Закону та ст. 233, 653 ЦКУ [8].

Слід зазначити, що порушення умов договору щодо ціни можуть виникати і при відмінності ціни за результатами аукціону учасника-переможця закупівлі і ціни що містить в умовах договору укладеного з таким учасником.

Також порушенням Закону можливе і при зазначенні в умовах договору ціни без урахування податку

на додану вартість (надалі — ПДВ), якщо друга сторона — виконавець, продавець є платником ПДВ.

Найменш оскаржуваним є предмет договору, оскільки учасники як правило, зазначають в договорі предмет, що ідентичний предмету закупівлі оголошеного тендеру, проте помилку тут зазвичай може допустити Замовник визначивши предмет договору що не відповідає класифікатору в єдиному державному закупівельному словнику (надалі код ДК) для такого виду товарів, послуг чи робіт. В договорі про закупівлю є особливі умови, зокрема щодо відповідності предмету закупівлі коду ДК, доказом цього є рішення постійно діючої адміністративної колегії Антимонопольного комітету України з розгляду скарг про порушення законодавства у сфері публічних закупівель № 4065-р/пк-пз від 03.03.2020 року [9].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, на основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Договір про закупівлю — це двостороння домовленість замовника та переможця закупівлі, спрямована на виникнення цивільних прав та обов'язків у сфері господарювання, що може бути досягнута тільки у разі застосування визначених законом процедур державних закупівель.

2. Виділяють такі істотні умови договору про закупівлю:

- умови про предмет договору у відповідності з класифікатором ДК;
- ціна договору;
- строк дії договору;
- умови, що визначені законом як істотні або є необхідними для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї із сторін має бути досягнуто згоди.

3. Укладення договорів про закупівлю має відбуватись з обов'язковим врахуванням вимог Закону України про публічні закупівлі та Цивільного кодексу України.

4. Встановлено, що договори про закупівлю не можна вважати тільки господарськими договорами, оскільки їх укладення супроводжується настанням правового відношення між власником речі та річчю.

Література

1. Вавженчук С. Я. Деякі ознаки договору як юридичного факту та договору-правовідношення // Підприємництво, господарство і право. 2019. № 5. С. 6–9. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/5/2.pdf> (дата звернення 25.11.2020).
2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Дата оновлення: 22.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 25.11.2020).
3. Ніколаєнко Ю. А. Науково — теоретичні проблеми визначення поняття договору про закупівлю // Другі наукові читання пам'яті академіка В. К. Мамутова: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 2020 р. Київ, 2020. С. 266–269.
4. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 16.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 25.11.2020).

5. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Кодекс України від 07.12.1984 р. № 8073-X. Дата оновлення: 21.11.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 25.11.2020).
6. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 05 вересня 2018 року по справі № 910/21803/17 // Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/76326021> (дата звернення: 25.11.2020).
7. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 14 серпня 2018 року по справі № 910/496/18 // Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/75896108> (дата звернення: 25.11.2020).
8. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 23 січня 2020 року по справі № 907/788/18 // Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/87118364> (дата звернення: 25.11.2020).
9. Рішення Постійно діючої адміністративної колегії Антимонопольного комітету України з розгляду скарг про порушення законодавства у сфері публічних закупівель від 03 березня 2020 року по справі № 4065-р/пк-пз. URL: <file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8F/Downloads/%D0%A0%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8F%D0%BD%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2003.03.2020%20%E2%84%964065.pdf> (дата звернення: 25.11.2020).

References

1. Vavzhenchuk S. Y. Some features of the contract as a legal fact and the contract-relationship // Entrepreneurship, economy and law. 2019. № 5. PP. 6–9. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/5/2.pdf> (access date 25.11.2020).
2. On public procurement: Law of Ukraine of 25.12.2015 № 922-VIII. Date of update: 22.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (access date: 25.11.2020).
3. Nikolaenko Y. A. Scientific-theoretical problems of defining the concept of procurement contract // Second scientific readings in memory of Academician V. K. Mamutov: collection. thesis add. international scientific-practical conf., Kyiv, 2020. PP. 266–269.
4. Civil Code of Ukraine: Code of Ukraine of January 16, 2003 № 435-IV. Date of update: 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (access date: 25.11.2020).
5. Code of Ukraine on Administrative Offenses: Code of Ukraine of December 7, 1984 № 8073-X. Date of update: 21.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (access date: 25.11.2020).
6. Resolution of the Supreme Court in the panel of judges of the Commercial Court of Cassation of September 5, 2018 in the case спра 910/21803/17 // Unified State Register of Judgments. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/76326021> (access date: 25.11.2020).
7. Resolution of the Supreme Court of the panel of judges of the Commercial Court of Cassation of August 14, 2018 in the case № 910/496/18 // Unified State Register of Judgments. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/75896108> (access date: 25.11.2020).
8. Resolution of the Supreme Court in the composition of the panel of judges of the Commercial Court of Cassation of January 23, 2020 in the case № 907/788/18 // Unified State Register of Judgments. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/87118364> (access date: 25.11.2020).
9. Decision of the Permanent Administrative Board of the Antimonopoly Committee of Ukraine to consider complaints about violations of legislation in the field of public procurement from March 3, 2020 in the case № 4065-r / pk-pz. URL: <file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8F/Downloads/%D0%A0%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8F%D0%BD%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%2003.03.2020%20%E2%84%964065.pdf> (access date: 25.11.2020).

УДК: 4414

Сіренко Оксана Володимирівна

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри кримінального процесу та криміналістики
Університету державної фіскальної служби України*

Сиренко Оксана Владимировна

*кандидат юридических наук, доцент
доцент кафедры уголовного процесса и криминалистики
Университета государственной фискальной службы Украины*

Sirenko Oksana

*Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Criminal Procedure and Criminology
University of the State Fiscal Service of Ukraine*

Шуляка Анастасія Володимирівна

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту права
Університету державної фіскальної служби України*

Шуляка Анастасия Владимировна

*получатель второго (магистерского) уровня высшего образования
Учебно-научного института права
Университета государственной фискальной службы Украины*

Shuliaka Anastasiia

*Applicant for the second (master's) level of higher education
Educational and Scientific Institute of Law
University of the State Fiscal Service of Ukraine*

Сагайдачна Ірина Андріївна

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту права
Університету державної фіскальної служби України*

Сагайдачная Ирина Андреевна

*получатель второго (магистерского) уровня высшего образования
Учебно-научного института права
Университета государственной фискальной службы Украины*

Sahaidachna Iryna

*Applicant for the second (master's) level of higher education
Educational and Scientific Institute of Law
University of the State Fiscal Service of Ukraine*

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО
СУДОВОГО ДІЛОВОДСТВА У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ
РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО
СУДЕБНОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В КОНТЕКСТЕ КОНЦЕПЦИИ
РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО УПРАВЛЕНИЯ УКРАИНЫ**

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF ELECTRONIC COURT RECORD KEEPING IN THE CONTEXT OF THE CONCEPT OF DEVELOPMENT OF E-GOVERNMENT OF UKRAINE

Анотація. Проаналізовано й охарактеризовано головні тенденції розвитку електронного судового діловодства та його місце в системі електронного державного урядування України. Описано етапи та завдання впровадження електронного діловодства, документообігу в органах судової влади. Визначено головні стратегічні напрями впровадження електронного судового діловодства в контексті Концепції розвитку електронного уряду в Україні та Концепції галузевої програми інформатизації судів.

Ключові слова: Електронний суд, документообіг, суд, судова влада, діловодство, судочинство.

Аннотация. Проанализированы и охарактеризованы основные тенденции развития электронного судебного делопроизводства и его место в системе электронного государственного управления Украины. Описаны этапы и задачи внедрения электронного делопроизводства, документооборота в органах судебной власти. Определены главные стратегические направления внедрения электронного судебного делопроизводства в контексте Концепции развития электронного правительства в Украине и Концепции отраслевой программы информатизации судов.

Ключевые слова: Электронный суд, документооборот, суд, судебная власть, делопроизводство, судопроизводство.

Summary. The main tendencies in the development of electronic judicial proceeding and its place in the system of e-governance of Ukraine are analyzed and characterized. The stages and tasks of implementation of e-court proceeding and document management in the judicial institutions are described. The main strategic directions of the implementation of e-judicial proceeding in the context of the Concept of the of E-Governance Development of Ukraine and the Concept of the branch program of informational support of courts are defined.

Key words: legal proceedings, electronic legal proceedings, electronic document management, e-governance, judicial system, informational support of courts, Ukraine.

Постановка проблеми. Актуальність теми полягає в необхідності удосконалення судової влади в процесі діджиталізації. Адже електронний документообіг який базується на сучасній інформаційно-комунікативних технологіях (далі — ІКТ), є основоположною складовою електронного судочинства.

Суди — це в першу чергу органи державної влади, в яких окрім процесуальної діяльності також мають місце організаційно-управлінські відносини. Вся діяльність будь-якого суду, пов'язана з документообігом, а саме отримання, відправлення, контроль за виконанням, опрацювання та реєстрації документів. Весь цей процес неможливий без налагодженої системи діловодства, переведення судової документації в електронну форму та уніфікації. Її для використання в загальній системі автоматизованого документообігу судових органів України.

Актуальність теми дослідження, знаходить свій прояв у зіставленні двох моментів, таких як брак компетентних фахівців та в необхідності вдосконалення організацію діловодства в судовій системі України.

Мета статті — проаналізувати та визначити стратегічні напрями впровадження електронного судового діловодства й документообігу в контексті Концепції розвитку електронного урядування в Україні та Концепції галузевої програми інформатизації судів.

Виклад основного матеріалу. Україна, як у весь світ, стрімко рухається вперед у напрямі побудови нового інформаційного суспільства. Суспільства, однією з ознак якого є переведення максимальної кількості комунікацій звичайної життєдіяльності людини в електронну та інформаційну форму. Однією з таких сфер є судочинство.

Відповідно до Концепції розвитку електронного урядування [1], в Україні електронне урядування (далі за текстом — е-урядування) розуміється як форма організації державного управління яка завдяки широкому застосуванню ІКТ, сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Уповноваження електронного урядування передбачає певну реалізацію комплексного й індивідуального підходів до надання державних послуг користувачам без безпосереднього контакту з державними службовцями.

Метою впровадження е-урядування в Україні є розвиток електронної демократії задля досягнення європейських стандартів якості електронних державних послуг, відкритості та прозорості влади для людини та громадянина, громадських організацій, бізнесу.

Стратегічні завдання з розвитку електронного урядування обумовлені перевагами, які надають ці технології у розвитку суспільства та держави:

- забезпечення прав людини і громадянина на віддалений доступ до всіх видів відкритої державної інформації, що має індивідуальну та суспільну значущість;
- залучення людини і громадянина до участі в державних справах;
- подальше вдосконалення технологій державного управління; — подолання інформаційної нерівності;
- організація надання послуг юридичним та фізичним особам в інтегрованій формі дистанційно — через Інтернет та інші засоби;
- перебудова відносин органів державної влади й органів місцевого самоврядування з людиною та громадянином;
- сприяння розвитку економіки;
- системотворче законодавче забезпечення [2].

Головна мета Концепції — сформувати умови для створення й функціонування Єдиної судової інформаційної системи України (далі — ЄСІС), що надає інформаційну та технологічну підтримку судочинству на принципах дотримання балансу між потребою громадян, суспільства і держави у вільному обміні інформацією й необхідними обмеженнями на її розповсюдження і є сукупністю нормативно-правових, організаційно-розпорядчих заходів, програмно-технічних та телекомунікаційних засобів, що забезпечують збирання, оброблення, накопичення, аналіз та зберігання інформації, взаємодію окремих підсистем уніфікованої та взаємопов'язаної через відповідні стандарти й протоколи, програмні інтерфейси, стандарти даних, стандарти документів, мереж, ведення архіву та відповідні управлінські процеси інфраструктури [3].

В контексті Концепції розвитку електронного урядування в Україні визначено головні стратегічні напрями розвитку систем електронного діловодства та документообігу (далі — СЕДД), враховуючи їх різноманітність 149 систем в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Це створення інтегрованої системи електронного документообігу, мета якої — забезпечити рух документів (указів, постанов, законів, розпоряджень, повідомлень, звітів, аналітичних довідок, тощо), скорочення терміну підготовки та прийняття рішень шляхом автоматизації колективного створення та використання документів в органах державної влади, зокрема в судових установах. Така система є складовою підсистемою («Судове діловодство та документообіг») у структурі ЄСІС [2].

Варто зазначити, що існує 4 етапи розвитку електронного урядування, і кожен з цих етапів має свої особливості, а саме:

- перший етап — включає формування необхідної нормативно-правової бази;
- другий етап — спрямований на розвиток послуг електронного урядування, що охоплюють усі сфери життєдіяльності громадян, організацій та функціонування державних органів;

- третій етап — відбувається впровадження взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- четвертий етап — зосереджений на розбудові та вдосконаленні системі електронного урядування.

Також, ми вважаємо доцільним, зазначити, що одним із найважливіших напрямів розвитку СЕДД є вдосконалення організаційних і технологічних основ для інтегрування до захищеної системи міжвідомчого електронного документообігу; до єдиної системи контролю результативності діяльності органів державної влади; до єдиної інфраструктури міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії та взаємодії державних органів з фізичними та юридичними особами; приєднання до широкого впровадження засобів електронних ресурсів та послуг, щоб забезпечити віддалений доступ до інформації про діяльність органів державної влади.

Забезпечення, вдосконалення нормативно-правової та нормативно-технічної бази СЕДД для створення та функціонування Єдиної судової інформаційної системи, що надає інформаційну та технологічну підтримку судочинству на принципах дотримання балансу між потребами громадян, суспільства і держави у вільному обміні інформацією. Загалом, до нормативно-правової бази яка забезпечує належне функціонування системи електронного документообігу, є закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» [4] та «Про електронний цифровий підпис» [5], постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади» [6], «Про затвердження Порядку застосування електронного цифрового підпису органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями державної форми власності» [7]. Важливі питання діяльності в цій сфері регламентують постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про центральний засвідчувальний орган» [8], «Про затвердження Порядку акредитації центру сертифікації ключів» [9], «Про затвердження Порядку обов'язкової передачі документованої інформації» [10], «Про затвердження Порядку засвідчення наявності електронного документа (електронних даних) на певний момент часу» [11].

Інформатизація та автоматизація судового діловодства, документообігу для забезпечення функціонування веб-порталу судової влади та Єдиного державного реєстру судових рішень, з можливостями формування інформаційних ресурсів, надання електронних консультаційних послуг фізичним та юридичним особам з використанням мережі Інтернет.

Також удосконалення автоматизованої системи документообігу потребує узгодження документів первинного обліку судових прав і матеріалів від-

повідно до вимог автоматизованих системи з урахування норм чинного законодавства.

Виходячи зі вказаного, одним з важливих стратегічних напрямів розвитку СЕДД є вдосконалення організаційних і технологічних основ для інтегрування до захищеної системи міжвідомчого електронного документообігу; до єдиної системи контролю результативності діяльності органів державної влади; до єдиної інфраструктури міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії та взаємодії державних органів з фізичними та юридичними особами; приєднання до широкого впровадження засобів електронних ресурсів та послуг, щоб забезпечити віддалений доступ до інформації про діяльність органів державної влади.

На нашу думку, запровадження електронного документообігу в органах державної влади дає змогу прискорити рух документів, забезпечити їх своєчасний розгляд, скорочення термінів підготовки та прийняття рішень цим самим підвищити ефективність функціонування всіх складових ланок судової системи України.

Органи судової влади використовують спеціальні ІТК за для здійснення електронного документообігу. У зв'язку тим що обмін відбувається не лише в судовій системі, але і між іншими органами державної влади, це дає змогу заощадити кошти, які були б витрачені на поштові доставки та канцелярію.

Перехід на електронний документообіг між державними установами й споживачами публічних послуг та його інтеграція з веб-порталами органів державної влади уможлиблює реалізацію принципу «єдиного вікна», що передбачає наявність однієї точки входу для взаємодії з органами державної влади всіх рівнів. Це дає громадянам, організаціям, суб'єктам господарювання можливість запитувати і одержувати через мережу Інтернет необхідні довідки або дозволи, передавати в органи державного управління звітність, відстежувати стан роботи з їхніми запитами тощо. Використання систем електронного документообігу під час взаємодії державних установ з громадянами і підприємствами істотно скорочує витрати часу й ресурсів як громадян, організацій та підприємств, так і державних органів,

удосконалює пошук та одержання інформації від органів державної влади, розширює канали взаємодії держави з громадянами, підвищує якість цієї взаємодії [12].

Таким чином, можна сформулювати головні стратегічні напрями впровадження електронного судового діловодства в контексті Концепції розвитку електронного урядування України та Концепції галузевої програми інформатизації судів.

1. Забезпечення й удосконалення нормативно-правової та нормативно-технічної бази СЕДД для створення і функціонування ЄСІС, що надає інформаційну й технологічну підтримку судочинству на принципах дотримання балансу між потребою громадян, суспільства та держави у вільному обміні інформацією.

2. Інформатизація й автоматизація СДД для забезпечення функціонування веб-порталу судової влади та Єдиного державного реєстру судових рішень, з можливостями сформувати інформаційні ресурси та надавати консультації фізичним та юридичним особам з використанням мережі Інтернет.

3. Супровід і участь у функціонуванні ЄСІС через її підсистеми для взаємодії з громадськістю: інтернет-портал; державний реєстр судових рішень; звернення громадян; інформаційний кіоск.

4. Вдосконалення організаційних та технологічних основ СЕДД для інтегрування до захищеної системи міжвідомчого електронного документообігу; до єдиної системи контролю результативності діяльності органів державної влади; до єдиної інфраструктури міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії та взаємодії державних органів з фізичними і юридичними особами; приєднання до широкого впровадження засобів електронних ресурсів та послуг, щоб забезпечити віддалений доступ до інформації про діяльність органів державної влади

Отже, вдосконалення СЕДД має низку напрямків, основними з яких є покращення системи електронного документообігу, поєднання розрізнених систем ведення документації в єдину систему електронного суду, яка дасть змогу налагодити швидкий та безпомилковий обмін інформацією між різними гілками судової влади.

Література

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/250287124> (дата звернення: 24.11.2020).
2. Концепція розвитку електронного урядування в Україні / за ред. А. І. Семенченко. Київ, 2009. 15 с.
3. Концепція галузевої програми інформатизації судів загальної юрисдикції та інших установ судової системи, погоджена Державним агентством з питань науки, інновацій та інформатизації України (лист від 28 серп. 2013 р. № 1/06-1-805). URL: <http://court.gov.ua/49271/> (дата звернення: 24.11.2020)
4. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 трав. 2003 р., № 851-IV // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 24.11.2020)

5. Про електронний цифровий підпис: Закон України від 22 трав. 2003 р., № 852-IV // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852-15#Text> (дата звернення: 24.11.2020)
6. Про затвердження Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2004 р., № 1453 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1854-12#Text> (дата звернення: 24.11.2020)
7. Про затвердження Порядку застосування електронного цифрового підпису органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями державної форми власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2004 р., № 1452. // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1452-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.11.2020)
8. Про затвердження Положення про центральний засвідчувальний орган: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2004 р., № 1451. // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1451-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.11.2020)
9. Про затвердження Порядку акредитації центру сертифікації ключів: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лип. 2004 р., № 903. // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.11.2020)
10. Про затвердження Порядку обов'язкової передачі документованої інформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2004 р., № 1454. // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1454-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.11.2020)
11. Про затвердження Порядку засвідчення наявності електронного документа (електронних даних) на певний момент часу: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 трав. 2004 р., № 680 // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.11.2020)
12. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Основи організації електронного документообігу: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2008. 112 с.

УДК 347.965

Сологуб Марія Андріївна

студент

Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Сологуб Мария Андреевна

студент

Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого

Solohub Maria

Student of the

Yaroslav Mudriy National Law University

Науковий керівник:

Ковальова Яна Олександрівна

кандидат юридичних наук, асистент кафедри Теорії адвокатури

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

АДВОКАТ У СИСТЕМІ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ У КРАЇНАХ ЄС (НА ПРИКЛАДІ МОДЕЛІ PRO BONO)

АДВОКАТ В СИСТЕМЕ БЕСПЛАТНОЙ ПРАВОВОЙ ПОМОЩИ В СТРАНАХ ЕС (НА ПРИМЕРЕ МОДЕЛИ PRO BONO)

LAWYER IN THE FREE LEGAL AID SYSTEM IN THE EU COUNTRIES (ON THE EXAMPLE OF THE PRO BONO MODEL)

Анотація. У статті представлено докладний опис практики надання юридичної допомоги на громадських засадах (на прикладі моделі pro bono) та ролі адвоката у ній в чотирьох державах-членах Європейського Союзу: в Чеській Республіці, Німеччині, Іспанії та Угорщині. Для докладного опису вищезазначених практик обрані саме ці країни, оскільки вони відображають різний ступінь здійснення практики pro bono в Європі: від країн, які тільки починають розвивати культуру надання послуг на принципах pro bono на місцевому рівні (Іспанія), до країн, в яких представлені корисні приклади надання юридичної допомоги на громадських засадах спільно з Уповноваженим з прав людини (Чеська Республіка), а також приклади підвищення рівня інформованості та поліпшення норм професійної етики юриста (Угорщина). Авторка вказує на те, що вивчення національних систем безоплатної правової допомоги в країнах ЄС передбачає наявність загальної основи (критеріїв) їх класифікації. Визначено, що pro bono – це надання юридичної допомоги заради суспільного блага, а не для комерційних цілей, на добровільній і безоплатній основі. Така допомога є безкоштовною для клієнта і надається на тому ж професійному рівні, на якому здійснюється надання платної юридичної допомоги. Авторка також акцентує увагу на тому, що адвокат у кожній системі безоплатної правової допомоги розглядуваних країн Європейського Союзу має певні схожі та відмінні особливості діяльності з надання юридичних послуг на громадських засадах.

Ключові слова: адвокат, безоплатна правова допомога, Європейський Союз, pro bono.

Аннотация. В статье представлено подробное описание практики предоставления юридической помощи на общественных началах (на примере модели pro bono) и роли адвоката в ней в четырех государствах-членах Европейского Союза: в Чешской Республике, Германии, Испании и Венгрии. Для подробного описания вышеупомянутых практик выбраны именно эти страны, поскольку они отражают разную степень осуществления практики pro bono в Европе от стран, которые только начинают развивать культуру предоставления услуг на принципах pro bono на местном уровне (Испания), в страны, в которых представлены полезные примеры оказания юридической помощи на общественных началах совместно с Уполномоченным по правам человека (Чешская Республика), а также примеры повышения уровня

информированности и улучшения норм профессиональной этики юриста (Венгрия). Автор указывает на то, что изучение национальных систем бесплатной юридической помощи в странах ЕС предусматривает наличие общей основы (критериев) их классификации. Определено, что *pro bono* — это предоставление юридической помощи ради общественного блага, а не для коммерческих целей, на добровольной и безвозмездной основе. Такая помощь является бесплатной для клиента и предоставляется на том же профессиональном уровне, на котором осуществляется предоставление платной юридической помощи. Автор также акцентирует внимание на том, что адвокат в каждой системе бесплатной правовой помощи рассматриваемых стран Европейского Союза имеет определенные схожие и отличительные особенности деятельности по оказанию юридических услуг на общественных началах.

Ключевые слова: адвокат, бесплатная правовая помощь, Европейский Союз, *pro bono*.

Summary. The article provides a detailed description of the practice of providing legal aid on a voluntary basis (on the example of the *pro bono* model) and the role of a lawyer in it in four European Union member states: the Czech Republic, Germany, Spain and Hungary. These countries have been chosen to describe the above practices in detail, as they reflect the varying degrees of *pro bono* practice in Europe: from countries just beginning to develop a culture of *pro bono* service at the local level (Spain) to countries with useful examples of providing legal aid on a voluntary basis together with the Commissioner for Human Rights (Czech Republic), as well as examples of raising awareness and improving the professional ethics of a lawyer (Hungary). The author points out that the study of national systems of free legal aid in the EU countries provides a common basis (criteria) for their classification. It is defined that *pro bono* is the provision of legal aid for the public good, and not for commercial purposes, on a voluntary and unpaid basis. Such assistance is free of charge for the client and is provided at the same professional level as paid legal aid. The author also emphasizes that the lawyer in each model of free legal aid of the considered countries of the European Union has certain similar and distinctive features of activity on rendering of legal services on a public basis.

Key words: lawyer, free legal aid, the European Union, *pro bono*.

Постановка проблеми. Розбудова громадянського суспільства, демократизація всіх сфер суспільного життя — стратегічна мета нашої держави, що набуває особливого значення на шляху просування України у європейський та світовий простір, наближення до європейських стандартів демократії. Розвиток України як демократичної правової держави, впровадження політичної, економічної та правової реформ, євроінтеграційні процеси зумовили необхідність кардинальних змін у діяльності держави в цілому і в системі надання безоплатної правової допомоги зокрема. Забезпечення громадянам можливості у разі потреби отримати кваліфіковану юридичну допомогу є, перш за все, дотриманням з боку держави взятих на себе міжнародно-правових зобов'язань. Важливу роль у цьому відіграє адвокатура України, що вже не одноразово зазнавала змін у законодавчій регламентації своєї діяльності, і адвокат як її структурна частина. Тож дослідження особливостей на прикладах країн Європейського Союзу діяльності того чи іншого інституту не втрачають своєї актуальності.

Аналіз останніх досліджень. Науковими розробками питань діяльності адвоката у системі безоплатної правової допомоги займалися такі вчені, як Т. Б. Вільчик, Є. Ю. Бова, П. А. Бойко, Т. В. Варфоломеева, В. В. Гвоздій, І. Головань, Л. П. Ізовітова, І. В. Мокіна., І. Г. Рафальська, О. Г. Яновська та інші, одна регулювання діяльності адвокатів у системах безоплатної правової допомоги країн ЄС розкрито неповно.

Метою статті є дослідження особливостей діяльності адвоката з надання безоплатної правової допомоги на засадах *pro bono* у країнах Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Безоплатна правова допомога є важливою складовою ефективною, гуманною та справедливою системою правосуддя, яка спирається на принцип верховенства права. Безоплатна правова допомога є державною гарантією, необхідною для реалізації інших прав, включаючи право на справедливий судовий розгляд і право на захист.

Як справедливо зазначає у своїй дисертації Т. Б. Вільчик, системи надання безоплатної допомоги є майже у всіх країнах ЄС. Проте вони відрізняються за критеріями відбору одержувачів допомоги, а також процедурам і способам організації процесу її надання, оскільки розвиток і масштаб систем надання юридичної допомоги обумовлений національними особливостями кожної країни ЄС [1, с. 305].

Як відмічає Є. Ю. Бова, сучасні правові системи різних держав передбачають цілу низку механізмів надання безоплатної правової допомоги. В окремих державах така допомога надається виключно у кримінальних справах, в інших — у кримінальних та цивільних в межах одного механізму чи з утворенням окремих механізмів для певних категорій справ [2, с. 117].

Вивчення національних систем безоплатної правової допомоги в країнах ЄС передбачає наявність загальної основи (критеріїв) їх класифікації. При всьому розмаїтті кола суб'єктів, що залучаються для надання безоплатної правової допомоги в різних країнах, виділяють, як правило, такі моделі, як *pro bono*, *judicare* (або контрактна модель), *ex officio*, а також змішану.

Розглянемо детальніше таку модель, як *pro bono*, та роль адвоката у цьому механізмі. Єдиного

узгодженого визначення поняття «*pro bono*» не існує, проте отримати загальне уявлення про те, що саме означає це поняття, можливо з методичних вказівок та нормативних документів, існуючих в різних країнах. *Pro bono* — це надання юридичної допомоги заради суспільного блага, а не для комерційних цілей, на добровільній і безоплатній основі. Така допомога є безкоштовною для клієнта і надається на тому ж професійному рівні, на якому здійснюється надання платної юридичної допомоги.

Провести порівняння практик надання юридичної допомоги на громадських засадах (*pro bono*) в різних країнах із застосуванням принципу співставлення непросто, оскільки кожна країна має власні правові, регулятивні і культурні аспекти, які впливають на практику надання юридичної допомоги *pro bono*.

Розвитку практики надання юридичної допомоги на принципах *pro bono*, наприклад, в **Чеській Республіці**, головним чином, сприяла діяльність громадської організації Pro Bono Aliance, яка керує роботою успішного центру координації юридичної допомоги *pro bono* і співпрацює з Уповноваженим з прав людини з метою надання юридичної допомоги жертвам дискримінації.

Відповідно до Конституції Чехії кожен громадянин має право на отримання юридичної допомоги під час судочинства [3]. У конкретних кримінальних, адміністративних і цивільних справах суд може призначити адвоката для надання юридичних послуг фізичним особам на безоплатній основі. В таких випадках держава відшкодовує адвокату вартість його послуг. У тих справах, за якими юридична допомога за рахунок держави не надається, фізичні особи можуть звертатися з питань представлення їх інтересів адвокатами в Чеську колегію адвокатів. При певних обставинах колегія може призначити адвоката для надання таких юридичних послуг. Іноді це робиться безкоштовно, але, як правило, такі послуги надаються за меншу плату, з відшкодуванням за рахунок колегії.

Для надання юридичної допомоги на безоплатній основі не існує будь-яких регулятивних перешкод, а надані на громадських засадах юридичні послуги підпадають під дію положень Кодексу професійної етики, прийнятого Колегією адвокатів Чеської Республіки. Кодекс професійної етики Чеської колегії адвокатів заохочує «участь адвокатів в розумно обґрунтованих межах в проектах, метою яких є підтримка і захист прав і свобод людини, без оплати». За інформацією, отриманою Pro Bono Aliance від своїх юридичних фірм-партнерів, робота юриста на принципах *pro bono* офіційно не вважається обліковим робочим часом в Чеській Республіці.

Стимулом до надання юридичної допомоги на громадських засадах є суспільне визнання у вигляді нагород, які присуджуються за таку допомогу. Надання безкоштовних юридичних послуг дозволяє

також отримати досвід в юридичній сфері поза щоденною практикою, поліпшити якість надаваних юридичних послуг та залучити кращих молодих юристів.

Надання консультацій на принципах *pro bono* є в **Німеччині** вкоріненою традицією, хоча воно не завжди було відомо під цією назвою. Надання юридичної допомоги на безоплатній основі (позасудова юридична допомога) було визнано законною діяльністю тільки в січні 2014 року [1, с. 307]. До цього відповідний закон допускав неоднозначне тлумачення. Однак, це не перешкоджало розвитку практики надання безкоштовної юридичної допомоги, головним чином, завдяки впливу міжнародних фірм, що мають представництва в Німеччині, а саме установі об'єднання Pro Bono Deutschland e.V. [4].

Надання юридичних послуг на громадських засадах підпадає під дію тих же норм професійної етики, які діють щодо оплачуваних послуг, і має відповідати тим же нормам. Практика надання безкоштовної юридичної допомоги являє собою спосіб залучення до відповідних фірми молодих юристів, а також ефективну можливість для розвитку співпраці і просування на ринку послуг. Однак, цей принцип розглядається скоріше як переваги, ніж в якості стимулу для здійснення роботи на громадських засадах.

Відповідальність адвокатів, які надають послуги на принципах *pro bono*, також регулюється тими ж загальними принципами, що з відповідальність адвокатів, які надають платні послуги. Немає підстав для преференційного ставлення до юридичних послуг, що надаються на безоплатній основі. Це тому, що клієнт звернувся до професійного досвіду кваліфікованого адвоката в справі, що представляє значний інтерес для клієнта

Надання послуг на принципах *pro bono* є законною практикою в **Іспанії** і в дійсності часто підтримується найбільшими колегіями адвокатів, однак поняття *pro bono* не є загальновизнаним, але, незважаючи на це, існують численні приклади надання юридичної допомоги на громадських засадах. Головним чином, такі послуги надаються двома центрами координації юридичної допомоги *pro bono*, які були засновані за останні два роки. Робота на принципах *pro bono* повинна здійснюватися на тих же умовах, які застосовні до платних юридичних консультацій, і регулюється правилами професійної етики. Крім того, деякі колегії адвокатів спонукають адвокатів підписувати декларацію соціальної відповідальності.

В Іспанії юридичні послуги на принципах *pro bono* призначені в основному для громадських організацій, а не для приватних осіб, оскільки в системі юридичної допомоги безкоштовна юридична допомога надається фізичним особам в обов'язковому порядку.

У цей час державних нагород, які вручаються за роботу *pro bono*, не існує; проте деякі фірми,

особливо міжнародні, мають свої власні нагороди за надання послуг на принципах *pro bono* [5, с. 43–45].

Угорська Конституція наділяє громадян правом представлення їх інтересів в будь-який час в ході судового або кримінального процесу [6]. Фактично представлення інтересів юристом потрібно при певних типах тримання під вартою, і якщо затримана особа не проконсультувався з адвокатом протягом 72 годин тримання під вартою, угорська держава зобов'язана надати такій особі адвоката.

В Угорщині існує довгострокова традиція надання юридичної допомоги на принципах *pro bono*. Ще в 1929 році відомий представник угорського юридичної спільноти Еміль Опплер в своїй роботі «Про адвокатському мистецтві» писав: «Крім своїх основних обов'язків, адвокати завжди безоплатно займалися справами будинків, будь то в складі асоціації захисників, або окремо, в приватному порядку». Ще раніше, в 1915 році, Будапештська колегія адвокатів з'ясувала, що адвокат, який дав оголошення про надання безкоштовних послуг два дні на тиждень всього лише слідував благородній традиції, що стала невід'ємною частиною адвокатської практики.

В Угорщині практика надання юридичної допомоги на громадських засадах розвивається дуже активно, головним чином, завдяки установі в 2007 році Угорського Центру координації юридичної допомоги *pro bono* Інститутом «Право суспільних інтересів» (PILnet). Юридична допомога на принципах *pro bono* надається громадським організаціям, головним чином, великими національними або міжнародними компаніями. Надання таких послуг регулюється договором або контрактом, укладеним між клієнтом і адвокатом. Завдяки роботі Центру координації юридичної допомоги *pro bono*, заснованого Інститутом «Право суспільних інтересів» (PILnet), адвокати беруть участь в деяких значущих проектах по боротьбі з корупцією з використанням юридичної допомоги на громадських засадах спільно з організацією Transparency International. Крім того, адвокати, які надають юридичну допомогу на громадських засадах, проводять для студентів-юристів семінари, на яких висвітлюються питання, що стосуються професійної етики юриста. Щорічно Інститут PILnet і Угорська Колегія адвокатів удостоює нагороди місцевих юристів, які надають

безкоштовні юридичні послуги, в знак визнання виконаної ними на громадських засадах роботи в якості зразкового прикладу.

В Угорщині взаємини, побудовані на принципах *pro bono*, досить унікальні в тому відношенні, що вони засновані на вільній угоді між клієнтом і адвокатом. Наприклад, якщо адвокат добровільно погоджується представляти інтереси співтовариства і хто не має приватної особи, або надавати послуги з правозахисного питання або в громадських інтересах, йому або їй це дозволяється в законодавчому порядку.

Адвокати повинні застосовувати до своїх клієнтів, які отримують послуги на принципах *pro bono*, ті ж самі стандарти надання послуг, які вони застосовували б до своїх приватних, платним клієнтам. *Pro bono*, безсумнівно, сприятливий для бізнесу, але тільки в тій мірі, оскільки він підвищує репутацію, вже в цілому наявну у фірми або приватно практикуючого адвоката. З досвіду Інституту PILnet, ці правила — існуючі в письмовому вигляді або інакше — неухильно дотримуються. Адвокати, займаючись справою на принципах *pro bono*, майже завжди роблять більше, ніж потрібно службовими обов'язками [5, с. 39–42].

Висновок. Отже, аналіз систем безоплатної правової допомоги, зокрема системи *pro bono*, у країнах ЄС дозволяє зробити висновок, що багато країн мають розвинену та ефективну систему безоплатної правової допомоги, яка в основному відповідає стандартам ЄС в цій сфері, деякі перебувають лише на етапі її формування. Однак, поряд із позитивним досвідом існування систем безоплатної правової допомоги, у тому числі і у країнах, які є членами ЄС вже багато років, існують певні проблеми, які перешкоджають їх ефективній діяльності, у тому числі й діяльності адвокатів як головних суб'єктів надання такої юридичної допомоги. Виходячи з досвіду країн ЄС, від розвинених програм безоплатної правової допомоги та законодавства про адвокатуру очікується забезпечення реального доступу до правосуддя для тих, хто потребує цього і не може вирішити цю проблему власними силами; надання безоплатних юридичних послуг належної якості; скоординованість дій суб'єктів надання БПД між собою і з іншими структурами, від яких залежить загальна ефективність програми.

Література

1. Вільчик Т. Б. Адвокатура як інститут реалізації права на правову допомогу: порівняльно-правовий аналіз законодавства країн Європейського Союзу та України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.10 / Т. Б. Вільчик; наук. конс. І. Є. Марочкін; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2016. 490 с.
2. Бова Є. Ю. Організація безкоштовної правової допомоги в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10 / Євген Юрійович Бова; Акад. адвокатури України. Київ, 2009. 217 с.
3. Чехія, Конституція Чешской Республики. URL: <https://legalns.com/компетентные-юристы/правовая-библиотека/конституции-стран-мира/конституция-чехии> (дата звернення 25.11.2020).

4. Pro Bono Deutschland e.V. URL: <https://www.pro-bono-deutschland.org/> (дата звернення 25.11.2020).
5. Технический документ: Сравнительный анализ международной и российской практик оказания юридической помощи на общественных началах (pro bono) // Совместный проект Европейского Союза и Совета Европы «Защита прав предпринимателей в Российской Федерации от коррупционных практик» (ПРЕКОП). ECCU-PRECOR-5/2014. 2014. 53 с.
6. Венгрия, Конституция Венгерской Республики. URL: <https://legalns.com/компетентные-юристы/правовая-библиотека/конституции-стран-мира/конституция-венгрии> (дата звернення 25.11.2020).

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА»
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА»

Збірник наукових статей

№ 18(98)

2 том

Голова редакційної колегії — д.е.н., професор *Камінська Т.Г.*

Київ 2020

Видано в авторській редакції

Засновник / Видавець ТОВ «Фінансова Рада України»
Адреса: Україна, м. Київ, вул. Павлівська, 22, оф. 12
Контактний телефон: +38 (067) 401-8435
E-mail: editor@inter-nauka.com
www.inter-nauka.com

Підписано до друку 30.11.2020. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура SchoolBookAS.
Умовно-друкованих аркушів 8,14. Тираж 100.
Замовлення № 398. Ціна договірна.
Надруковано з готового оригінал-макету.

Надруковано у видавництві
ТОВ «Центр учбової літератури»
вул. Лаврська, 20 м. Київ
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2458 від 30.03.2006 р.